

GROU.PS HİKÂYESİ

Türkiye'den Amerika'ya Uzanan Bir Girişimcilik Öyküsü

EMRE SOKULLU



İKİNCİ ADAM YAYINLARI

Yazar
Emre Sokullu

Yayın Yönetmeni
Başak Ergün

İç Sayfa Tasarımı
Bahadır Bermek

Editör
Aslı Bayram

Kapak Tasarımı
milkandpaperprints

Baskı
İkinci Adam Matbaacılık
Moda Caddesi Özgür İş Hanı
No:28 K:3 D:306-307
Kadıköy / İstanbul
Tel 0216 345 95 66

2023

1. Baskı

ISBN 978-625-6465-50-3

İKİNCİ ADAM YAYINLARI

Tel: 0216 345 95 66
Fax: 0216 345 95 74

www.ikinciadamyayinlari.com

Bu eserin tüm yayın hakları
İkinci Adam Yayınları'na aittir.

GROU.PS HİKÂYESİ

Türkiye'den Amerika'ya Uzanan Bir Girişimcilik Öyküsü

Önsöz

Bu kitabı en başta kızım Defne'ye ithaf ediyorum. Hedeflerimin ve ideallerimin büyüklüğünden dolayı her duyguyu ve hayatımın gençlik yıllarını çok yoğun yaşadım ve Defne ile geçirmem gereken zamanları çalışmaya harcayarak onu ihmal ettim.

Hemen sonrasında yatırımcılarım Mehtap Özkan ve Paul Doan-y'ye bana inandıkları için minnettarım.

Unutmadan:

- benimle çalışan, şirketlerime emek vermiş herkes,
 - eğitimime katkı veren, birçoğu Fransız, bütün öğretmenle-rim,
 - ve elbette annem, babam ve ablam,
- sizlere de teşekkürler.

Ek olarak iki yazar/yayıncı arkadaşımı da unutmamam gerekir. Beni yazarlık konusunda yüreklendiren ve Grou.ps'un hikâye-sini, bir bölüm ayırarak ilk defa kendi kitabında¹ kaleme alan girişimler.net kurucusu ve sevgili dostum Fırat Demirel'e de bu-radan teşekkürlerimi iletiyorum. Bu kitabın yazılmasında emeği geçen Murat Kaya'ya da sonsuz teşekkürler. Kısa kısa cümle-lelerle not aldığım anılarımı usta edebi görüşü ile genişletip kitap hâline getirmemde büyük yardımı oldu.

¹ Geleceği Görenler, Türkiye'nin İlk İnternet Girişimleri; Fırat Demirel. 1. Baskı: Kasım 2018, İstanbul, Kronik Kitap.

Kitapta adı geçen onca kişiye de bilahare teşeekkür etmek istiyo-
rum. Kitap yayımlanmadan önce bilhassa az insana haber ver-
dim çünkü hiçbir şey filtrelenmesin, sansüre uğramasın ve her
şey olduğu gibi kitaba yansısın istedim.

Son okumaları yapan iki arkadaşım, sizleri de unutmuyorum...

Hepiniz, iyi ki yaşamımda oldunuz.

Kitapta özel hayatımı ifşa etmek benim için çok kolay olmadı
ancak bunun öğretici ve aydınlatıcı olacağını düşündüğüm için
paylaşmayı doğru buldum. Gerçekleri tüm çıplaklığıyla anlat-
mak birilerini incitebilir fakat amacım yaşadıklarımı gözler
önüne sermek ve girişimcilik ekosistemimizin, gençlerimizin
bizlerin yaptığı hatalardan dersler alarak ölkemizi iş ve teknoloji
alanında daha ileriye taşımalarına yardımcı olmak. Dolayısıyla
umarım hikâyedeki herkes geniş pencereden/esnek ve oğunlu-
ğun faydasını gözetecek şekilde bakabilir, farklı düşünseler ya
da mahrem kalmasını isteseler de anlayışla karşılarlar.

Bu kitaptan herkes faydalansın diye dijital bir kopyasını ücret-
siz olarak <https://emresokullu.com> adresinden paylaşmak ko-
nusunda yayıncımla anlaştım. Eğer kitabı beğenirseniz sosyal
medyadan ve arkadaşlarınızla paylaşabilirseniz sevinirim. İyi
okumalar.

Bölüm 0

SUNUŞ

Merhaba Dünya

*Ben yanmazsam, sen yanmazsan, biz yanmazsak,
nasıl çıkacak karanlıklar aydınlığa?*

Nazım Hikmet

Bundan yaklaşık otuz sene önce ailece arabaya atlayıp evimizden uzaklarda bir yere gitmiştik. Ağaçların da bol olduğu, yeşil bir alanda arabayı park edip hep beraber havalanan uçakları izlemiştik. Tam Üsküdar'daki evimize doğru yola çıkacakken, karşı şeritten geçen bir kırmızı Ferrari'yi işaret etmişti babam; ona da uçaklara baktığımız gibi hayranlıkla bakmıştık bir süre.

Şu kırk seneye dayanan hayatımda hatırladığım ilk anılardan biridir bu. Çocuk aklımla o sırada bilmediklerim:

- 1.Bulunduğumuz yerin Yeşilköy olduğu.
- 2.İleride evleneceğim ve ilk çocuğumun annesi olacak kadının aslında o sıralarda tam arkamdaki evlerden birinde yaşadığı.
- 3.Bu evliliğimden sonra yaklaşık iki sene o muhitte yaşayacağım.
- 4.Hayatımın ilerleyen dönemlerinde, iş sebebiyle, o havalimanını çok sık kullanacağım.

5.Ve son olarak, tüm o Ferrarilerin ve uçakların aslında kapitalist bir düzeni içine sindirmeye başlamış yeni bir Türkiye resminin yeni gerçekleri olduğu ve ailemin bu konulardan bihaber safça yaşadığıydı.

Kim bilir, o anıyla ilgili daha bilmediğim neler var... Hayat ilginç, belki gelecekte hayatımın bu karesi ile ilgili başka şeyler öğreneceğim.

Merhaba, ben Emre Burak Turhan Mehmet Sokullu. Ya da 2021'de elde ettiğim Amerikan pasaportundaki ismimle Barack Sokullu.

Uzun bir ismim var. Girişimciyim. Bu kitaptaki amacım üç bin dolarla ve tek başıma yola çıktığım girişimcilik hikâyemi sizlerle paylaşıp -belki- bazılarınıza ilham verebilmek.

Girişimcilik bir ülkeyi ileri götüren en önemli etkenlerden. Ben- ce ülkemizde de daha fazla girişimci-iş insanı-yönetici yaşadıklarını kendine saklamak yerine ekonomimizin ilerleyebilmesi için yazıya dökmeli. Bu sebeple, elinizdeki kitapla ülkeme ve insanlığa yapabileceğim en büyük katkıyı yaptığımı düşünüyorum.

Grou.ps ismini ilk defa duyanlarınız da olabilir. Skype'ın Estonya'dan, Spotify'ın İsveç'ten çıktığından 'herkesin' haberinin olmaması gibi, bizim de Türkiye'den çıkmamıza rağmen Türkiye'de bilinirliğimiz -henüz- pek olamamıştı.

Haydi başlayalım.

Bölüm I

Kurtlar Vadisi'ne Giriş

*Ve unutmayın, gücün birkaç elde toplandığı yerde,
çoğu zaman gangster zihniyetine sahip adamlar
kontrolü ele geçirir. Tarih bunu kanıtlamıştır.
Tüm güçler yozlaştırır; mutlak güç ise mutlaka yozlaştırır.²*

Sir John Dalberg-Acton

8 Temmuz 2011, Cuma

2007 yılında Steve Jobs elinde ilk iPhone ile sahneye çıktığında ben San Francisco'daki fareli Biltmore otelindeki odamda, PC bilgisayarımda otelin internetiyle Steve Jobs'u izlerken anın gücünü tam fark edebildiğimi düşünüyordum. Bilgisayarlar artık herkesin cebine giriyordu.

Mayıs 2006'da kurduğum Grou.ps ile biz de büyük bir sıçramanın eşiğindeydik. Facebook'un üç yüz milyon aktif kullanıcısının olduğu sene, aylık sekiz milyonluk tekil ziyaretçi, on iki milyon kayıtlı üye sayımızla³ yatırımcı toplantılarında, sunumlarda ve ortamlarda bunları böbürlene böbürlene anlatıyordum. Grou.ps'un iştah kabartan potansiyeli sayesinde Facebook, Yahoo gibi şirketlerde çalışan parlak ve gözü açık mühendislerin öz geçmişleri e-posta kutumu dolduruyor, dijital reklam ağları bizi kendi

2 And remember, where you have a concentration of power in a few hands, all too frequently men with the mentality of gangsters get control. History has proven that. All power corrupts; absolute power corrupts absolutely.

3 Mesela Snapchat'in borsaya açılmadan önceki aktif kullanıcı sayısı, Facebook'un yüzde 8'i bile değildi. Bizim o dönemki trafiğimizin Facebook'un yüzde 3'üne tekabül etmesi yatırımcılar açısından çok iyi bir orandı.

bünyelerine katmak için yarışıyor ve ismimiz uluslararası medyada hemen hemen her gün geçiyordu. Özetle, benden bir yaş küçük olan Zuckerberg'le ikimizin işleri o yıllarda gayet tıkrında gidiyor gibi görünüyordu.

Facebook'un kuruluş hikâyesinin anlatıldığı, Social Network filmi ile birlikte ana akım bizlerin yapmaya çalıştığı şeyleri anlamlandırmaya başlıyordu. iPhone 2007'de lanse edilmişti, piyasadaki girişimlerin '*milyar dolarlık girişimler*' hedefiyle tanışması da bir iki sene gibi kısa bir sürede olmuştu.

Peki biz o sırada arka planda nelerle uğraşıyorduk, anlatayım:

İstanbul'da temmuz ayında bir iş günüydü. Mesai bitimine yaklaşıyorduk. O güne dair, saat çok geç olmamasına rağmen havanın kararmaya başladığı hissi kalmış bende.

O gün heyecanla, Şişli'deki yatırımcılarımın ofisinin toplantı salonuna geçmiştim⁴. Ümidim, ihtiyacımız olan köprü finansmanının⁵ sağlandığına dair güzel haberi almak ve o ofisten ayrılıp Türkiye'den dünyaya armağan edeceğimiz ilk teknoloji girişimi için çalışmalara devam etmektir. Tabii ki bu havadisleri çalışma arkadaşlarımla ve bizi merakla takip eden teknoloji medyasıyla paylaşmak için de sabırsızlanıyordum.

Neredeyse artık Türkiye'nin kaderi hâline gelmiş 'tam kapıdan dönmenin' (Viyana Kuşatmaları, Dünya Kupası elemeleri, Avrupa kupası elemeleri, Avrupa Birliği kapıları... vb.) bir benzerini yaşayacağımdan habersiz, meraklı gözlerle bana bakan takım

4 'Geçmiştim' diyorum çünkü Grou.ps ofisimiz de orasıydı. Ben ve çalışma arkadaşlarım zamanımızın çoğunu ofiste geçiriyor, hatta zaman zaman ofiste uyuyor, bu yüzden ofisini paylaştığımız yatırımcılarımızla papaz olduğumuz bile oluyordu. Bir yatırımcı para yatırdığı girişimcinin ofiste yatıp kalkmasına neden sinir olur, parasının sonuna kadar iş için kullanıldığının bundan daha iyi bir kanıtı yoktur aslında. Fakat bizde işler biraz 'imaj' ağırlıklı işliyordu. Sanırım hâlâ öyle.

5 Kısa vade denebilecek bir sürede halka açılmak isteyen şirketlerin, ihtiyaç duyduğu fonu temin etmek amacıyla kullanılan risk sermayesi türüdür (Günay ve Başalp, 2011:155).

elbiseli kişilerin beni beklediği salona daldım. Eski toplantılarda olan ortakların hepsinin orada olmadığını fark edince bir tuhaf-lık olduğunu sezmiştim. 2007'nin sonlarında ilk yatırımı aldığımız toplantıda gördüğüm büyük ortak, “Akil İhtiyar”, o gün yatırımcı tarafı temsilen masadaydı. Mehtap, Kurumsal Meltem ve hem Golden Horn’un CFO’luğunu hem de -tuhaf bir şekilde- uzun bir süre Grou.ps’un da CFO’luk görevlerini üstlenen Semiha’ya selam verip oturmıştım. Girişimciliğin üniforması hâline gelmiş olan kot-tişörtten ibaret kıyafetlerimle. Ne de olsa kıyafete önem verilmeyen tek iş dalı olarak biz kalmıştık.

Diğer büyük ortak ve en başından beri her toplantıda olan Bıyıklı İhtiyar da gelecek diye beklerken, ‘Başlıyoruz’ dediklerinde dosyalarımın başımı kaldırıp masanın etrafına baktığımda Bıyıklı İhtiyar’ı göremedim.

O sıradaki durumumuz şuydu: Amazon’un büyüklüğüne büyüklük katan yeni hizmeti ve bizim de en büyük müşterilerinden biri olduğumuz AWS (Amazon Web Services) servisine, her ay 60-70 bin dolara yakın borcumuz çıkıyordu. Ayrıca hosting masraflarımız da ayda kabaca 15-20 bin doları buluyordu. Bu derecede büyük masraflar çıkmasının sebebi, Grou.ps’un sahip olduğu kullanıcı sayısı, yoğun trafik ve bunca insana sağladığı başarılı ürün idi. Amazon Web Services’in satış yöneticisi Brian Hintz, o sıradaki ‘en büyük müşterileri’ olduğumuzu söylemek için bizi San Francisco’daki ofisimizde ziyarete gelmiş ve gördüğü manzara karşısında şaşkınlığa uğramıştı. Sebebi, ofisimizin mütevazılığı ve kurucusu olarak benim ofiste onu tek başıma karşılamamdı. Bunca büyük trafik üreten bir başka firma, aldığı yatırımın önemli bir kısmını süs-görüntü-imaj için harcarken, biz aldığımız birkaç yüz bin dolar gibi mütevazı bir yatırımla neredeyse iş ile ilgili olmayan her şeyden tasarruf ediyorduk. Aylık sadece 90 bin dolarlık masraf Silikon Vadisi’nde dikkat çeken, yükselişe geçmiş Filistin (Palestine: Ps) uzantılı enteresan web

uygulamasının başarısı ve gelecekteki değerine nazaran neredeyse hiçbir şeydi. Kısa süre içerisinde tüm dünyanın duyduğu ve kullandığı Dropbox bile o sırada bu harika servisten sadece ‘saklama’ hizmeti alıyordu. Grou.ps ile biz, hem saklama hem de bant genişliği hizmeti alıyorduk ve Brian’ın dediğine göre (Amerikan iş dünyasında beyan esastır) Amazon Web Services’ın en büyük müşterisiydik. Türkiye’den aldığımız ilk tur (Amerikan deyişle “Series A”) yatırım olan 500 bin dolar binanın temelini oturtmak için bile yeterli olmayacağından, yatırımcılarımız ardından ikinci tur (Amerikan deyişle “Series B”) olarak 1,5 milyon doları daha garanti etmişlerdi.

Bu kısımda, VC’lerle olan ilişkinin nasıl olduğunun biraz özeti ni geçmem gerekecek. Haberlerde görülen ‘yatırım aldı’ cümlelerinde geçen rakamlar herhangi bir girişimin aslında temelini oluşturmak için kullanılırdı. Girişimciliğin altın çağını yaşadığı düşünülen dönemde -öyle bir dönem varsa eğer- VC’lerden gelen destek, girişimcinin ‘bu işi yapar’ güvenini kazandığı mühür olurdu. Yıllarca Google’da, hem Gmail hizmetinin hem de Google Maps’in geliştirilmesinde çalışmış olan Bret Taylor ve Paul Buchheit’in Google’daki konfor alanlarından ayrılıp, 5 milyon dolarlık yatırım alarak geliştirdikleri FriendFeed bunun bir örneğidir. Google’ın yıllardır üzerinde çalıştığı ‘ileride sosyal ağlar nasıl olacak?’ sorusunun cevabı olarak ortaya çıkan bilgilerin ışığında, böylesi gerçek zamanlı ve feed (akış) temelli bir sosyal ağın işe yarayıp yaramayacağını denemek için kurdukları FriendFeed’i iki sene içerisinde Facebook’a satmışlardı. Facebook’un, Friendfeed’in geliştirdiği feed teknolojisi sayesinde nelerle ulaştığına sonradan hepimiz şahit olduk (Facebook, satın alma sırasında Friendfeed’in kurucularına 15 milyon dolar nakdin yanı sıra, o dönemde 32 milyon dolara tekabül eden miktarda kendi hisselerinden de vermişti. O hisselerin şimdiki değerini hesaplamak için bile birkaç dakika harcayabilirsiniz. Google’ın da tıpkı Microsoft gibi sosyal ağlar konusunda yüzü hiçbir za-

man glmese de birkaç eski çalışanı dünyanın algısını baştan sona değiştirdi.⁶) Facebook'un ilk yatırımını aldığı şartları da Social Network filminde izlemişsinizdir zaten.

Grou.ps ile bizim de günümüzde 'unicorn' diye adlandırılan bir başarı hikâyesi yazmak için birkaç seneye ve arkamızda duracak yatırımcı desteğine ihtiyaımız vardı. Beklediğimiz desteği de şans eseri Türkiye'den bulmuştuk. şans eseri diyorum çünkü Golden Horn, teknoloji girişimlerine yatırım yapan Türkiye'de kurulmuş ilk Venture Capital firmasıydı ve biz de ilk yatırımlarından biriydik. Fakat köprü finansman görüşmesi olacağını düşündüğüm bu toplantıya girmeden önce, ortaklar arasında yapılmış olan toplantının elektriği birazdan bana da yansıyacaktı. İçerideki tuhaf enerjiden, bir şeylerin yolunda gitmediğini sezmeye başlamıştım.

Solumda Kurumsal Meltem ve Mehtap yan yana oturuyorlardı. Mehtap'ın yanında bebeği olmadan katıldığı nadir toplantılardan biriydi. Büyük ortak, Akil İhtiyar, ayaktaıdı. Ben içeri girmeden önce Mehtap ve Kurumsal Meltem'le aralarında bir tartışma olmuş gibiydi. Meraklı bakışlarla içeri girdim ve toplantı başladı. Toplantının konusunun, Grou.ps'un devam etmek için ihtiyaı olan finansman olacağını düşünüyordum ama içeride kendi borçlarını ödemek için, şimdiye kadar yatırdıklarının bir kısmını benden geri isteyen yatırımcılarla karşılaştım. şaşırmıştım ama gülümsedim. Çünkü Grou.ps, monetizasyon (yani, girişimin gelir getirme aşaması) kısmına henüz geçmemişti ve bunu da en iyi bilen kişiler onlardı.

6 Genç arkadaşlar için, Facebook'un feed öncesi hâlini de hatırlatmamda yarar var. Facebook, başlangıçta sadece bir arkadaşınızın profilinden diğerine gidebildiğiniz, o yıllarda sosyal ağların 'zirvesi' kabul edilen kupkuru bir sosyal ağ 'web' sitesiydi. O yıllardaki en büyük rakibi, News Corp. CEO'su yaşlı kurt Rupert Murdoch tarafından 580 milyon dolara satın alınarak adını tüm dünya haberlerinde duyuran MySpace idi.

Golden Horn, VC şirketi olarak kurulduğunda, Amerikan VC firmaları kadar büyük bir sermayeye sahip olmasa da Türkiye için hatırı sayılır bir yatırım bütçesine sahip bir şirketti. VC dünyasına dair bilgilerim ağırlıklı olarak Amerika'dan geldiği için, yolun başındaki bir girişimci olarak, Türkiye'deki bir VC şirketinin de Amerikan usulleri ile ilerleyeceğini farz ediyordum. Golden Horn da Amerika'daki VC şirketleri gibi, görünen ve görünmeyen ortakların sermayelerini bir araya getirdiği bir sermaye havuzu ile işliyordu. Ortakların havuza koydukları sermayeyi, onlar adına teknoloji girişimlerine yatırarak kâr elde etmeyi planlayan bir oluşumdur. Amerika'da havuza konan sermayenin ömrü 10 yıl idi, dolayısıyla ben de toy bir girişimci olarak ilk imzaların atıldığı dönemde bunun böyle olacağını düşünmüştüm ama Silikon Vadisi ile Kurtlar Vadisi'nin bir farkı da böylece ortaya çıkıyordu. GHV ile yola çıktığımızda bu süre mevzuu hiç açılmamıştı. Ve son gelişmelerle beraber öyle anlaşıyordu ki, GHV'de bu süre iki üç sene gibi gerçekçilikten son derece uzak, kısacık bir zamandı. Halk diliyle söylersek, yatırım yapılan girişimlerin kısa sürede kâr etmesi bekleniyordu. İşin tuhafı, yatırım yapılan beş firma da monetizasyondan kilometrelerce uzaktaydı, hatta ikisi neredeyse bir buçuk sene bile geçmeden batmıştı.

Bugün geriye dönüp bakınca 2007'de kurulurken öngörülemez bazı gelişmelerin onları da etkilemeye başladığını tahmin ediyorum. Gençler için not düşeyim: Amerika, 2008'de adına Mortgage Krizi denilen büyük bir ekonomik kriz ile karşılaşmıştı. Türkiye ekonomisine etkisi, halk bazında olmamıştı ve hatta o zamanların ezber olmuş ifadesi ile '*bizi teğet geçmişti*' ama tabii ki ülkemizde, uluslararası piyasalarda kolları olan yatırımcılarımıza 'sürtmüştü'. Kriz, Amerika içerisinde o kadar büyüktü ki Lehman Brothers adında büyük bir yatırım şirketi göz göre göre, devletten can simidi bile alamadan batmıştı. Hollywood filmlerinde de etkisi görülmeye başlamış ve bu kriz yüzünden

refahını ve hayatını kaybetmiş insanların hikâyeleri filmlere ve dizilere yansır olmuştı. GHV'nin yatırımı hızlıca geri çekme ihtiyacı belki de bu sebepten kaynaklanıyordu.

Toplantıya gelirken, öncesinde benden istenen bazı raporları hazırlamıştım. Amazon Web Services'a olan birikmiş borçlarımızı ek olarak, devamlı geliştirme gerektiren işlerle uğraştığımız için personel giderleri de önemli bir masraf kalemiydi. Kendim neredeyse 24 saat terminal ekranındaydım ama dört ya da beş yazılımcıya da maaş veriyordum. O zamanki aylık eleman masrafımız 10 bin dolar civarıydı. Amerika'daki geliştirici masraflarıyla karşılaştırıldığında bu oldukça uygun bir maliyetti. O sırada Yahoo, Google ve rakibimiz Ning gibi Silikon Vadisi oyuncularında bu maaşlar kişi başı 7-8 bin dolar civarlarındaydı. Türkiye'de geliştirme yapmanın avantajından hem biz hem de VC'ler faydalanıyordu aslında.

Grou.ps'un neredeyse en başından beri en büyük destekçisi olan Mehtap'la göz göze geldiğimde, bakışlarında bir tedirginlik vardı. Kurumsal Meltem'in yüzü de pek farklı değildi. Yaşça bizden büyük olan Semiha ise her zamanki gibi emir kulu modunda, bilgisayar önünde, not almaya hazır bir şekilde duruyordu. Odadaki Akil İhtiyar'da ise, Mehtap ve Kurumsal Meltem'e dönük 'Siz beceremediniz, bak ben şimdi nasıl beceriyorum' ifadesine benzer bir hava vardı. Odadaki 'haşlanması gereken çocuk' rolü de bana düşüyordu.

Oysaki 2001'den o yana doğru dürüst uyku uyumadan çalışan, hayatındaki hiçbir şeyi geliştirdiği yazılım kadar önemsemeyen, tüm zamanı ofiste ve iş sebebiyle Amerika, İngiltere, Avrupa uçuşlarında geçiren, tatil yapmak bir yana, kişisel ve sosyal hayatına bile zaman ayıramayan köleden hâllice bir girişimci olarak karşılarında duruyordum.

Ofisinde yatıp kalkan, hiçbir lüksü olmayan, aldığı yatırımdan kendisine sadece karnını doyuracak kadar bir maaş alan giri-

şimcisine, girişimin tüm finansal kontrolü (banka hesapları) kendi ellerinde olmasına rağmen sanki bir yerden kaçırma ihtimali varmış gibi ‘paralar nerede’ diye soran bir yatırımcı profiliyle karşı karşıyaydım.

“Seni bacaklarından vurdururum” dedi. Silikon Vadisi ile Kurtlar Vadisi arasındaki savrulmayı galiba ilk defa o anda hissettim. Hiç istifimi bozmadan sakince dinlemeye devam ettim ama aslında içten yıkılmıştım. Büyük özveriyle geliştirdiğim ve gıpta edilecek bir başarı öyküsü olan Grou.ps’la ilgili bir suçlama ve tehditle karşı karşıyaydım. Milyar dolarlık fırsatları ya da exit fırsatlarını konuşmamız gerekirken saygı görmeyi bir kenara bırakın suçluymuşum gibi bir tavırla karşılanıyordum. Derler ya “Türkiye’de hiçbir başarı cezasız kalmaz” diye, aynen öyle. Böyle bir durumda insanda nasıl şevk kalırdı ki? Odadaki kadınların önünde alfalık taslayacağım diye, büyük bir fırsatın ve girişiminin içine ediyordu âdeta. Tam bir basiretsizlik örneği idi.

“Vurdurun hatta vurdurmuşken öldürün” dedim soğukkanlılıkla. Hayatımdan nasıl nefret ettiğimden ve hayatımın sadece işle geçtiğinden bahsettim; öldürülmeyi intihar etmeye tercih ettiğimi ve dolayısıyla böyle bir senaryonun benim de işime geleceğini söyledim. O beni mal kaçırmakla suçlarken ben kendimi 21. yüzyılın ekonomik ve kültürel alanlarında kimsenin bilmediği bir savaş alanında cephede tek başına savaşan ve üstelik saygı da görmeyen bir asker gibi hissediyordum.

Şaşırmışlardı ama samimi duygu ve düşüncelerimdi bunlar.

Söylediklerimden ne yaptığını anlamış olacak ki Akil İhtiyar yumuşadı ve o gün odadan sağ salım çıktım. Ama yıkılanlar yıkılmış ve güvenim sarsılmıştı bir kere. Yine de vazgeçmedim ve mücadeleye devam ettim. Ama artık hiçbir şey eskisi gibi olmayacaktı ve o günler Grou.ps’un başarısının zirvesi olarak tarihe geçecekti. Bunu hissetmiş olacağım ki oradan çıkıp annemin evine giderken metrobüste içim dolu doluyken şu tweet’i attım:

Marking Today -- ..⁷

Tahmin ediyorum takipçilerim bu cümleyi okuyunca Grou. ps'un Yahoo'ya satış anlaşmasına imza attığımı ve bunun halka duyurusunun yakında yapılacağını düşünmüşlerdi. Ama perdenin arkasındakiler çok farklıydı işte.

⁷ Bugünü kafama not ediyorum. <https://twitter.com/EmreSokullu/status/89363397828820992>

Bölüm 2

BİR GİRİŞİMCİNİN ANATOMİSİ

1983-2005

On Bir Düşük ve Ben

1983 yılında Üsküdar’da, Özal’ın ‘orta direği büyütmemiz lazım’ dediği senelerde ‘orta direk’ bir çekirdek aile olan Galip ve Müberra Sokullu’nun ikinci çocuğu olarak dünyaya geldiğimde annem perişan hâldeymiş. Çünkü 1977’de doğan ilk çocuklarından sonra annem on bir düşük yapmış. Dile kolay, on bir düşük. Denemeye devam etmelerinin sebebi bir erkek çocuğu sahibi olma istekleriymiş.

Yıllar sonra mevzuları azıcık öğrendiğimde, anneme neden bu kadar çok düşük yaptığını sorduğumda “toksoplazma hastalığı” demişti. Galiba kedilerden geçen bir hastalıkmış. Çocukken kedilerle çok oynamış kendisi. Bu hastalık çocuk doğumlarına engel olabiliyormuş. Ablama nasıl olmamış bilmiyorum. Bugünden geriye dönüp bakınca, biraz kendini pohpohlayan bir düşünce belki ama on bir düşüğe rağmen dünyaya gelmiş olmam, mücadelecî yapımın doğuştan geldiğini de gösterebilir.

Zorlu doğum serüvenimden sonra hayatta da mücadelecî olmak zorunda olduğumu 90’ların Türkiye’sinde okul sıralarında öğrenmeye başlamış olabilirim. Her ne kadar hepimiz aynı önlükleri giyip, benzer beslenme çantaları taşısak da sokaklardaki Tofaşlar, Renaultlar ile girişte söylediğim Ferrari’nin arasındaki anlamlandıramadığım uçurumun ülkedeki gelir dağılımı eşitsizliğinin bir göstergesi olduğunu hissedecek kadar büyümüş-tüm. Tabii bir de sınıf arkadaşlarımla sahip olduğu bilgisayarlar (Commodore/Amiga) ve oyun konsolları da (Gameboy/Game-

Gear) bir statü farklılığını ortaya koyuyordu. Amiga 500'üm olmasını çok istiyordum mesela, ama bu teknoloji oyuncakları bugünlerde olduğu gibi Teknosa'ya gidip kolayca alınabilen şeyler değildi. Aylar süren ağlayıp zırlama sonrası ilkokul dördüncü sınıftayken (1993) kavuştuğum ikinci el Amiga 500 çeşitli arızaları olan bir bilgisayardı ve en sevdiğim oyun Mortal Kombat'ı oynamama izin vermiyordu. O dönemde Üsküdar'dan Selami-çeşme'ye taşınmıştık. Faik Reşit Unat İlkokulu'nun oradaki İz-zet Amca'ya gidip Amiga disketlerime oyun doldurup heyecanla eve dönmek en büyük zevkimdi.

İlkokulda tam olarak anlamlandıramadığım bu 'zenginlik' farklılıklarını, daha benzer sosyal statülerin bir arada olduğu orta okul yıllarımı geçirdiğim -steril ortam- Saint Benoit'dayken de tam olarak anlayamamıştım. Görüştüğümüz nadir zamanlarda ailemizin üst kuşaklarının finansal açıdan bizden daha rahat olduğunu hissedirdim. Çoğunluğun yoklukta eşitlendiği, para pulun pek önemli olmadığı 70'li yıllar geride kalıp da kapitalizmin ülkeye tamamen giriş yaptığı 80'li yıllarda Türk Sanat Müziği sanatçısı canım babam, sanatçı ve zengin gönüllü kişiliğinin de etkisiyle olsa gerek, hiç görmediğim Turhan Dede'mden miras kalanları teker teker satarak hiç çocuğu olmayacakmış gibi rahat yaşamış. Bu yüzden ablamla bana pek bir varlık kalmamış. Öyle ki bu durum ilerleyen senelerde gitmeye hak kazandığım Paris Pantheon Sorbonne Üniversitesi için vize almama dahi engel olacaktı. Sorbonne'a gidememek hayat planlarımı değiştirmişti, ama sonuçta Grou.ps'u geliştirmeye vesile olmuştu. Ne demişler; her şerde bir hayır vardır.

Sokullu Mehmet Paşa meselesi

Yaptıklarımız sonsuzlukta yankılanır.⁸

Anonim

İlkokulda yapılan ilk sınıf yoklamasından beri, sınıfta kimse kimseyi tanımazken dahi isimlerimin fazlalığıyla dikkat çeken öğrenciydim. Üç ismi olan pek fazla kişi olmazdı. Üstüne üstlük soyadım Sokullu idi! Her sene, her yeni sınıf, ki üniversiteye kadar dört okul ve sayısız sınıf/öğretmen değiştirmişliğim var, dersler hep şu yoklama anısıyla başlardı:

457 - Anıl, burada

478 - Kamil, burada

480 - Emre Burak Turhan

Sessizlik ...

Öğretmen - Oğlum bu isim ne?

(bütün sınıfta gülüşmeler...)

Ben (utanarak) - Böyle hocam....

Öğretmen - Nasıl yani, neden böyle üç ismin var?

Bende sessizlik...

İlerleyen yıllarda bu soruları şakayla karışık: “Gelen koymuş, geçen koymuş hocam,” diyerek cevaplamaya ve olayları akışına bırakmaya başladım.

Ama işte isimlerin sayısı da sınırlı kalmazdı sorular:

⁸ What we do in life echoes in eternity.

Öğretmen: “E peki oğlum, ya soyadın? Sokullu Mehmet Paşa’nın soyundan mı geliyorsun?”

Böyle sürüp giden bu muhabbetler yaklaşık on dakika alırdı. Bütün öğretmenler ve yeni sınıf arkadaşlarım herkesten önce benim adımı öğrenmiş olurdu.

Sokullu Mehmet Paşa’nın soyundan gelip gelmediğim ise hiçbir zaman benim kafamı meşgul etmemişti aslında, fakat bu soruyla çok karşılaştım. Neyse ki bu konuyla en çok ilgilenenlerin başında annem gelirdi. Onun araştırmalarına göre biz Sokullu Mehmet Paşa’nın dört oğlundan biri olan Hasan Paşa’nın soyundan geliyormuşuz. Tabii bu ne derece sağlam bir bilgi, hiçbir zaman umursamadım ve doğrulamadım. O dönemler kayıtlar çok iyi tutulmadığından doğrulaması da zor.

İlerleyen yıllarda bu sorulara “baban ne iş yapıyor” da eklendi ve verdiğim “şarkıcı” cevabı da sıkıcı olmaya başlamıştı. Benim içinde yaşadığım çocukluk Tarkan, Burak Kut, Yonca Evcimik’in dönemiydi. Şarkıcı dediğimde gülüp “hadi canım” diyen tiplere ve bununla yaşamaya alışmıştım.

Sokullu olmak veya olduğumun düşünülmesi kariyerimde yardımcı oldu mu sorusunun cevabı ise; bunu her ne kadar istemesem de evet maalesef, galiba oldu. Kimsenin de bana soyadımı gözeterek ya da umursayarak yaklaştığını düşünmezdim. Gel gelelim ilerleyen senelerde, yatırımcılarımdan biri beni Microsoft’un eski CTO’larından birine “Sokullu’nun torunu” diye tanıttığında şok olmuştum. Oysa ne ben ona Sokullu’nun torunu olduğumu söylemiştim ne de bir başkası. Demek ki bazılarının kafasında otomatik olarak ‘Sokullu Torunu’ olarak algılanıyordum.

Annem

*Bir delille kırk âlimi devirirsin,
kırk delille bir cahili deviremezsin.*

Anonim

Hatırladığım ilk anılardan biridir; annem ile arkadaşı Perihan Teyze, dizlerinde beni ve Perihan teyzenin oğlu Serkan'ı sallıyorlar ve aralarında sohbet ediyorlar... Ben de sağıma bakıyorum ve Perihan Teyze'yi, oturma odamızdaki sobamızı, pencereyi ve ötesindeki bahçeyi görüyorum...

Sonraki yıllardan hatırladığım bir diğer an ise, annemin bana anlattığı bir masaldı. Başka masallar da anlatmıştır ama bir tek bu masal aklımda kalmış. Uyku öncesi ranzalı yatağımızda ablamla beni yanına almış. Masal şöyle: bir adam var, annesi onu çok seviyor. Gün geliyor adam bir kadınla evleniyor. Evlendiği kadın ise çok kaprisli ve bir gün adamdan annesinin kalbini kesip kendisine getirmesini yoksa ondan ayrılacağını söylüyor. Adam arada kalıyor tabii; bir yanda annesi, bir yanda da sevdiği kadın. Ama sonuçta sevdiği kadını seçiyor ve annesini bulup kalbini kesip alıyor. Ardından evin yolunu tutuyor, hızla karısına doğru giderken ayağı taşa takılıyor ve düşüyor. O sırada kalp dile gelip “Aman oğlum, çok hızlı koşma, kendine dikkat et” diyor.

Ben bu masalı duyar duymaz ağladım tabii. O an annemin yüzündeki hınzırca gülümsemeyi hiç unutmuyorum.

Yetişkin yıllarımda Amerika'dayken karşılaştığım tabirlerden biri idi ‘Jewish Mother Syndrome’⁹ (Yahudi Anne Sendromu);

⁹ Jewish Mother Syndrome Wikipedia'dan: Kalıp yargının arkasında genellikle çocuğu yetişkin yaşlara geldikten sonra bile onun hayatına karışmakta direten ve kendisinin acı duymasına sebep olan durumlarda çocuğuna suçluluk duygusu yükleyen, dırdırcı, çenesi düşük, boşboğaz, boğucu ve baskıcı bir anne vardır.

duyup incelediğimde ‘tam annemi tarif ediyor’ diye düşünmüş-tüm. Aslında Türkiye’de birçoğumuzun annesiyle ve çekirdek ailesiyle yaşadığı bir problemdi bu, fakat psikoloji biliminden uzak olduğumuz için teşhisin adını bile koyamayıp iyileştirmek için de hiçbir şey yapamadığımız, ‘üç harfliler’ gibi adını anma-dığımızda karşılaşmayacağımızı düşündüğümüz durumlardan biriydi.

Annem, okullarda anlatılan anne figürünün aksine sert, acı-masız ve merhametsizdi. Belki de onun böyle olması iyi oldu ve beni kamçıladi. Ders çalışmaz, ilerleyen yaşlarımda da iyi bir iş bulmazsam beni evden kovmakla tehdit ettiğini bilirim. Ya da daha çok ders çalışmam için bana “sınıfındaki kapıcının oğlu Yasin var ya, sen öyle çalışmazsan yarın o senden daha çok çalışıp çok zengin olacak ve yanından Mercedes arabasıyla ge-çip üstüne çamur sıçratacak, sonra da arabadan inip ‘ah Emre sen miydin’ diyecek” demesi... Sanki Yasin’le benim bir sidik yarışım varmış gibi. Bu nutukların, bana her çalışanın başarı-lı olacağı çıkarımında bulunmamdan başka bir faydası olmuş olamaz. Ama uysal bir çocuktum ve bu tür çıkışlara asla cevap vermezdim. Bugünkü çocuklara bakıyorum da (mesela benim kendi Defne’m gibi) herhangi biri bunun onda biri etmeyecek bir söz söylediği zaman bile hemen cevabı yapıyor. Zaman ve âdetler, sinüzoidal dalgalı şekilde değişiyor sanki.

Dolayısıyla sıradan bir çocukluk geçirdiğimi söyleyemem. Yani Amerikalıların ‘Norman Rockwell tablosu’ diye tarif ettiği ‘mut-lu aile’ tablosundaki oğlan çocuğu olmadım. Annemle babamın kavgaları, eve polisin gelip beni teselli edişleri hâlâ gözlerimin önünde.

‘Ölüm korkutmasın sizi

Ben öldüm, ben ölüyüm

Tıpkı doğmadan önceki gibi

Karanlığa gömülüym.’

Yukarıdaki dörtlük (tam bir inançsızlık abidesi), 8-10 yaşılarında yazdığım bir şiirdi. Böyle bir şiiri henüz 10 yaşına gelmemiş bir çocuğun yazabilmesinden, çok da mutlu olmadığım çıkarımını yapmak pek güç değil.

Annem, niversitedeyken de az ektirmedi bana. Bilgisayar işlerime karşıydı. Sadece derslere çalışmam ve sonrasında büyük şirketlerin birinde iş bulmam gerektiğini düşünüyordu.

Hiç unutmam, niversite ikinci sınıftayken ve işletim sistemi çekirdeği üstünde çalışırken bir gün odama daldı, bütün ısrarlarına rağmen beni bilgisayardan kaldıramadı. “Anne çalışıyorum” di-yordum ama nafile. İşte tam o sırada o unutamadığım o cümleyle kurdu “taş taşıyorsun sanki.”

Evet, annemin, yani bana en fazla destek olması gereken kişinin yaptığım işlere bakış açısı böyleydi ama ne yapalım... O noktada sadece artık onunla aynı çatı altında yaşayamayacağımızı anladım ve kendimi evden dışarı atmanın yollarını iyiden iyiye araştırmaya başladım.

Bütün bunlara rağmen anneme çok şey borçluyum. O da benim için en iyisi olduğunu düşündüğü şeyleri yapmamı istemişti.

Babam

Gençler bilebilseydi, ihtiyarlar yapabilseydi.¹⁰

Henri Estienne

Babam Galip Sokullu, bir TRT klasik Türk müziği sanatçısı. Kendi jenerasyonunda tanınır, çünkü hemen hemen her akşam evlere sihirli kutu dedikleri o TV aracılığıyla, koro eşliğinde konuk olur ve insanları şarkılarıyla mutlu edermiş. Tam bir terazi burcu, sanatçı ruhlu, çok naif ve temiz bir insan. Onunla gurur duyuyorum. Arkasında bıraktığı güzel temiz isim ve bildiğimiz kadarıyla (belki annem dışında) hiç gönül kırmamış olmasının yanında bana bıraktığı bir miras daha var. Psikik konulara ilgisi halk tarafından pek bilinmeyen ama babamın anlattığına göre bu özellikleri TRT içinde gayet iyi bilinen Yıldırım Gürses, ben doğmadan bir hafta önce babama ‘Oğlunuz olacak’ deyip beni rüyasında aya bayrak diken bir astronot olarak gördüğünü söylemiş. ‘Ama ismini mutlaka Burak koymanız lazım’ dediği için de babam futbol takımı kadrosunu andıran isimlerimin arasına bir de Burak’ı ekletmiş.

“Çalışırsan her şey olur” cümlesi de bana ondan kalan mirastır.

Çok safça bir sözmüş ama bu felsefeyi nereden öğrendi bilmiyorum ve kendisinin de bu söze riayet ettiğini söyleyemem. Yine de beni bu cümleye inandırmasaydı hayatım boyunca bu kadar çok çalışmazdım herhâlde.

Babam, annemin aksine sessiz sakın, evde pek yüzünü göremediğimiz ve bizlerle çok da ilgisi olmayan bir figürdü. Daha ziyade kendi hayatıyla meşguldü. Bu durum her ne kadar annem için

¹⁰ Si la jeunesse savait, si la vieillesse pourrait.

kabul edilemez olsa da (anlaşılır sebeplerle) biz çocukları için çok rahatsız edici değildi. Hatta annemin aksine, onun hoşgörölü ve sakin yapısı bizi (en azından beni) anneme kıyasla daha iyi hissettirirdi ve babama sempatiim daha fazlaydı.

İlk İş Deneyimim ve Aldığım İlk Girişimcilik Dersi

*Zihniniz üzerinde gücünüz var,
dışarıdaki olaylar üzerinde değil.
Bunun farkına varın, güç bulacaksınız.¹¹*

Marcus Aurelius

Bence her girişimcinin çocukluğunda girişimcilikle ilgili bir deneyim mutlaka vardır. Warren Buffet'in çocukluğunda çeşitli şeyleri satarak para kazandığını duymuşsunuzdur.

İlk çalışma deneyimim ilkokuldayken oldu. Annemler benden sıkılmış olacaklar ki, yazın beni Üsküdar'daki evimizin altında ki bakkala çırak verdiler. Haftalık olarak bana o zamanlar milyonlarmış gibi gelen bir para verirdi. Üstelik her akşam dükkânı kapattıktan sonra patronum beni Bağlarbaşı Nuhkuyusu Caddesi üstündeki kokoreç tezgâhında kokoreç yemeye götürürdü, bayılırdım. Bir çocuk için en heyecanlı faaliyetlerden biri olarak kamyonetle attığımız bazı turları hatırlıyorum. Yaptığım iş dükkândaki sinekleri spreyle sıkarak öldürmekten ibaretti hâlbuki. Henüz birinci ya da ikinci sınıfta olduğum için matematiğim çok kuvvetli değildi ve hesabın bana kaldığı zaman yaptığım hataları da unutamam. Bol bol Fruko gazozlarından içerdim; patronumun bundan hoşlanmadığını hatırlıyorum. Öyle ki en sonunda annemlere şikâyet etmişti. Center Fresh sakızları yazıldığı gibi “center fireş” diye okumalarım... Yaşlı bir kadın müşteriyle sakız fiyatı üstünde yaptığım dakikalar süren tartışma ve en sonunda bakkal amcanın araya girip orta yolu bulması (meğerse haksız mıyım!). Fakat o kısa dönemde çok şey öğrendim. Taze malzemeleri

¹¹ You have power over your mind -- not outside events. Realize this, and you will find strength.

her zaman rafın arkasına koymamız gerektiğini mesela. Eskiler son kullanma tarihi geçmeden satılmalıydı ki elimizde kalmasınlar. Güzel günlerdi...

Girişimcilikle ilgili biraz daha eskiye dayanan ve önemli bir keşifte bulunmamı sağlayan bir diğer anım ise futbol okulundan. Daha ilkokula bile başlamamıştım, yani beş yaşında bile olmayabilirim. Futbol okuluna yeni başladığım günlerdi. Hep yolunda gitmeyen bir şeyler vardı; gol atamıyordum, sahada varlık gösteremiyordum. Bir gün öncesinde kaledeyken yediğim müthiş bir gol aklıma geldi. Karşımdaki çocuk ben bütün dikkatimi ona yoğunlaştırmışken, kalenin önünde, defansın geçildiği bir pozisyonda, topu sağ tarafındaki arkadaşına çıkartmış ve böylece beni kalede gafil avlamışlardı.¹² Aynısını neden ben de yapmayaydım? Ertesi günkü oyunda kaleci olmayacaktım. Yedek kulübesinde otururken takım arkadaşlarıma önceki maçta yediğim golden sonra geliştirdiğim “ince” planımı, yani topu karşı kaleye kadar sürüklemelerini ve o aşamada bana kale önünde asist yapmalarını istediğimi anlatınca hepsinin yüzünde aynı ifade oluştu; hiçbiri heyecanlanmamıştı ve bana anlamsız anlamsız bakıyorlardı... Neden heyecanlansınlardı ki? Golü atmak yerine, bana pas vermelerinin kendilerine ne gibi bir faydası dokunacaktı?

Herhâlde bu, hayatımda aldığım ilk girişimcilik dersimdi. Girişimcilik doğru kaynakları toparlayıp, herkesi memnun edip bir değer yaratma sanatıdır. Benim oradaki eksikim, parçaları memnun etmememdi ve yaratılan değerın takıma etkisi olsa da bencille bir değerdı. Oysa girişimcilikte bencilik kaybettirir. Sadece değeri yaratma amacıyla yola çıkmak yetmez, aynı zamanda o yolda ihtiyacınız olacak kaynakları (insan kaynakları da dahil) iyi planlamanız ve o kaynakları beslemeniz ve ödöl-

¹² Pozisyon aslında ofsayttı! Tamam dipnotları böyle gereksiz bilgiler için kullanmayacağımı söz veriyorum; dipnotlar önemli.

lendirmeniz de gerekir. Tünelin sonunda ışık olduğunu ve bu ışığın onlar için de büyük fırsatlar barındırdığı ümidini onlarda da oluşturmalsınız.

Group.ps'un ilk zamanlarında bunun pek de kolay olmadığını deneyimlemiştim, çünkü önümüzde Türkiye'den çıkmış böylesi bir örnek olmadığı gibi dünyada da çok az örnek vardı. Ancak bizim güçlüklerle açtığımız o yolda, günümüzde Türkiye'den de pek çok başarı örneği olduğu için, girişiminizi iyi kurgularsanız ekibinizi ve yatırımcılarınızı tünelin sonundaki ışığa inandırmanız eskisine oranla daha kolay olacaktır.

Yedekleme İçgüdüm

Ben temelde iyimserim. Bu doğadan mı yoksa yetiştirmeden mi geliyor, söyleyemem. İyimser olmanın bir parçası, kişinin başını güneşe doğru tutması, ayaklarının ileriye doğru hareket etmesidir. İnsanlığa olan inancımın şiddetle sınandığı pek çok karanlık an oldu ama kendimi umutsuzluğa kaptırmazdım ve veremezdim. Bu yol yenilgiyi ve ölümü getirir.¹³

Nelson Mandela

Girişimcilik ve iş hikâyelerime girmişken bendeki önemli bir içgüdüden bahsetmeden geçmek olmaz; o da “yedekleme” içgüdüsüdür. Şimdi bunu biraz açalım:

Küçüklükten beri saplantılı bir şekilde her arabaya binişimizde babamın arabasındaki yedek lastiğin yerinde ve yeni olduğunu kontrol ederdim. Yedek lastik benim için çok önemliydi! Bir keresinde yedek lastiğin yerinde eski bir lastik gördüğümde yaşadığım hayal kırıklığı ve babamın onu değiştireceğini söyleyerek beni yatıştırma anı gözlerimin önünde taptaze duruyor.

Keza para biriktirmek de öyle... Babamın bir bankanın hediyesi olan kumbarayı bana hediye ettiği ilk günden itibaren para biriktirmek benim için çok önemli oldu. Mark, dolar gibi özellikle yabancı para cinsinden para biriktirmek benim için önemli bir iş idi. Pul koleksiyonu gibi yabancı para koleksiyonum da olmuştu.

¹³ I am fundamentally an optimist. Whether that comes from nature or nurture, I cannot say. Part of being optimistic is keeping one's head pointed toward the sun, one's feet moving forward. There were many dark moments when my faith in humanity was sorely tested, but I would not and could not give myself up to despair. That way lays defeat and death.

Ama cimri bir çocuk değildim. Ablamın yeni kazandığı özel liseye girmesi için aile olarak birlik olmamız gerektiğinde, biriktirdiğim o paraları sorgusuz sualsiz bizimkilere teslim etmiştim. Yedekleme/biriktirme içgüdüm sadece kendimi güvende hissetme isteğimle ilgiliydi.

Girişimcilerin, çocukluktaki istifleme duygusunun ne sıklıkta görüldüğüne bilimsel olarak bakılması gerekir bence. Tahminimce yaygındır. Örneğin: HBO'nun Warren Buffett belgeselinde onun istiflemelerinden bahsedilir. Bu bilimsel çalışmayla insanlar çocuklarında gözlemledikleri huylara göre onların geleceğinin nasıl şekilleneceği yönünde fikir sahibi olabilir. Bir baba olarak benim dünyada görmek isteyebileceğim bir iyileştirme olurdu bu.

Mustafa Mazharbey Sokak

*Arkadaşlık senin en zayıf noktansa,
o zaman dünyanın en güçlü insanısın.¹⁴*

Abraham Lincoln

Sekiz yaşımdan yirmi yaşıma kadar yaşadığım sokak, herhâlde hayatımdaki en mutlu zamanlarımı geçirdiğim yerdi. Burada kurduğum arkadaşlıkların çoğu hâlâ baki.

Sessiz sakin bir çocuktum. Bunun bence en iyi kanıtı ilkokulda-ki servis şoförümüzün sözleriydi. Kartal marka servisimizin bagaj kısmında, nedense hep orada duran birkaç parça süt güğümü ile beraber tıngır mıngır giderken -bize saatler gibi gelen o yolculuklarda- şoför abimiz, İpek’le beni diğer gürültücü çocuklara örnek gösterip ‘onlar gibi uslu olsanız’ derdi. Gurur duyardım.

Başta bundan gurur duysam da zamanla (ve yaşla) bu suskunlu-ğu bir mesele yaptım; azmettim ve espri yapmak üzere kendimi geliştirmeye çalıştım. ‘İşleyen demir ışıldar’ demişler; nitekim bu çabalarımnda başarılı oldum ve mahalledeki karizma basamaklarını teker teker tırmanmaya başladım.

Zirveye eriştiğim an, mahallede benimle yaşıt olan bir zorbaya karşı dik durduğum ve (istemeden de olsa!) parmağını kırdığım andı sanırım. Oysa saldıran kendisiydi; maç esnasında sudan bir sebeple, ellerine tükürüp tükürüklü avuçlarıyla (tam çirkef!) beni kedi gibi tırmalamaya kalkmıştı. O an kendimi korumak için ne yaptıysam yaptım ve bir anda parmağı kırıldı. Olayın ardından o ve diğer zorbalardan korkar oldular ve ben de mahallenin karizmatiklerinden biri oldum. Çok geçmeden zorba

14 If friendship is your weakest point, then you are the strongest person in the world

çocuk ailesiyle beraber başka bir şehre taşındı ve ondan geriye kalan boşluğu benim doldurmam zaman almadı.

O yıllarda yaptığım her şeyden gurur duymuyorum. Örneğin: tam büyü çağına girerken icat ettiğim “favori dörtlü” âdeti,¹⁵ mahalledeki kız ve erkeklerin karşı cinsten en beğendikleri dört kişiyi neredeyse her gün sıralamasına önyak olmuştu. Bir nevi yeni bir flörtleşme yöntemi keşfetmişim. Ama bu masum oyunun favori dörtlünün dışında ya da aşağı sıralarda kalacak olanların duygularını incitebileceğini hiç düşünmemiş olmamı çocukluğuma veriyorum.

Mustafa Mazharbey Sokak, bana en iyi dostluklarımı ve güzel çocukluk anılarımı hediye etmesi dışında; hayatta ilk defa sosyal sıralamalar, entrika ve dramalarla tanıştığım yer olması açısından da her hatırladığımda yüzümde kocaman bir gülümseme oluşmasına sebeptir.

¹⁵ Ranking sistemini çocukken keşfetmişim. Mahalledeki her çocuk, dört isim söylerdi ve bu listenin en üstündeki kişiyle ‘flört’ etmek istediğini ‘farkında olmadan’ söylemiş olurdu. Benim listemde genelde Sinem ilk sırada olurdu ve onun da ilk dördünde olduğum gün en mutlu olduğum gündü. (Sinem, Deniz, Melis ve Reyhan benim standart listemdi.)

Girişimciliğın Bünyeye Girmesi

*Korsan olmak varken neden donanmaya katılayım ki?*¹⁶

Steve Jobs

Bizlerde birçok orta h lli aile, çocuklarını büyüyünce avukat ya da doktor olmaya özendirir. Ancak Galip ve Müberra Sokullu çiftinde böyle bir yönlendirme hiç olmadı. K  k yaşlarda (adını bilmeden) girişimci (o zamanlar bu seçime genel olarak ‘iş adamı’ denirdi, ‘esnaflık’ akla bile gelmezdi) olmaya nasıl karar verdiğimi not d şmeliyim. İki ayaklı olduğunu zannediyorum.

Birincisi, annemle babamın  zg rl k  aile yapısından ötürü meslek seçiminde bana hiç karışmamasıydı. Babamın ‘ alışırsan her şey olur’ cümlesi, hep kafamın bir köşesindeydi. Hiç b y kane ve büyükbaba görmemiş olmamdan ötürü anne ve babam, ki onlar da daha fazla kendi hayatlarıyla meşgul olduklarından, bize “tipik aile yönlendirmeleri” yapmadılar. Tek istisna, babamın bir ses sanatçısı olmasından m tevelliit, sanatçı ya da sporcu gibi “şöhret” ihtimali olan bir kariyere y nlenmeme tavsiyesiydi.

İkincisi, önümde “zengin” rol model olarak kuzenlerim ve bir kaç aile dostumuz vardı. Her iki örnek de sanayici aileler oldukları için, “paranın” üretimde olduğu çıkarımını erken yaşlarda yapmıştım. Öyle ki, daha ilkokuldan itibaren “ne üretebilirim”, “nerede açık var” gözüyle etrafa bakınırdım. İlla gözle görülen ürünleri üreterek değil, bir masanın vidasını bile üreterek de zengin olunabileceğini erken yaşlarda akıl etmiştim. Saint Beno t’daki okul arkadaşlarımla aileleri olan sanayiciler bu düşüncemi pekiştirdi. Ürettikleri alüminyum parçalarını Mercedes,

¹⁶ *Why join the navy if you can be a pirate?*

BMW gibi markalara satanlarla, tekstil firmalarına deri sağlayanları erken yaşlarda duymanın (ve algılamanın) faydasıydı bu.

Markalama ve tasarım da o yıllarda çok kafa yorduğum konulardı. Öyle ki, çok erken yaşlardan itibaren kâğıtlara otomobil ya da elektronik markası ve modelleri karalar; arabaları ya da endüstriyel elektronik ürünleri (televizyon, müzik seti gibi) tasarlayıp çizerdim. Mesela Türkiye’den çıkan bir Sony rakibi olarak Nakata adında bir marka hayalim de vardı. Hâlâ arada bir aklıma gelir, yüzümde bir gülümseme oluşturur... Neyse ki Grundig’i satın alarak Koç Grubu bu hayale bir adım daha yaklaştı, ama ne Beko ne Vestel çocukken hayal ettiğim noktada değil henüz.

Türkiye'nin Ezik Senelerinde Büyümek ve Kendini Keşfetmek

*Muhtaç olduğun kudret,
damarlarındaki asil kanda mevcuttur.*

Mustafa Kemal Atatürk

İlkokul, ortaokul ve hatta 2000'lere kadar olan lise hayatım Türkiye'nin başarıya olan açlığıyla tasvir edilebilir. 70'li yıllarda ve 80'lerde doğanlar beni çok iyi anlayacaktır; ne de olsa futbol-da San Marino'yu bile zar zor yenen bir Türkiye'ye doğmuştuk, Naim Süleymanoğlu'nun halter başarıları dışında göğsümüzü kabartan bir gelişme yaşanmazdı. Medya hep Türkiye'de işlerin kötü gittiğini pompalardı ve gazeteler enflasyon canavarı karikatürleri ile doluydu. Favori bilgisayar oyunum Sensible World of Soccer'da Türkiye Ligi'nin olmaması da canımı sıkardı. Ülke-min eziklik hissi, çocuk yaşımda üstüme yansdı.

Bu eziklik bende hep Türkiye'nin sesini dünyada daha duyulur hâle getirmek için bir şevk kaynağı oldu. Türkiye'nin bilim, spor ve sanat alanlarında daha başarılı olması gerekirdi. Bizlerin Saint Benoit'daki ve sonra Galatasaray Lisesi'ndeki Fransız hocalardan hiçbir eksikliğimiz yoktu. Onlar uzaylıydı da bizler zavallı dünyalılar mıydık? Neden bu kadar geride kalmıştık?

Çocuk saflığıyla bu soruların cevabını arar dururdum, cevap olarak sadece Türk Sanat Müziği sanatçısı olan babamın “çalışırsan her istediğin olur” sözü kulaklarımda çınlardı ve kendimi ders çalışmaya verirdim.

Lou Ferrigno'nun başrolünde oynadığı Sinbad of the Seven Seas (1989) filmi benim çocukluğuma (ve geleceğime) şekil ve-

ren filmdi. Filmde Sinbad'ın başardığı her şeyin arkasında bulunan ekibindeki 'bilim adamı' beni çok etkilemişti. Bilim ve dolayısıyla okulda karşılaştığımız hâliyle 'fizik-kimya-biyoloji-matematik' derslerinde iyi bir öğrenci olduğum için dünyaya Türkiye'den katabileceğim değerin teknoloji alanında olacağını biliyordum. Veya belki de kariyerim için mecburi istikamet in bu yol olduğunu düşünüyordum. İleride bir gün Lou Ferrigno'yla tanışacağımı tahmin bile edemezdin.

Ne mutlu ki Türkiye artık eskiye göre daha ön planda. Sonunda Eurovizyon'u kazandık, futbolda dünya kupasında üçüncülüğü, Galatasaray'la UEFA şampiyonluğunu yaşadık, basketbolda şampiyonluklar, olimpiyatlarda altın madalya haberleri artık 'sıradan' hâle geldi...

Okul yıllarımda hep başarılı değildim. Dalgalı grafiğimin sebebi, sıklıkla sınıf ve okul değiştirmekten kaynaklı adaptasyon süreçleriydi. Başarılı bir öğrenci olmak için kendime özgü çalışma yöntemimi bulmam gerekiyordu... Saint Benoit'da hazırlığın ikinci senesinde, sınıfta kalma riskiyle burun buruna kaldığımda 'Nasıl başarılı bir öğrenci olurum?' sorusunu kendime sormaya başlamıştım. Arayışında sınıfın en çalışkan öğrencisi Emir'e gidip nasıl başarılı olduğunu soracak kadar cesur ve istekliydin ama ne Emir ne de bu soruyu sorduğum diğer kişiler bana net bir cevap veremiyordu. Standart ezberci eğitimin bize sunmadığı bir cevabı arıyordum: 'Kişiye özel farklı çalışma yöntemleri'. Senelerce farklı okullarda bocaladıktan sonra ortaokula geldiğimde öğrendim, ki benim öğrenme yöntemim *yazarak özet çıkarmakmış*. Yazmayı da en iyi radyoda İngilizce slow ya da caz müzik çalarken yapabiliyormuşum -ablamdan öğrendiğim teknikle-. İşte bu iki ipucunu öğrendikten sonra ortaokulda notlarım epey şaha kalktı. Okuldan geldikten sonra her ders notumun üstünden geçer, özetlerini yeni bir deftere türlü oklar ve şekillerle çıkartırdım.

Bu yeni çalışma yöntemini keşfetmemin o sırada sürpriz bir şekilde ortaya çıkan sekiz yıllık eğitim sistemi değişikliğine denk gelmesi iyi bir tesadüf oldu, çünkü tam o dönemde Anadolu Liselerine geçiş için yeni bir sınav sistemi getirilmişti. Yeni yetme bir inek olan ben, o sınavda çok başarılı oldum ve iyi bir puanla Galatasaray Lisesi'ni kazandım. Bu gerçekten çok iyi olmuştu, çünkü özel okul ödemelerinde sorunlar yaşıyorduk. Hatta bir keresinde Saint Benoit'da Madame Taniz gelip “baban saat 11'e kadar taksidi ödemezse, gelip seni dersin ortasında sınıftan alacağım” diyerek tehdit etmişti. Çok korkmuştum, babamı aradım. Neyse ki meşgul babam o gün borcu kapatmış olacak ki, o korkunç sahneyi yaşamadım. Ama sanırım bu travmalar artık inek bir çocuk olmama ve o dönemin devre birincisi ve en iyi arkadaşım olan Ahmet Tatari'nin arkasından devre ikincisi olmama yol açmış olabilir. Ahmet'le seneler sonra Grou.ps'ta beraber çalışacaktık; Grou.ps'un COO'su rolünü üstlenecek ve ilk eşimle tanışmama vesile olacaktı.

Galatasaray Lisesi'ni kazanmak benim için mutluluk verici bir gelişmeydi; zira Galatasaray, ablamın pohpohlamalarından olsa gerek, benim için en favori okuldu. Ne Robert Koleji ne de İstanbul Erkek Lisesi; Galatasaray benim kalbimde ve aklımda bir numaraydı. Dolayısıyla bu okulu kazanmak ve ailemi ekonomik bir yükten kurtarmış olmak benim için kıvançtı. Ama yeni okula alışmak çok kolay olmayacaktı. Birlikte beş sene geçirmiş, dostlukları kemikleşmiş 133 devresine sonradan katılan ben, ukalalığı ile meşhur Galatasaraylıların arasında arkadaşlık kurmada bocalayacak, hatta zaman zaman teneffüs vakitlerini kendimi tualete kilitleyerek geçirmeyi tercih edecektim. Tabii haklarını yemeyelim; oradaki en iyi arkadaşlarım Osman Tuncel ve Ümit Zaim (ikisi de ne yazık ki rahmetli oldular) ortamlara girmemde ve o yılları sonradan mutlu mesut geçirmemde çok yardımcı oldular. Ortama diğerleri kadar ısınamamış olsam da Çiçek Pasajı'nda geçirdiğimiz Cuma okul çıkışlarını ve diğer güzel anılarımızı mutlu bir şekilde hatırlarım.

Üniversite Yıllarım

Dinsiz bilim materyalizmdir. Bilimsiz din batıl inançtır.

Bahaullah

Lisenin bitmesiyle önümde üç seçenek vardı:

Birinci seçenek, üniversite sınavlarına girip iyi bir okulu kazanmaktı.

2001'deki ÖSS'ye (o zamanki Öğrenci Seçme Sınavı) girdim ve hiç de fena sayılmayacak bir puan aldım. Galatasaray Lisesi, Türkiye'de ÖSS'yi hafife alan belki de tek okuldu çünkü okulun kendi içinde yaptığı klasik bir sınav ile öğrencilerin Galatasaray Üniversitesi'ne direkt geçiş hakkı vardı. Galatasaray'da okumuş her öğrencinin girebildiği sınavın sonunda aşağı yukarı her mezun, Galatasaray Üniversitesi'ne girebiliyordu. Ama ben, idealist ruhumla zoru seçmeliydim ve en iyisini yapmalıyım! Dolayısıyla başka bir üniversiteye girmek için tabiri caizse “eşek” gibi çalıştım. Okuldaki eğitim üniversite sınavına yetmeyeceği için, o dönemin ‘kazandırma oranı en yüksek’ dershanesine kayıt olmuştum. Birkaç dönem arkadaşım da dershaneye gidiyordu ama beni gittiğim dershaneden ötürü -hangisi olduğunu tahmin etmişsinizdir- yadırgadıklarını da asla unutmam. Bir yılın sonunda sıralamada ilk 500'ün içinde yer alan puanım, aşağı yukarı her öğrencinin girmek için can attığı bölümlere yetiyordu.

İkinci seçeneğim, liseden üniversiteye direkt geçiş hakkı sınavıydı. O sınava da girip Uluslararası İlişkiler bölümünü kazanmıştım.

Üçüncü seçeneğim de Fransa'da bir üniversiteye başvurarak yurt dışında okumak (ve muhtemelen burs kazanmaya uğraşmaktı).

Paris Pantheon Sorbonne'un ekonomi bölümüne, Galatasaray Lisesi'nden mezun olduğumu belgeleyerek kabul almıştım. Ekonomi ile genetik mühendisliği arasında gidip geliyordum çünkü Türkiye o yıllarda -yine- bir ekonomik krizdeydi, sürekli ekonomi konuşuluyordu. Bir de 'Genetik Mühendisliği' bölümü o yılların popüler bölümüydü. Paris'te okuyacaksam, Fransızca mühendislik bölümünde zorlanacağımı fakat ekonomi bölümünün biraz daha rahat olacağını düşünerek başvurmak için ekonomi bölümünü tercih etmiştim.

Bu üç seçenek arasında aslında gönlümden geçen seçenek Sorbonne idi. Ancak Fransa vizesi almaya gittiğim gün 11 Eylül 2001'di, yani İkiz Kuleler'in uçak saldırısıyla yıkıldığı gündü. Konsolosluga gittiğimizde ortalığın ana baba günü olduğunu hiç unutmuyorum. Babamın banka hesaplarının, Fransız yetkilileri etkilemediğini de vizenin reddedilmesi ile anlamıştık.

2001'de kendimi Boğaziçi Kimya bölümünde buldum. O dönemde İTÜ Fizik Mühendisliği'nde öğrenci olan "aşırı ileri görüşlü" ablam, "Bilgisayar Mühendisliği'nde gelecek yok, kuantum bilgisayarlar o evreni tamamen değiştirecek," diyordu. Ben de onun şiddetli tavsiyesiyle Boğaziçi'nde 'Management Information Systems (MIS)', 'Uluslararası İlişkiler' gibi bölümleri elimini tersiyle iterek Kimya bölümünü yazmıştım!?

Belki hâlâ çoğunluk öyledir; bizim dönemimizde insanlar hayata genelde üniversiteden sonra atılıyordu ama ben üniversitenin bitmesini bekleyemedim ve hayata atılmak için ilk günden işe koyuldum. Çünkü ne Boğaziçi Üniversitesi'ni ne de kimya bölümünü hiç sevemedim. Ne binaları alışıktığım Galatasaray Lisesi'ninki kadar güzeldi, ne de ağzına kadar dolu o ruhsuz amfileri.

Kimya... Kesinlikle bana göre değildi! O kadar nefret ederdim ki kimyasal maddeleri test etmek için birbirlerine karıştırmak ve

sonuçları gözlemlemek yerine; arkadaşlarımla endişeli bakışları arasında, tehlikeli olan bazı maddeleri dilimle tadardım. Zehirlenme ihtimalini bile umursamıyordum. Pratik bir insan olduğumu anlamışsınızdır herhâlde!

Bir de Paris Sorbonne'a vizeden ötürü gidememek yok mu! O da benim Boğaziçi şevkimi çok kırmıştı. Türkiye'de üniversiteye gitmeyi arzulayan her öğrencinin hayalini süsleyen Boğaziçi, benim gözümde bir an önce programlama öğrenip bilişim alanında bir şeyler yapmam gereken bir yer oluvermişti.

Kimya Bölümü öğrencisinin alabildiği bütün Bilgisayar Mühendisliği derslerini alıp kendimi okumaya verdim. İşime yaramayacağını düşündüğüm gereksiz bir ders olduğunda, C (bir programlama dili) kitabımı dizlerimin arasına koyar, hocayı dinlemek yerine ona çalışırdım. Öğrencilik hayatımın neredeyse tamamı Kuzey Kampüs'teki kitapçıda ve okul kütüphanesinde geçti. Bulabildiğim bütün bilgisayar kitaplarını alıp çalışırdım.

Hatta okula gidip gelirken, babamın iflas etmiş bir şirkete ruhsatlı olduğunu bilmediği için resmî olarak bir türlü satamadığı külüstür Skoda Felicia'yı kullanırken dizlerimin üstünde her zaman bir kitap olurdu ve her trafik sıkışıklığında kaldığım yerden okumaya devam ederdim.

Ekonomik olarak zorluklar çektiğim yıllardı. Türkiye, 2001 krizini yeni atlatmıştı. Bu krizin en derin etkileriyle babam gibi eğlence sektöründe çalışanlar yüzleşiyordu. İnsanların tasarrufa ilk başladıkları yer, doğal olarak eğlence sektörüydü. Öyle ki o dönemde köprüden geçiş yaparken icradaki aracım vasıtasıyla devlete çok köprü parası borcu takmışlığım vardır. Ne yapalım, benzin parasını zar zor ödüyorduk! Babam da o arabayı iyi niyetliliğinden bir kazık yiyerek almıştı. Yıllar sonra o araç, bir gece aniden uzun süre atıl durduğu babamın evinin önünden külüstüre çekilmiş. Şu anda hangi araba mezarlığındadır kim bilir...

Bu ekonomik zorluklar, içimde yanmakta olan “bir an önce bir şey yapmalıyım” hissini körüklüyordu. Bütün gece kendimi bilgisayara veriyor, doğru dürüst uyku uyuyamıyordum. Dönem arkadaşlarım, bu yüzden benim uyuşturucu kullandığımı düşünürlermiş. Onların gözünde sınıfa sürekli göz altları çökük, saçları sakalı karışık ve bakımsız hâlde gelen ve dersleri önemsemeyen biriydim sonuçta. Oysaki gerçek çok farklıydı...

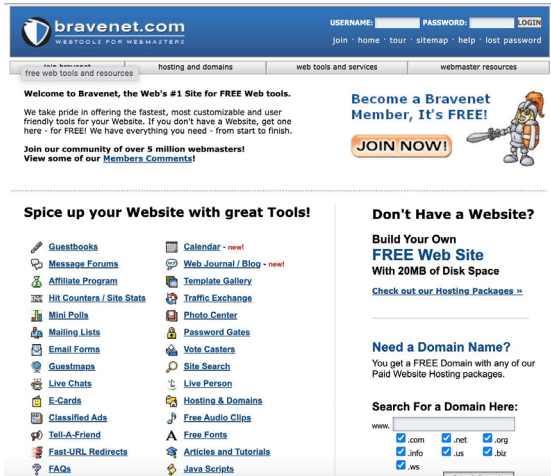


Bir an önce bir iş kurup yolumu bulmam gerekiyordu. Hürriyet’in arka sayfasındaki “Boğaziçi mezunları iş bulamıyor” temalı işsizlik haberlerini gördükçe olanları daha çok ciddiye alıyordum. Benim bir an önce istihdam yaratıp Türkiye’nin Microsoft’unu kurmam gerekiyordu.

Yapmam gereken ilk şey; iyi durumda, işimi görecektir bir bilgisayar edinmektir. Neyse ki annem insafa geldi ve ilk defa o zaman, hem bir üniversite kazanma hediyesi olarak hem de web sitesi yaparak para kazanabileceğim sözüm üzerine, IBM’i emekli edip bana istediğim gibi yeni bir bilgisayar alma konusunda yardımcı oldu. Üniversitenin ilk günlerinde, bir akşam beraber

Kadıköy'deki Yazıcıoğlu İş Hanı'na gidip oradaki büyük bir dükkândan istediğim gibi, nispeten yüksek performanslı bir bilgisayar topladım. Bu hem makul fiyatlı hem de güçlü masaüstü bilgisayar, önümüzdeki iki üç sene işimi gayet güzel şekilde görecekti. Bu bilgisayarla sırasıyla şu işlere kalkıştım:

- 1) Wouv.com: 'bravenet.com' adında beğendiğim ancak finansal anlamda çok da başarılı olduğu söylenemeyecek bir web servisinin Türkçe versiyonu olacaktı bu ürün. Mükemmeliyetçiliğimden dolayı hayata geçmeyen ilk projemdi. Ama programlama öğrenme anlamında benim için çok öğretici bir deneme oldu. Web sayfaları geliştiricileri için ziyaretçi defterleri, e-posta atma, hit sayacıları (sayfanıza kaç kişinin girdiği çıktığı bilgisini veren, Analytics'in en ilkel hâli) gibi klasik hizmetleri web sayfalarına birkaç satır HTML kodu ile ekleme imkânı sunan, tam bir "web 1.0" servisiydi.



bravenet.com
WEBTOOLS FOR WEBMASTERS

USERNAME: _____ PASSWORD: _____ **LOGIN**

[Join](#) [home](#) [tour](#) [sitemap](#) [help](#) [lost password](#)

[free web tools and resources](#) [hosting and domains](#) [web tools and services](#) [webmaster resources](#)

Welcome to Bravenet, the Web's #1 Site for FREE Web tools.

We take pride in offering the fastest, most customizable and user friendly tools for your Website. If you don't have a Website, get one here - for FREE! We have everything you need - from start to finish.

Join our community of over 5 million webmasters!
View some of our [Members Comments!](#)

Become a Bravenet Member, It's FREE!

JOIN NOW!

Spice up your Website with great Tools!

- [Guestbooks](#)
- [Message Forums](#)
- [Affiliate Program](#)
- [Hit Counters / Site Stats](#)
- [Mini Polls](#)
- [Mailing Lists](#)
- [Email Forms](#)
- [Guestmaps](#)
- [Live Chats](#)
- [E-Cards](#)
- [Classified Ads](#)
- [Tell-A-Friend](#)
- [Fast-URL Redirects](#)
- [FAQs](#)
- [Calendar - new!](#)
- [Web Journal / Blog - new!](#)
- [Template Gallery](#)
- [Traffic Exchange](#)
- [Photo Center](#)
- [Password Gates](#)
- [Vote Casters](#)
- [Site Search](#)
- [Live Person](#)
- [Hosting & Domains](#)
- [Free Audio Clips](#)
- [Free Fonts](#)
- [Articles and Tutorials](#)
- [Java Scripts](#)

Don't Have a Website?

Build Your Own FREE Web Site
With 20MB of Disk Space
[Check out our Hosting Packages >](#)

Need a Domain Name?
You get a FREE Domain with any of our Paid Website Hosting packages.

Search For a Domain Here:

www. _____

☒ .com ☒ .net ☒ .org
☒ .info ☒ .us ☒ .biz
☒ .ws

Bravenet'in o yıllarda sık sık girdiğim arayüzü bu idi.
(Kaynak: Internet Archive)

2) adak.com: İnternet üzerinden kurban kesme girişimi. Tam bir ay zaman harcayıp bu web sitesini bütün içeriğiyle hazırladıktan sonra, iş adamı ve yatırımcı olan kuzenim Tolga Abi'ye gösterdim. Çok ilgilenmişti. Fakat işin başlangıçta hiç aklıma gelmeyen fiziksel tarafını düşününce, 'danalarla koyunlarla kim uğraşacak' diyerek bıraktım. Tabii bu iş, yeteneklerim konusunda kuzenim Tolga Abi'nin beni fark etmesini sağlayacak, kendisi bana bir siyasi partinin ilçe bölge müdürlüğüne ve ticari bir kuruma web sitesi yapmam için aracı olacak ve bu da daha üniversite öğrencisi iken geçimimi sağlamamın önünü açacaktı. İşte, yaptığınız bazı işlerin meyvesini beklemediğiniz şekilde alırsınız. Grou.ps da, adak.com da, benzer şekilde, faydalarını bana beklenen sürede değil ama yıllar sonra göstereceklerdi.

3) Dilmaca: Akademik niteliği en yüksek çalışmam. Bu önemli bir çalışma olduğu için önümüzdeki bölümlerde uzunca değineceğim.

4) Turkix: Patlama projem olduğu için bunu da önümüzdeki bölümlerde ayrıntılı bir şekilde anlatacağım.

Fark ettiyseniz yukarıda bahsi geçen işlerde ben de monetizasyon kısmından hiç bahsetmeden geçtim, çünkü ben de bunun nasıl olacağını o zaman bilmiyordum. Teknik olarak öğrendiğim şeylerle Dilmaca'ya yelken açmışken, Boğaziçi Üniversitesi İşletme Kulübü'nün davetlisi olarak iki sürpriz misafir okulumuzu ziyaret etmişti. Bunlar benim ileride arkadaşlarım olacak Ekşisözlük'ün kurucusu Sedat Kapanoğlu ve itiraf.com'un kurucusu Ersan Özer idi. Bu monetizasyon konusunda belki bir şeyler öğrenirim umuduyla heyecanla toplantı odasına girdiğimde Türkiye'nin bu ilk popüler internet girişimlerinin nasıl ve ne kadar

ziyaretçiye ulaştığını, ne kadar para kazandıklarını anlatacaklarını sanıyordum. Ama hem Sedat’la Ersan’ın anlattıkları hem de öğrencilerin soruları için finansal tarafından uzak, “geyik”, magazinsel şeylerdi. Sitedeki itiraflardan ve komik kullanıcı içeriklerinden bahsediyorlardı. Cesaretimi toplayıp parmak kaldırıp “Türkiye’de internet işinden nasıl para kazanıyorsunuz?” diye sorduğumda oda âdeta buz kesmişti. Ersan ve Sedat donakalmışlardı, öğrenciler de far görmüş tavşan misali bana bakmıştı. Sanırım onlar da (ve o öğrencinin ben olduğunu -eğer hatırlıyorlarsa tabii- muhtemelen bu kitapla öğreneceklerdir) o sıralarda henüz için bu yönüne pek kafa yormamışlardı ya da onları gururlandıracak rakamlar henüz ortada yoktu diye düşünmüştüm. Sedat sözü alıp soruyu İngilizce tabiriyle bir “nonanswer” ile (yani sorunun özüne değinmeyen geçiştirici bir cevapla) yanıtladı. Bu da o dönemki (2002-2003) tüketici internetinde Türkiye’nin mevcut durumuna az da olsa bir ışık tutuyor.

Dilmaca

*Kötümser her fırsatta bir zorluk görür,
iyimser her zorlukta bir fırsat görür.¹⁷*

Winston Churchill

İşte bu dönemlerde ‘başka neler yapabilirim’ diye düşünürken, aklıma sıklıkla kullandığım Google öncesi dönemin önemli arama motorlarından biri olan Alta Vista’nın Babelfish fonksiyonunu Türkçeye çevirmek geldi. Babelfish bir makine çevirisi yazılımıydı; o zamanlar Fransızcam İngilizcemden daha iyi olduğu için Babelfish’i tam olarak anlamadığım İngilizce metinleri ve web sitelerini Fransızcaya çevirmek için kullanıyordum, fakat onca dili desteklemesine rağmen Türkçeye çeviri desteği yoktu. Bu fikir neden Türkçeye de uygulanması? İngilizce kelime havuzunu Türkçeleştirmek yetmiş milyonun (o zamanki nüfusumuz) faydalanabileceği büyük bir proje ve para kazanma fırsatı olabilirdi. Babelfish ilerleyen senelerde Yahoo’ya yâr oldu ve Google ile Microsoft (hatta bugün Apple) bu fikri küreselleştirdi.

İşte bu motivasyonla, yaşıtlarımın karşı cins ya da serserilik peşinde koştuğu yıllarda ben kafayı girişimcilikle iyiden iyiye bozmaya başladım. Kolay değildi tabii, hatta şimdi için bile deliceydi. Makine çevirisi akademik bir konuydu ne de olsa ve o dönemde İngilizce ile Türkçe arasında ticari seviyede kaliteli bir çalışma hâlihazırda yoktu.

Dile kolay, bir yıl boyunca gecemi gündüzüme katarak, saçım sakalım birbirine karışmış bir hâlde çalıştım, çalıştım, çalıştım.

¹⁷ A pessimist sees the difficulty in every opportunity, an optimist sees the opportunity in every difficulty.

O dönemki çalışmalarımın tek hatırladığım, ara sıra sabah güneşin doğmasına yakın saatlerde balkona çıkıp evimizin önündeki Özgürlük Parkı'na biraz bakarak gözlerimi dinlendirdiğimdi. Türkiye'de genç girişimciliğin (aslında genel olarak girişimciliğin) g'sinin bile konuşulmadığı o günlerde kafamı böyle bir projeye kırıyordum olabileceğimi kim düşünebilirdi ki...

Neticede iyi sonuçlar veren mekanik bir çözümleme yapmayı bir yılın sonunda başarmıştım. Bunu yaparken birçok kısayol (namıdiğer "hack") kullanmıştım; mesela mevcut bir sözlük programını kırarak dijital bir İngilizce-Türkçe sözlük edindim, sonra da bu sözlüğü kendi uygulamamda kullanılır hâle getirmek için türlü türlü, anlatması bu kitaba sığmayacak kadar karmaşık taklalar attım ve attırdım. Yazılıma hâlihazırda <https://github.com/esokullu/dilmaca> adresinde açık kaynak olarak erişebilirsiniz.

Çok çalışıyordum, ama bu durum üniversitedeki ilk uzun süreli kız arkadaşım olacak Müge'yle tanışmama engel olmamıştı. Balık etli, bebek yüzlü, hoş bir kızdı Müge. Onun için daha yeni başlamış olan bir başka ilişkiyi bitirecek (Bugünkü olgunlukla baktığımda gururla andığım bir hatıram olmasa da üniversite yıllarım maalesef hızlı geçmişti, evet!) ve okulda her gün arabamı park ederken gördüğüm, dikkatimi çeken o kızla bir gün cesaretimi toplayıp kantinde tanışacaktım. Müge ile ilişkimizin ikinci ya da üçüncü ayında üzerinde çalıştığım Dilmaca projesini ona da anlatmıştım (Dilmaca'yı anlattığım diğer kişiler arasında Bilgisayar Mühendisliği bölümünün değerli hocalarından, mentorum diyebileceğim Tunga Güngör ve yakın arkadaşım Taner Soner Şahin de vardı). Müge, Psikoloji bölümündeydi ve kafamı bu projeye çok verdiğim için onu ihmal etmişliğim de olmuştu. O dönemde Müge'nin önüne ABD'de Waco'daki bir üniversite değişim programına gitme fırsatı çıktığında tipik bir 'aile-iş' ikilemi yaşamıştı. Kimi arkadaşları gibi ben de gitmesinden yana oy kullanıp aileyi seçmesini tavsiye ederken o

Waco'yu seçti. Kendisinden bir ricam olmuştu; oradayken bu projede bana yardım edecekti. Dilmaca için Türkçe kelimeleri sınıflandırma konusunda bana yardım edeceğine söz vermişti -tıpkı babasının girişimi olan parfüm işinde annesinin parfümleri paketlemeye yardımcı olması gibi (anlattığı bu hikâye bana da ilham olmuştu)-. Fakat o, Amerika'nın cazibesine kapılıp projeme beklediğim uzaktan desteği vermeyecekti. Yardım etmediği için sadece gönül koymakla kalmadım, evleneceğim kadın olmayacağını da gördüm aslında. Benim için bir hayal kırıklığı olmuştu. Üzüntüm projeyi de ciddi seviyede yavaşlattı.

Normalde olması gereken; gerçek bir bütçeyle, projenin bu kısmını yapacak serbest çalışan elemanlar bulmaktı ama öğrenciyken öyle bir bütçem yoktu.

Müge ile olan ilişkim, Türkiye'ye dönmesinden kısa bir süre sonra bitti ama Dilmaca orada son bulmadı. Bir sonraki projem olan Turkix'te de bir yeri olacaktı. Ayrıca bu proje benim Java programlama diline aşina olmama ve dolayısıyla nesneye yönelik programlama gibi uzmanlık gerektiren konularla tanışmama da aracılık etmişti.

Turkix

Aslolan olur (“su akar, yolunu bulur”).¹⁸

Red Hat şirket sloganı

Patlama yaptığım ve adımın Türkiye’de 2000’lerin başında bilişimle ilgilenen çevrelerde duyulduğu ilk projem Turkix oldu.

Turkix bir Linux dağıtımı idi. Bilmeyenleriniz için; Linux, tıpkı Microsoft Windows veya Mac OS X gibi bir işletim sistemidir. Fakat açık kaynaktır ve ücretsizdir, yani kapitalist Windows’un tam tersidir. Bugün kullandığınız neredeyse tüm uygulamalar bu işletim sisteminin üzerine inşa edilmiştir. Neden inşa edilmesin ki? Birisinde (Windows’ta) her bilgisayar/sunucu başına lisans ücreti ödenirken, açık kaynak Linux tabanlı çözümlerde lisans ödenmez. Bill Gates’in on yıllarca Forbes listesinde zirvede kalmasını sağlayan serveti işte bu iş modeli sayesinde olmuştur.

Benim Linux’le tanışmam ve hemen sonrasında Turkix’i başlatmam hayatımı tamamen değiştirecekti ve hayat değiştiren her hikâyede olduğu gibi, bu da bir tesadüfe dayalıydı.

Aslında daha ilk projem olan wouv ile beraber, yolun başındaki her genç programcı gibi ben de bir programlama dili arayışına girmiştım. O dönemler iki popüler seçenek vardı; ya PHP (Açık Kaynak / Özgür Tarlalar) ya da ASP (Microsoft İmparatorluğu).

Kadıköy’deki Akmar Pasajı’nda bir kitapçıya gittiğimde, aslında kolay olanı seçip ASP kitabı almaya niyetlenmişim. Ellerinde ASP kitabının kalması benim için bir işaret olmuştu ve PHP kitabını alıp dükkândan çıkmışım. Böylece Windows ve Microsoft İmparatorluğu’ndan çıkıp önümüzdeki senelerde daha verimli olacak, açık kaynak tarlalarındaki yolculuğuma başlamışım.

¹⁸ Truth happens

Bu yolculuğun başlarında, Windows üzerinde PHP ve Java koşturarak wouu, adak.com ve Dilmaca projelerimi hayata geçirmiştim. Ancak dilmaca’da öyle bir noktaya geldim ki, uygulamanın performans ihtiyaçları çok olacaktı ve böylesi bir uygulama Windows üzerinden milyonlara ulaştırılamayacaktı. Java uygulamasını en yüksek performansla koşturabileceğim işletim sistemini araştırırken, FreeBSD, Linux ve Solaris’le karşılaştım. Linux en doğru seçim gibi duruyordu ve onu dansa kaldırmaya karar verdim.

Tabii ki Linux’u öğrenmek kolay olmadı. Kısıtlı kaynaklarım la her zaman bilgiye önce internetten erişmeyi denerdim, ancak Linux konusunda bu kolay olmuyordu ve artık bıçak kemiğe dayanmıştı. Zor ve nispeten yeni bir konu olduğu için internette bulduğum bilgilerle bir yere varamadım ve bilgisayarıma Linux kuramıyordum. Ben de çok soğuk bir kış gününde, yoğun kar yağışına aldırmadan, turuncu paltomu sırtıma geçirip bir saati aşan bir yürüyüş sonrasında Bağdat Caddesi’ndeki D&R’a girip bulabildiğim tek Linux kitabını edinmiştim.

Kitap aslında biraz eskiydi, yani kitabın yazıldığı dönemdeki Linux teknolojilerinin epey ilerisindeydik (ben Linux’e girdiğimde yaygın Linux çekirdeği versiyonu 2.6 iken, kitap 2.2 -iki geri sürümü- anlatıyordu), ancak yine de o kitap işimi bayağı gördü. İki saatten fazla yürüdüğüm o günün sonu buna değdi! 2003’ün o karlı akşamında Linux’u bilgisayarıma kurabildim.

Aslında Turkix, Dilmaca projem kadar bilimsel ve değerli değildi bence; ne de olsa Turkix sadece mevcut Linux dağıtımlarının bir yerelleştirmesiyken, Dilmaca koskoca interneti Türkçeleştiren yepyeni bir teknolojiydi, ama yine de Turkix asimetrik-şaşırtıcı bir şekilde daha çok ses getirecekti.

Linux’e adım atarken cevap vermem gereken ilk soru bilgisayarıma hangi Linux’u yükleyeceğimdi, çünkü Linux Windows gibi tek bir marka değildi. Bunun için o sıralarda bu konularda otorite olmuş bir web sitesi olan DistroWatch’a danışmak istedim.

Fakat ne göreyim! Byzantix adında Yunan bir işletim sistemi o sitede manşet olmuş. İşte o an milliyetçi damarım kabardı, kan beynime sıçradı ve ‘Neden o listede bir “Turkix” yok?’ sorusunu sordum kendime.

Biraz araştırma yaptıktan sonra, minik bir programla herkesin kendi Linux dağıtımını yapabileceğini gördüm. Aslında benim de tek yaptığım, boş bir günümde, o programı kullanarak, Mandrake adındaki hâlihazırda Windows’a benzeyen kolay bir Linux dağıtımını Türkçeleştirmekten ibaretti (ki Türkçesi de internette bulunabiliyordu, yani ben kendim tercüme etmemiştim). Oluşan işletim sisteminin imaj dosyasının linkini internette popüler birkaç forumda paylaştım. Benim toplamda bir haftamı almayan bu çalışma, Turkix’in ilk sürümü 1.0 “Bismillah” kod adıyla yayınlandı ve paylaşılr paylaşılmaz öyle parladı ki dönemin önemli sektör web sitelerinden FazlaMesai’de ilk günden ana başlık oldu. Gerisi de çorap söküğü gibi geldi. Kendimi gazete röportajlarından TV röportajlarına varan bir haber yığını içinde buldum. Telefonum sürekli “iş birliği” teklifleri için çalar hâle gelmişti, her gün küçük işletmelerden ve ‘Anadolu kapları’ holdinglerden onlarca e-posta alıyordum.

Bu gelişmeler yüzümü güldürmüştü. ‘Asık suratlı’ çocuğun gelecekte ümitlenmesine sebep olmuştu. Türkiye’deki “milli ve yerli” potansiyeli sanırım kendini o senelerde içten içe göstermeye başlamıştı -benim gibi Türkiye’nin aciz durumundan hayıflanıp çok fazla insan olsa gerek- ve ben de bu potansiyeli birinci elden gözlemliyordum. Ama bu kadarla kalmayıp devamını getirmeliydim. Turkix’e daha çok zaman ayırmaya karar verdim.

Bir sonraki Turkix versiyonu olacak Turkix 3.0’da¹⁹ hedefim, gerçekten Windows’a benzeyen bir işletim sistemi yapmaktı. Bunun için Linux’un grafik arayüzünü kökten değiştirmem gerekiyordu. Hacker’lığımı konuşturup KDE denilen Linux masaüstü

19 Sürüm sayıları Turkix’te sıralı ilerlemiyordu - Üçüncü sürüm Aceh kod adıyla çıkmıştı, Aceh, 2004’te deprem yaşamış Müslüman ağırlıklı bir Endonezya bölgesiydi.

ortamı yazılımının kaynak kodlarını indirip işe koyulmuştum. Dile kolay, gigabaytlarca büyüklükte devasa bir kaynak kod idi bu ve o zamanın internet bağlantı hızları ile indirmesi günlerce sürebiliyordu. Aylarca uğraştıktan sonra KDE'nin kaynak kodlarını basitleştirmeyi ve Linux'un kare şeklindeki "Başlat" butonunu Windows me ve XP'deki gibi dikdörtgen yapmayı, ayrıca Linux Menu yapısını da Windows'unkine benzetmeyi başardım. Artık Linux, Windows kullanıcıları için daha da kullanımı kolay hâle gelecekti. Bu özelliklerle Turkix 3.0'ı yayınlamakla kalmadım, aynı zamanda hazırladığım yeni KDE sürümünü Mandrake, Red Hat gibi farklı Linux dağıtımlarında da kullanılabilecek şekilde SimpleKDE adıyla paketleyip piyasaya sürdüm.

Bu küresel bakış açısıyla başarıım 10'a katlanmıştı. Bu versiyon sadece Türkiye'de bilgisayar dergileriyle CD hâlinde dağıtılmakla kalmadı, aynı zamanda ABD'de birçok yerde haber oldu. ABD'de geek'lerin buluşma noktası olan meşhur Slashdot, SimpleKDE'yi haber yaptı. The Modding Den benimle bir röportaj yaptı. Intel ve KDE'nin kendisinden iş teklifleri alıyordum. Hâlâ öğrenci olduğum ve Türkiye'den ayrılmak bana imkânsız geldiği için tüm bu teklifleri havada bırakıyordum. Bu dönemde tanıştığım Vargonen Hosting firmasının sahibi Ali Vargonen, Turkix'in sunucularını kendi bünyelerinde ücretsiz barındırmak konusunda bana yardımcı olmuş ve beni önemli sayılabilecek bir masraf kaleminden kurtarmıştı. Artık bir sponsorum da vardı, daha neye ihtiyacım olacaktı ki?

Bu uluslararası başarı gurur vericiydi, her geçen gün yeni bir web sitesinde Turkix haberlerini görmek ve Türkiye'nin adını teknoloji platformlarında olumlu bir şekilde geçirmek harika bir histi. Turkix, Byzantix'i fersah fersah geçmiş ve Distrowatch'ta en popüler Linux dağıtımları listesine girmişti. Çok geçmeden bir sonraki versiyon olan Bonjour (Fransızca, Günaydın) kod adlı Turkix 10.0 ile Turkix 3.0'ı yabancı dillere açarak tüm dünyaya ulaştırdım.

Aynı zamanda bu gelişmeler Apache Software Foundation'ın (merkezi olmayan bir açık kaynak geliştiriciler topluluğudur; Apple, IBM, Google, Facebook, Yahoo, Tencent, Huawei gibi şirketler tarafından desteklenir) Türkiye sorumlusu olmama vesile oldu. Apache'nin geliştiriciler için yazılmış İngilizce kılavuzlarını, Fransızca, Almanca, Japonca gibi desteklenen beş ana dilden sonra, kurduğum ufak gönüllü kadrosuyla Türkçeye de çevirmiştik.

Linux'u bilgisayarıma kurduğum ilk gün ile o ana gelmem arasında altı ay kadar bir süre geçmişti. İşler yıldırım hızıyla ilerliyordu.

Armador A.Ş.

Bu dünyada üç tür insan gördüm: bir şeyleri gerçekleştirenler, olanları izleyenler ve ne olduğunu merak edenler.²⁰

Socrates

Cep harçlıklarım ile geliştirdiğim Turkix'i artık bir iş modeline oturtmam gerekiyordu. Annemden bu baskılar fazlasıyla geliyordu zaten. Okula odaklanamadığım, başarısız olduğum ve bilgisayar karşılığında söz verdiğim gelir akışını sağlayamadığım için üstümde çok büyük bir baskı vardı; annem ve ablamla beraber yaşadığımız Selamiçeşme'deki evde işe yaramaz bir aylak muamelesi görüyordum. Eve para getirmediğim sürece gazete-lerdeki, TV'lerdeki röportajlar annemler için bir anlam ifade etmiyordu; "çocuk kendi kendine eğleniyor" diyorlardı herhâlde. Babam ise yeni evinde bizden ayrı yaşıyordu ve zaten ortalarda yoktu.

Türkiye'de Tübitak önderliğinde Pardus adında benzer bir Türkçe işletim sistemi çalışmasının temellerinin atıldığını sonradan duydum. Ne de olsa takvimler 2003'ü gösteriyordu, yani "yerli ve milli" açılığının hâlihazırda olduğu ama konuşulmadığı yıllardı. Pardus güzel bir çalışmaya benziyordu ama doğal olarak yavaş ilerleyen bir yapıydı. Turkix adının duyulmasından sonra hızlandılar ve çok geçmeden 2004'te Pardus adıyla onlar da piyasaya çıktı. Ben tek başıma koskoca devletle ve onun en az on beş kişilik mühendislik ekibiyle yarışıyordum ama rekabet yine de benim için eğlenceliydi.

²⁰ I've noticed three kinds of people in this world: those who make things happen, those who watch what happens, and those who wonder what happened

Bilgi Üniversitesi'nde düzenlenen bir açık kaynak etkinliğinde koca Pardus standını görüp ekibin ileri gelenleriyle tanışincaya kadar gerçek tabloyu görememiştim. Orada anladım ki rakibim gerçekten benden çok daha iyi fonlanmıştı ve neredeyse sonsuz kaynaklara karşı ben, ezik bir Don Kişot misali yel değirmenleriyle savaşıyordum. O etkinlik sonrasında üstümden traktör geçmiş gibi hissettim. Aradan çok geçmeden proje lideri Erkan Bey'e bir e-posta attım, ancak nafile. Yok sayılıyordum. Neyse ki o ekipte başta Barış (Metin) olmak üzere nazik birkaç arkadaş vardı, onlara attığım e-postalar uzayda yankılanmayacak ve beni Erkan Bey'le e-posta üstünden de olsa bir araya getireceklerdi. Ancak Erkan Bey benimle iş birliğine sıcak bakmıyordu. Erkan Bey'le üstünde çalışmayı önerdiğim şey, Dilmaca'yı bir Pardus alt projesi yaparak, Turkix'i kapatıp güçlerimizi tek bir proje altında birleştirmekti. Benim makine çevirisi projem, Pardus'a çok değer katabilir diye düşünüyordum ve artık bir de maaşı hak ettiğimi düşünüyordum. Ancak duvarlara konuşuyordum sanki.

Neyse ki çok geçmeden açık kaynak denince Türkiye'de akla ilk gelen isim olan Görkem Çetin aracılığıyla Armador A.Ş. adında bir firma bana yaklaştı ve Turkix'i bünyelerinde değerlendirmek istediklerini söyledi. Cüzi olarak nitelenebilecek bir maaş (1000-1500 dolara tekabül eden) vereceklerdi, bu bir üniversite öğrencisi için rüya gibi bir teklifti. Düşünmeden kabul ettim.

Armador'da her şey iyi başladı. İlk defa gerçek bir bilişim teknolojileri firmasında çalışıyordum. Kadıköy rıhtımında eski bir binada, küçük bir apartman dairesinden bozma ofisimiz vardı. Devamlı ofiste olan dört-beş kişiydik ve üçü de kurucu ortak-tı, onun dışında iki üç kişi de ara sıra gelip gidiyordu. Orada edindiğim arkadaşlıklar benim için çok anlamlı oldu ve çok şey öğrendim. Patronlarım da mütevazı insanlardı ve Görkem'in varlığı beni motive ediyordu. Sevdığım işi yapıyor olmak ayrıca keyif vericiydi. Müşterilerimiz arasında Tüpraş gibi bir devin

olması, Datron gibi dönemin en büyük dizüstü üreticilerinden birine bazı modelleri için işletim sistemi olarak Windows yerine Turkix sağlanması ve elbette bazı devlet dairelerine yaptığımız projeler göğsümü kabartıyordu. Her şeyden önemlisi, gerçekten para kazanıyordum ama yine de hisse sahibi olmam gerektiğini düşünüyordum.

Bu hisse mevzuğu, Armador'daki patronlarımla hep bir tartışma konusu oldu. O dönem iş dünyasındaki tecrübesine en çok güvendiğim insan olan kuzenim Tolga'ya telefon açtığımda lafı uzatmadı: "Emre hisseyi boş ver, maaş artışı (mevcut maaşımın 3-4 katına tekabül eden bir rakam) iste" dedi. Gerçekten birçok insan benim hisse üstünden tartışıyor olmamı anlamıyordu ama ben herkesin aksine hisseciydim. Belki de bu, daha önce bahsettiğim "yedeklemeci" içgüdülerimle ilgili bir durumdu.

Nitekim çok geçmeden olması gereken oldu. Dört beş ay geçmeden artık benim şirketten ayrılmam konuşulur hâle geldi. Benim için bardağı taşıran son damla, davet edildiğimiz televizyon programında Turkix'in bana haber dahi verilmeden "Armador Turkix" olarak sunulmuş olmasıydı. Dağınık bir gömlek ve çamurdan rengini kaybetmiş bir botla çıktığım bu TV programı, 22 yaşında bir çocuk için başlı başına gurur kaynağı olarak görülmeliydi aslında, ama ben Turkix markamı ciddiye alıyordum ve hisse sahibi olmadan Armador'un bir parçası hâline gelmesini kendime yediremiyordum. Bu olaydan sonra şirketten ayrılmayı kesin bir şekilde kafaya koymuştum.



Merhaba Amerika

*Yolun sizi sürüklediği yere gitmeyin,
yol olmayan yerden gidin ve arkanızda iz bırakın.²¹*

Ralph Waldo Emerson

Armador'dan ayrılmam kolay ve hızlı olmadı. Öte yandan hâlâ Boğaziçi Üniversitesi'nde bir kimya öğrencisiydim! Böyle bir tempoda derslerimin iyi gitmediğini tahmin edersiniz. Aramızın her daim biraz limoni olduğu okulumun bana Amerika ile tanışmamda büyük bir etkisi olacaktı. Kız arkadaşım Müge'nin tasvip etmediğim bir şekilde Amerika'ya çekip gitmesi bende bu ülkeye karşı bir merak uyandırmıştı uyandırmasına, ancak o kararımda üniversiteden bir başka arkadaşım Ozan'ın etkisi büyük oldu ve bana ilham verdi.

Yakın dostum Taner, ben ve bize takılan birkaç 'tutunamayan' arkadaşla beraber evde oturup ders çalışırdık. Bu toplantılardan biri, ailesinin Sarıyer'de villası olan Ozan'ın evinde gerçekleşmişti. Henüz anne babası taşınmadığı ve inşaat yeni bittiği için ev boştu ve bizi oraya davet etmişti. Ozan'ın o sene Amerika'ya staja gideceğini orada öğrendim. "Oğlum çok kolay. Hocalarla yazış, hemen kabul ediyorlar" dedi. Kafamda âdeta bir ampul yanmıştı.

O sıralarda aklım hâlâ Dilmaca'daydı. Karşılaştığım sorun, istatistiksel bir problemdi. Eğer daha iyi bir sözlük sahibi olup istatistiksel algoritmaları kurarsam (yapay sinir ağları aracılığıyla) yüzde 90'dan fazla başarı sağlayan bir makine çevirisi uygulaması yapabildim. Bunun için bulduğum en iyi anlambilimsel sözlük olan Wordnet projesindeki profesörlere yazdım. Wordnet,

21 Do not go where the path may lead, go instead where there is no path and leave a trail

Princeton Üniversitesi'nde yaklaşık otuz yıldır, İngilizce dilini ontolojik (anlambilimsel) olarak haritalamayı amaçlayan bir akademik araştırma projesiydi. Mesajlarıma olumlu yanıt geldi ve Princeton'da bir yaz geçirmemi kabul ettiler. Çok mutlu olmuştum. Kendimi bir şampiyon gibi hissetmiştim.

Elbette bu programa katılabilmek için Armador'dan izin almam gerekiyordu, ne de olsa bir hissedar değil, ücretli çalıştım. Neyse ki önüme çok engel çıkarmadılar. Zaten asiliğimden illallah demiş olacaklar ki benden kurtulmanın yolunu arıyorlardı.

Vakit kaybetmeden kalacağım yeri ve uçak biletini ayarlayıp Princeton'ın yolunu tuttum. Planım bir buçuk ay staj yapıp dönmekti ama biliyordum ki ufak bir Silikon Vadisi yolculuğuyla bu süre uzayabilirdi.

Cebimde bin dolarla Almanya aktarmalı bir uçağa binip yola koyuldum. Hayatımda daha önce sadece bir kere annemle Kıbrıs'a uçmuşluğum vardı, o kadar. Aktarma ya da yurt dışı uçuş tecrübem olmadan uçağa bindim. Üstelik orada karşılayacak kimse de yokken. Princeton'daki hocam "seni alayım mı?" diye sormuştu sağ olsun ama ben çekingenlikten ve aileden gördüğümüz aşırı efendilikten kibarca reddetmiştim. Philadelphia eyaletinin Pensilvanya şehrinde uçaktan inip trenle Trenton, New Jersey'e ulaşmak ne kadar zor olabilirdi ki? Kâbus gibi bir yolculuk geçireceğimi ve yanında küçük sürprizlerle karşılaşacağımı nereden bilebilirdim?

Almanya'daki aktarma çok da fena geçmemişti. Şansıma, uçakta yanımdaki koltuğa Boğaziçi'nden bir hoca denk gelmişti ve hayatımda ilk defa yapacağım aktarmada bana yol yordam göstermişti. Amerika uçağına ulaştığımda da yanıma bu sefer sarışın bir Alman kıızı oturdu. Yolculuğun ortalarına doğru, İzlanda üzerinden geçerken biraz konuşmaya başladık. Amerika'ya tatile gittiğini ve yaptığı gezi planlarını anlattı. Heyecandan be-

nim ona neler anlattığımı hatırlamıyorum bile. Hele ki tam inişe geçerken hayatımda karşılaştığım ilk ve tek türbülans sırasında elimi tuttuğunu düşününce... Sonrasında yüzlerce defa Amerika'ya uçtum ama bir daha öyle türbülans yaşamadım. İlk uçuşun 'acemi şansı' olsa gerek.

Ama benim için asıl kıyamet, Amerika'ya indiğimizde koptu. Hayatımda ilk defa bu kadar büyük arabalar ve iri kıyım insanlar görüyordum. Zenciler ve Asyalılarla birlikte Amerikan halkı âdeta bir mozaikti. Bu kadar farklı bir atmosferle karşılaşınca şaşkınlıktan bayılacak gibi oldum. Soru sormak için yanına yaklaştığımda zenci bir adamın oldukça kaba bir şekilde "git başımdan" benzeri bir tepkide bulunması ile bende alarmlar çalmaya başlamıştı. Üstelik bagajım da kaybolmuştu ve bir hafta boyunca, yanına gittiğim profesörün kocasının eski kıyafetleriyle idare etmek zorunda kalmıştım. Bu kadar aksilik nasıl bir araya gelir diye düşünüyor insan, ama gelmişti işte. Türk nezaketi gereği elim boş gitmeyeyim diyerek hocalara hediye olarak götürdüğüm nargileler yüzünden bavulum gözetim altına alınmış meğerse...

Neyse ki yolun geri kalanında daha şanslıydım. Philadelphia'dan bindiğim Amtrak trenindeki çekik gözlü çocuk oldukça nazikti ve bana inmem gereken yeri söylemişti.

Trenden indiğimde hava karanlıktı. Hocaya ulaşmak için telefon açmayı düşündüm. Verizon telefon kulübesinden aramak için bozuk paraya ihtiyacım olduğunu anlayanca orada gördüğüm, Porsche'si olan bir amcaya para bozdurdum. Aradığım hocaya ulaşamayınca, Haitili zenci bir adamın taksisine binip elimdeki adresi vererek Princeton'a ulaştım. Yol boyunca konuştuğum her kişiye bizde âdet olduğu üzere 'nerelisin?' diye sorup duruyordum. Bunun ne kadar kaba bir davranış olduğunu kısa bir süre sonra öğrenecektim. Ulaştığım adreste karşıma kocaman bir villa çıkınca oldukça şaşırmıştım. Önümüzdeki bir ay boyunca bu

villada tek başıma kalacağımı ertesi gün öğrendim. Kapıda beni odamı paylaşacağım kişi olan uzun boylu bir çocuk karşıladı. Yorgunluktan ölüyordum. Odaya girer girmez kendimi yatağa atıp uyumuştum.

Princeton Günlükleri

*Paralı askerler para için çalışır.
Misyonerler başkaları için inşa ederler.
Sanatçılar kendileri için yaratır.²²*

Naval Ravikant

Takvimler artık 2005'i gösteriyordu ve ben Princeton'daydım. İlk günün sabahına uyandığımda duyduğum ilk ses, yan evdeki kızların konuşmaları idi. İngilizce konuşmaları bana garip gelmişti ama aslında tuhaf olan bendim. Tabii ki artık burada Türkçe konuşan birini duymayacaktım. Hayatımda ilk defa birilerinin Türkçe haricinde neredeyse bütün dilleri konuştuğu bir yerdeydim.

Önceki gece beni kapıda karşılayan uzun boylu çocuk, Peter, felsefe doktorası yapan bir Amerikalıymış. Ertesi gün bana kendisinin evden ayrılacağını ve tüm villanın bana kalacağını söyledi. Beni Walmart'a götürüp alışveriş için yol yordam gösterdikten sonra ortalıktan kayboldu. Ev tamamen bana kalmıştı. Harikaydı!

Princeton'daki kampüste yeni arkadaşlar ediniyordum. Kiminle tanışsam nereli olduğunu sormaya devam ediyordum. Vietnamlı Loan Le ve ODTÜ'lü bir Türk kızı olan Çiğdem'le tanışmıştım. O da benim gibi kısa bir staj programı için oradaydı. Bu ikisi beni kendi çevreleriyle de tanıştırmışlardı. Bir gün Loan ve ablasıyla beraber, New York'a gidip kano yaptık. Çok eğlenceli ve öğretici bir deneyimdi.

²² Mercenaries work for money. Missionaries build for others. Artists create for themselves.

Orada tanıştığım insanlarla benim kaldığım evde toplanıyor ve şömine başında saatlerce sohbet ediyorduk. Çiğdem sayesinde tanıştığım ve adını hatırlayamadığım Princeton’da felsefe okuyan bir Türk arkadaşın benim o dönemde dini ve felsefi konulardaki düşüncelerime önemli katkıları olmuştu. Onunla sohbet ederken benim düşünce tarzımın Spinoza ile benzeştiğini söylemişti. Spinoza’yı araştırınca beni beynimden vuran şu cümleyle karşılaşmıştım ve Felsefeci Türk arkadaşın haklı olduğunu anlamıştım:

‘Ben, insanoğlunun kaderiyle veya eylemleriyle meşgul olan bir Tanrı’ya değil, kendisini var olan her şeyin doğal uyumunda açığa çıkaran Spinoza’nın Tanrısına inanıyorum.’²³

Albert Einstein

Princeton’da genel olarak verimli bir yaz geçirmiştım. Orada bulunduğum sürede Wordnet’in PHP uzantısını yaptım. Kütüphaneye giderken efsane John Nash’i neredeyse her gün görürdüm. John Nash ve Albert Einstein gibi dâhilerin okulunda okumak benim için büyük gurur kaynağıydı. Buna ek olarak orada tanıştığım insanlarla yaptığım değerli sohbetler, dünya görüşümü oluşturmama katkıda bulunuyordu.

Princeton, benim için ufkumun açıldığı ve hayatla ilgili birçok soruma cevap bulduğum ve önümdeki dönemin haritasının çizildiği yer oldu. Sokakta herkesin birbirine günaydın deyişi, kıyafetlerle ilgili pozitif yorumlarda bulunması... Alışık olmadığım bu medeniyet formu beni çok heyecanlandırmıştı. Bu duyguların da etkisiyle bu güzel ülkede artık kalıcı olmam gerektiği hissi, iyiden iyiye içimde kök salıyordu.

23 I believe in Spinoza’s God, who reveals himself in the orderly harmony of what exists, not a God who concerns himself with the fates and actions of human beings.

Asıl hikâye, staj programının sonunda başladı. Çünkü artık özgürdüm. O kadar yol gelmişken Silikon Vadisi'ni de görmem lazım diye düşündüm. Ve bu planı icraya koyuldum. Seattle aktarmalı bir uçuşla San Francisco'nun yolunu tuttum. Araba kiralamak istedim ama ne kredi kartım vardı ne de yaşıma uygun fiyattan tutmaya izin veriyordu, o yüzden 50 dolara Meksikalı bir taksici ile anlaşıp taksisine atladım. Gideceğim yere vardığımda taksimetre daha fazla gösteriyordu ama taksici bana insaf etti ve fazlasını almadı. Vardığım otel çok şık bir yerdeydi. Stanford Üniversitesi'ne yürüme mesafesindeydi ve daha sonra Palo Alto'nun en güzel yeri olduğunu öğreneceğim University Avenue'nun hemen yakınındaydı. Ama otelde bir gariplik vardı! İçerideki tipler en basit tabirle farklıydı. Sonradan anladım ki burası yıkılmak üzere olan bir bina olduğundan, değerli konumuna rağmen otelin hemen hemen bütün sakinleri evsizlermiş. Sabah karşımdaki odadan çıkan adamı, öğlen kahve almaya giderken sokakta yerde oturmuş dilenirken gördüğümde işin rengini anlamıştım. Daha da kötüsü; yan odamdaki aşırı zayıf, hasta görünümlü ihtiyar amcanın zamanla odasına başka genç adamların misafir olduğuna şahit olmuştum. Bu ziyaretler sırasında duymak zorunda kaldığım yan odadan gelen sevişme sesleri benim için epey travmatikti...

Rahatsız oluyordum ama umursamıyordum, başka yer bulmak gibi bir lüksüm yoktu. Her sabah erkenden kalkıp gittiğim Starbucks'ta kahve eşliğinde öğleye kadar çalıştıktan sonra kütüphaneye gidiyor, orada liseli öğrencilerin çalıştığı salonda akşama kadar çalışıyordum. Akşam olduğunda Palo Alto'ya geri gelip yemek yedikten sonra, gece bir kahve içiyor ve odaya uyumak için tekrar giriyordum.

Starbucks'ta geçirdiğim vakitlerde ayaküstü tanıştığım insanlarla çok fazla sohbet ettim. Genel olarak, tanıştığım Amerikalılar çok sıcak insanlardı.

Ara sıra Stanford'da çıktığım keşif gezileri dışında değişmeyen bu rutinimi bozan, Caroline adında, Tayvan asıllı, hafif kilolu elektronik mühendisi bir kız oldu. Bu kalabalık şehirde o da yalnız kalmış olacaktı ki beni külüstür Toyota'sıyla saatlerce gezdirirken hiç oflayıp puflamamıştı. Google, Lockheed Martin (F-35 savaş uçaklarının ve uzay araçlarının üreticisi) ve Yahoo kampüslerini görüp büyüldüm. Türkiye'de hiç böyle yerler yoktu. Yaşıtlarım daha çok Boğaziçi Üniversitesi'nin kampüsüne hayran olurdu, -ben orayı fabrika gibi göürdüm- buraları görselerdi muhtemelen geri dönmezlerdi.

Artık iyice emindim. Ben Amerika'da bir iş bulacak ya da kuracaktım.

Çılgın bir şekilde Palo Alto'da, University Avenue üstündeki VC firmalarının kapısını çalıp ayaküstü Turkix fikrimi konuşmayı da ihmal etmiyordum! Beni gören sekreterler şaşkınlıklarını gizleyemiyor, bu 'sokak serserisi' için vakit ayıramayacaklarını ima edip bana derdimi e-posta ile yazmamı söylüyorlardı. Ben ise, üniversitede okuduğum Google Story kitabının etkisi altında, pespaye kıyafet ve görünüşüme bakmaksızın herkesin benimle ilgileneyeceği düşüncesiyle fırsatlara saldırmaya devam ediyordum. Oysa bilmem gerekirdi ki orada anlatılan hikâyede Google'ın kurucuları Larry ve Sergey'e randevu veren ve ilk melek yatırımcıları olan Sun Systems'in kurucusu Andy Bechtolsheim, aslen Larry'nin ağabeyi Carl Page (Silikon Vadisi'nin internet alanındaki önde gelen figürlerinden olan ve 435 milyon dolara Yahoo'nun bir parçası olacak eGroups'un kurucusu) ile bağlantılıydı. Tabii, kitapta bu *küçük* ayrıntıya yer vermemişlerdi! Ama demek istediğim, okulu bırakıp iş hayatına atılan ve adını dünyaya duyuran neredeyse her girişimci mutlaka Stanford'dan veya bir başka önemli üniversiteden kalan ilişkileriyle bu yatırımcılara ulaşabiliyordu. Çat kapı VC firmalarına sunum

yapmaya giden ilk öğrenci-girişimci de olmuş olabilirim. Hoş, bugün bu durum artık çok daha normal karşılanır; ne de olsa Y Combinator gibi kuluçka merkezleri tam da bu amaçla, yani bu tarz bağlantıları olmayan üniversite terk ya da üniversiteden yeni mezun girişimcilere destek olmak ve oradaki boşluğu kapatmak üzere kuruluyorlar ve sayıları her geçen gün artıyor.

Bu çılgın serüven sırasında farkında olmadan networking kavramı ile tanışmıştım. Networking'in ne kadar önemli olduğunu neredeyse her girişimcilik etkinliğinde 'teorik' olarak anlatırlar. Fakat iş 'insanlarla gerçekten tanışmaya' geldiği zaman, girişimcilerin çoğu bunu bir eziyet olarak görmeye başlar ya da networking'e fazla anlam yükledikleri için her tanışmadan hemen sonuç alacaklarını düşünürler. Kendimi zaten girişken olarak görürdüm ama geldiğim bu ülke benim sosyal tarafımı daha da güçlendirmişti sanki. Sokakta gezerken 'ne derler' çekincesinden arınmış şekilde birbirleriyle konuşabilen, kafede otururken gelip rahatça benimle sohbet edebilen (hatta telefon numaralarını bile bırakıp gidebilen) insanlarla karşılaşmış olmaktan gelen bir güç de olabilir bu belki.

Bir gün, Palo Alto'da Walgreens marketine girmiştim. Gözüm dergi rafındaki Forbes'a takıldı. Amerika'nın en zengin 40 kişisini listeliyorlardı. Merak ettim ve Türkiye standartlarında yaşayan bir öğrenci için pahalı olan dergiyi aldım. Şansıma listede VC'ler de vardı. Orada bir de ne göreyim, listede Yeşil soyadlı birisi de vardı. Türk olabilirdi. Magdalena Yeşil. Hemen Google'ladım, aynı firmada bir de Barış Karadoğan adında bir Türk daha olduğunu gördüm. Hemen bir e-posta yazıp ikisine de kendimi tanıtmaya isteği doğdu içimde. Magdalena cevap yazmadı ama Barış döndü. Magdalena ile daha sonraki yıllarda sohbetimiz derinleşecekti. Meğerse kendisi o sıralarda Salesforce'u kurmakla meşgulmüş! Mucize Kadın Magdalena'nın hikâyesini merak edenler, kendisinin "Power Up: How Smart Women Win

in the New Economy” kitabını mutlaka okusun. San Francisco’da Türk isimleriyle karşılaşmak bile heyecanlandırmıştı beni. Hele ki benim gibi girişimcileri fonlayarak destekleyen bir şirketin başında olan birinin Türk olması... Kapı kapı VC firmalarını gezdikten sonra böyle bir an yaşamak oldukça değerliydi. Ayrıca en azından bir tanesinin hemen cevap yazması ve sonrasında yazışmaya devam etmemiz beni daha da motive etmişti.

Bu kısa faz, benim için farkında olmadan aldığım bir Networking 101 dersi idi. Amerika’ya bir sonraki gelişimde kendimi daha fazlasının içinde bulacaktım.

Amerika ile tanışma faslının son dönemi kolay olmayacaktı çünkü arkada bıraktığım şirket bana ödemesi gereken son maaşı ödememekte diretiyordu. Öyle ki dönüşüme yakın annemden para istemek için yaptığım ankesörlü telefon görüşmesi için bile param kalmamıştı neredeyse. Türkiye’den yola çıkan minik para, San Francisco’ya ulaştığında kesintilerle birlikte kuşa inmişti.

Sonuç olarak, vizyonum yüz kat artmış bir şekilde ama parasız olarak İstanbul’a döndüm. İstanbul’a döner dönmez yapacağım ilk iş, Armador’la yaşadığımız sorunları halletmek olacaktı.

Bölüm 3

GROU.PS Bebek Adımları

2005-2008

San Francisco'dan İstanbul'a Geçici Dönüş

Bir şirket kurmak, kendinizi bir uçurumdan atıp düşerken bir uçak inşa etmeye benzer.²⁴

Reid Hoffman

Amerika'dan Türkiye'ye tam dört aktarmalı bir uçuşla döndüm. Önce iki aktarma ile San Francisco'dan New York'a geldim. Doğal olarak tam saatinde gelememiş ve New York'tan İstanbul'a gitmesi gereken Alitalia uçuşunu kaçırmıştım. Neyse ki Alitalia yer hostesleri bu garip üniversite öğrencisine acıdılar ve gayet nazik bir şekilde, bir gün sonrasına ek ücret almadan yeni bir bilet ayarladılar ama uçuşu havalimanında peronda yatarak bekledim. Ertesi gün Alitalia uçağıyla önce Roma'ya, oradan İstanbul'a uçuşum vardı. Roma yolculuğumda o kadar çok (ve muhtemelen horlayarak!) uyumuşum ki uyandığımda Roma'ya varmıştık ve inişte etrafımdakiler bana şaşkın şaşkın bakıyorlardı!

İstanbul'a döndüğümde yaptığım ilk iş, Armador'un Kadıköy'deki ofisini “basmak” oldu. Emeliğimin karşılığını alamamıştım -ki bu beni bugün bile isyan ettirir-. Hakkımın yenmesine

²⁴ Starting a company is like throwing yourself off a cliff and assembling a plane on the way down

dayanamam. Dolayısıyla ofistekilere rest çekmemden ve hatta o yaşlarda damarlarda akan çılgın kanın cesaretiyle ofisi yakarım yıkarım dedikten sonra maaşımı geciktirmeden ödediler. Armador’la daha fazla bir arada olamayacağımız artık aşıkardı. Beni yarı zamanlı bir pozisyona alıp rütbemi ve maaşımı düşürmeleri üzerine, çok geçmeden istifamı verdim. Artık küresel projeler üreteceğim yeni rüyalara yelken açmak için hazırdım, Türkiye ile bir bağım kalmamıştı.

Turkix’ten ümidi kesmiş olacağım ki Amerika’dan döndükten sonra ziyaretimin sonunda değerlendirdiğim iki fikri mercek altına aldım. Bunlar arasında ilk aklıma gelen apping.com idi; apping’de bugünkü Apple App Store gibi bir şeyi Windows için yapmak istiyordum. İçinde açık kaynak yazılımları barındıracak bu sistem, aylık aboneliklerden toplanan hasılatı kullanım oranlarına²⁵ göre yazılım üreticilerine adil bir şekilde paylaştıracak şekilde işleyecekti. Ama apping.com’un tasarımı aşamasında teknik anlamda bazı büyük problemlerin ortaya çıkabileceğini öngörerek, zaman kaybetmeden o projeden uzaklaştım.

İkincisi ise “Grou.ps” idi. Tamamen dijital bir web 2.0²⁶ projesi olması ve alan adının sonundaki .ps (yani Filistin ülke kodu) fikre hiç olmadığım kadar ısınmama neden olmuştu çünkü Filistin adını savaşla değil, teknolojiyle dünyaya duyuruyor olma misyonunu da bana yüklüyordu. Fikir o zamanların Del.icio.us, Flickr gibi popüler web 2.0 servislerinin ve blogların özelliklerini tek bir çatı altında toplayıp çevrimiçi gruplara sosyal bir

25 Evet, kullanım oranlarına göre. Yani -mesela- ayda 15 dolar ödeyerek abone olduğunuz bir uygulamaya mağazasında edineceğiniz sınırsız uygulama indirme hakkınızla indirdiğiniz uygulamalar arasından hangilerini daha fazla kullandığınızı bilebilecek bir uygulama mağazası. Uygulama sahiplerinin manipülasyonlarından korunma gibi bazı teknik problemleri çözemediğim için devamını getiremedim.

26 Web’in ilk hâli (1.0) içeriklerin kullanıcılar tarafından oluşturulmamasından ötürü kütüphanede kitap okumak gibi bir deneyimdi. Web 2.0 adı verilen hareket ile kullanıcıların da internete içerik yüklemesi sağlanmıştı. Bloglarla başlayan bu hareket günümüzde sosyal medya adı altında çeşitli platformlarla büyüyerek devam ediyor.

ortam sağlamak üzerine kuruluydu. Böylece e-posta gruplarının pabucunu dama atabilirdim. Bu uygulama ile Galatasaray Lisesi listesindeki arkadaşlarım kullandığımız eski püskü Yahoo Groups'tan kurtulup, fotoğrafları bilgisayara indirmeden görebilecekleri bir yerde buluşabilirdi. Üstelik harita özelliği ile kimin nerede ne yaptığını da görebilirdik. Tıpkı bugün Snapchat'teki Harita özelliğiyle gençlerin yaptığı gibi.

Sadece lise grubumda değil, dahil olduğum açık kaynak projelerde ve internet forumlarında da böyle bir ihtiyaç vardı. Orada kullandığımız e-posta grupları Yahoo Groups'tan da kötüydü, hiçbir web arabirimi yoktu. Üstelik oradaki insanları tanımıyordum bile. Bunlardan bazıları bana beni saatlerce emek harcamaktan kurtaracak çok değerli yardımlarda bulunuyordu ama bu isimsiz kahramanların suratını ve neye benzediklerini bile göremiyordum ve bu bana oldukça saçma geliyordu.

Üstelik, Grou.ps bence çok büyük bir vizyondur çünkü Grou.ps sayesinde dünyanın sosyal ilişkiler haritasının bir izdüşümünü dijital olarak görebilirdik. Yani kim kimle arkadaş, kimi kimi etkiliyor, bunların hepsi avucumuzda olabilirdi. Google kadar büyük, milyar dolarlık bir fırsat olabilirdi bu.

Bu düşünceler beni bu fikre iyice motive etti ve Grou.ps'u geliştirmek üzere pedallara asıldım. İlk işim, alan adını almak olacaktı. Grou.ps, '.ps' son eki ile bittiğinden ötürü, alışlagelen '.com' ya da '.com.tr' isimlerine nazaran satın alımı daha güç olmuştu. Bir .com alanı GoDaddy web sitesinden on dolar gibi nispeten cüzi bir rakama kolayca satın alınabilirken; Grou.ps alan adını Filistin internet otoritesi PNINA ile defalarca telefonlaşarak, sadece Arapça konuşan görevlilerle iletişim kurmaya çalışarak ve bir haftayı geçen bir süre sonunda yüzlerce dolara satın aldım. O zamanlar bu benim için büyük bir rakamdı; geliştirme yaptığım bilgisayarımı zar zor satın almıştım ne de olsa. Bunca zorluktan sonra ve alan adına inanmamdan olacak, Grou.ps alan

adını daha ilk keresinde üç beş seneliğine satın aldım. Normalde bir alan adı satın aldığımda bir senelik alırdım ama Grou.ps'a inancım sonsuzdu. Hatta öyle ki o gece uykuya daldığımda hayatımda o zamana kadar gördüğüm en güzel rüyaları gördüm. Yemyeşil bir ovada sevdiklerimle beraberdim, hissiyatı mükemmeldi. Yine aynı gece gördüğüm bir başka rüyada New York ve San Francisco'yu kuş bakışı izliyordum. Bu rüya da bana önceki gibi müthiş hissettirmişti. Meğerse bu rüyalar önümdeki yılları işaret ediyormuş.

Alan adını aldıktan sonra gecelerim gündüzlerime karıştı çünkü artık web sitesini oluşturma zamanı başlamıştı. Abartmıyorum, bazen kırk sekiz saat uyumadığım ya da yirmi beş saatten fazla uyuduğum olurdu. O hızla devam ederek üç ayda projeyi çıkarttım. Çok sade bir görünümü vardı. Ama çalıştı! Grou.ps artık yayındaydı.

Digg'de yayınladığım ilk gün 'günün projesi' seçildi ve binlerce kişi tarafından ziyaret edildi. Turkix'ten tanıdığım sponsorum Ali Vargonen'in data merkezinde host edilen projem gelen trafiği kaldıramayınca arabama atlayıp Levent'e gittim. Ali ve onun bir mühendisiyle birlikte benim külüstür bir bilgisayardan tüm dünyaya ulaştırdığım siteyi ayakta tutmak için bütün geceyi beraber geçirdik. Uzun gecenin ardından Ali'nin Levent'te plazalar bölgesindeki lüks evine geçtik ve orada Grou.ps planlarımla ilgili biraz sohbet ettik.

Ali, Grou.ps'a yatırımcı olmayacaktı ama kadim bir dostum olarak kaldı.

Güzel gelişmeler bununla sınırlı değildi; birdenbire e-posta kutusu kapasitemi dolduran mesajlarla uğraşabilmek için ekstra saklama alanı almak zorunda kalmıştım.

Stanford'dan bir grup öğrenci araştırma yapmak üzere veri tabanına erişim için e-posta yoluyla izin istediler. İzin vermedim.

İyi ki vermemişim, kimlerin eline geçeceğini bilemezdim. Bir sosyal ağ işletmecisi olarak, kullanıcı verilerini korumak asli görevim olmalıydı.

Bir diğer önemli e-posta da o dönemlerin meşhur yatırım firması Union Square'dendi. O sırada firmada analist olan Charlie O'Donnell (kendisi hâlen New York'lu bir diğer VC firması olan Brooklyn Bridge Venture Partners'da ortaktır) bana ulaşır Grou.ps'la ilgili bilgi istemişti. Union Square o sırada Silikon Vadisi'nde popüler bir firmaydı çünkü kendileri hem Flickr hem de del.icio.us'ın yatırımcısıydı, ki bu iki girişim de o sıralarda Yahoo tarafından çok ses getirecek şekilde satın alınmıştı.

Bir başka önemli e-postanın göndericisi ise, o sıralarda kurulmakta olan Y Combinator'du. Silikon Vadisi'nin en önemli kulüğe merkezlerinden biri olacak bu girişimin kurucusu Paul Graham, yazdığım e-postaya anında cevap yazarak Grou.ps'u çok enteresan bulduğunu ve ilgilendiğini söylemişti. Ancak benim Türkiye'de olduğumu öğrendiğinde sessizliğe büründü.

Tüm bu olanlar, işleri artık Amerika'ya taşımanın şart olduğunu bana tekrar hatırlatmıştı. Nasıl yapsam diye düşünürken aklıma Vadi'deki tek Türk bağlantım olan Barış Karadoğan ile iletişime geçmek geldi. Sağ olsun, Barış hemen cevap yazarak Lise (Robert Kolejlidir kendisi) arkadaşı Cem Sertoğlu ile tanışmamda fayda olduğunu söyledi ve bizi uzaktan tanıştırdı. Cem'in ismini o zamana kadar duymamıştım ama yine de heyecanlanmıştım. Sonunda Grou.ps'un kaderinde önemli bir rol oynayacak ilk melek yatırımcı karakterle tanışmak üzereydim.

Cem Sertoğlu ile Tanışmamız

*Hiçbir zaman size sıradanmışsınız gibi davranan
birini sevmeyin.*²⁷

Oscar Wilde

Cem Sertoğlu'nun Levent'te, Boğaz manzaralı bir villa içinde güzel bir ofisi vardı. Ofisi bulmam kolay olmamıştı; her ne kadar Boğaziçi'ne yakın olsa da Boğaziçi'nde okuduğum yıllarda okuldan ve kütüphaneden hiç çıkmadığım için civar semtlere pek hakim değildim. Villanın otoparkına park etmiş iki üç araba vardı. Ben de külüstür Skoda Felicia'mı park edip, laptop çantamı koltuk altına alıp ofisin yolunu tuttum.

Kapıdan girdiğimde içerisinin ev gibi olduğunu fark ettim. Kapıda beni ne bir görevli ne de bir asistan karşılamıştı. Sadece Cem'in bir arkadaşı vardı ve toplantıyı Cem'le baş başa yaptık.

Cem akıllı görünümlü biriydi, karşısındakine güven veren bir hâli vardı. Yalnız cümlelerine o kadar fazla İngilizce kelime sıkıştırıyordu ki onu anlamak kolay olmuyordu ve bu durum bir başkasına itici gelebilirdi. O anda Amerika'da geçireceğim on beş yıldan sonra benim de onun gibi yarı Türk yarı Amerikalı biri olacağımı ve konuşmamın aynı şekilde istemsizce dejenere bir hâl alacağını bilmiyordum.

Daha ilk andan itibaren Cem'in projeme ilgi duyduğu belliydi. Heyecanlıydı, inanıyordu ve beni anlıyordu. Ben de onu gayet iyi anlıyordum çünkü Cem de benim gibi bir girişimciydi. DotCom balonu patlamaya yakinken, New York'ta Select Minds adında bir şirket kurmuş ve müşterisi olan şirketlerin emekli çalışanla-

27 Never love anyone who treats you like you're ordinary.

rını ve hâlen çalışan elemanlarını birleştiren bir sosyal ağ girişimine imza atmıştı. Bu sosyal ağ deneyimi ve o sıralarda üzerinde çalıştıkları Mondus anlattıklarını (Grou.ps) dinlerken suratıma bön bön bakmayıp beni anlayan ilk kişilerden biri olmasını sağlıyordu. Cem başarılı da olmuştu; Amerikalı ortağıyla beraber VC yatırımları bulmuşlardı ancak şirketin büyümeye geçmesiyle beraber bir nedenden ötürü şirketten hisselerini satarak çıkmıştı (exit). Nedenini hiçbir zaman sormadım.

Cem'in yeni hırsı, Barış'ın da e-postalardan birinde bahsettiği gibi, Türkiye'de yeni bir VC yapısı kurmaktı. Dolayısıyla Grou.ps ona çok uygundu. Fakat daha sağlamcı bir düşünceyle YemekSepeti ve gittigidiyor gibi girişimlere öngörülü yatırımlarda bulunacak ama Grou.ps'ta sadece mentor/danışman olarak yer alacaktı. Tanıştığımız sırada bahsettiği LinkedIn ve Facebook karışımı bir girişim ile girişimcilikten de kopmadığını gösterdi. İsmi Mondus olan bu son girişimi, çok uzun ömürlü olmayacak ve Facebook'un Türkiye'ye (ve dünyaya) ciddi bir şekilde yayılmasının ardından birkaç sene içinde son bulacaktı.

Yani bu tanışma toplantısı, Cem'le son buluşmamız olmadı. Cem bu toplantı sonrasında da hayatıma ciddi anlamda dokunmaya devam etse de hiçbir zaman yatırımcım olmadı.

Zombilerin Arasında

*Bir gemi kıyıda her zaman güvendedir ama
gemiler bunun için yapılmamıştır.²⁸*

Albert Einstein

O sırada tekrar Amerika'ya gitmeye karar verdim, ancak bir sorun vardı; ilk vizem bir yıllık öğrenci vizesi sınıfında bir vize olduğu için dolmuştu.

Vizemi yenilemek için ABD konsolosluğuna gittiğimde heyecanımı ve gerçek planımı (yani ABD'de yaşama isteğimi) gizleyemedim. Bu yüzden ret yemem fazla zaman almadı. Zaten Türkiye'yle de aramda sıkı bir bağ görünmüyordu, yani ne düzenli bir işim vardı ne de bir banka hesabım.

O sırada Cem, bana birinin yapabileceği en büyük iyiliği yaptı. Bu konuda yardımcı olup olamayacağını sorduğumda bana bir tavsiye mektubu yazdı. O mektupla ABD konsolosluğuna tekrar gittim. Bu sefer bana yeşil ışık yakacaklardı. Ağustos 2006'da ilk 10 yıllık Amerika vizeme kavuşmuştum.

ABD'ye ikinci gidişimdi ve bütçem yine azdı. Web tasarım işlerinden ve Armador'daki maaşımdan biriktirdiğim üç bin dolarım vardı.

Bütçe darlığından kendime ancak San Francisco Globe Hostel adlı ucuz bir hostelde yer bulabilmiştim. Mekânın fotoğraflarını görünce, kendisi de otel işletmecisi olan dayım duruma müdahil olup oteli değiştirmem gerektiğini söyledi. Ama dinlemedim.

²⁸ A Ship is always safe at the shore - but that is NOT what it is built for.

Param ancak buna yetiyordu ve kimseye muhtaç olmak da istemiyordum. O yüzden günlüğü on beş dolara o hosteli, yani altı kişiyle bir odayı paylaşacağım ‘malikaneyi’ seçecektim.

Gitme vakti geldiğinde artık aşına olduğum aktarmalı Lufthansa uçuşlarından bir diğerine bindim ve San Francisco’nun yolunu tuttum. Planım, uçaktan indiğimde metro ile hostelin bulunduğu konuma kolayca gitmekti. Önceki Princeton deneyiminin aksine, bu sefer araştırmamı ve arazi taramamı iyi yapmıştım.

Öyle de oldu; gecenin geç bir vaktinde, SF’de Sekizinci Cadde ve Market St.’in kesişiminde metrodan indim. İndikten sonra merdivenleri takip ederek şehir merkezine kolayca çıkmıştım. Ama gece 12’den sonra ulaştığım SF şehir merkezinde kendimi bir zombi filminin içinde hissettiren görüntülerle karşılaştım. Şehir ışıkları dışında hava kapkaranlıktı ve İstanbul’dakinin aksine etrafta zombi filmlerindeki gibi tipler dışında hiç kimse yoktu. Üstelik para dilenmek üzere üstüme doğru yürüyorlardı. O zamana kadar dünyanın en zengin şehirlerinden biri olan San Francisco’nun bu kadar çok evsizi de barındırdığından haberim yoktu. Korkmuştum! Hızlı adımlarla hostele doğru ilerlemeye başladım. Otelim Folsom ve Yedinci Sokağın kesişiminde, Hallam diye bir ara sokaktaydı. Valizlerle otele varmam on beş dakikamı almıştı. Odaya girdiğimde içerisi kapkaranlıktı, ışığı açamazdım çünkü birileri uyuyor olabilirdi. ‘Acaba odada kaç kişi var?’ diye düşünürken yorgunluğa yenik düşüp uyuyakalmışım.

Sabah uyandığımda odada benim dışımda sadece 45-50 yaşlarında, görünüşü Türk’e benzeyen bir adamın olduğunu fark ettim. Oda dolu değildi, bu konuda şanslıydım! Konuşmaya başladık. Türk’e benzettiğim amca meğer İranlıymış. Şah Devrimi’nden sonra büyük bir miras servetiyle geldiği Amerika’da parasını önce kumara, sonra da boşandığı ABD’li eşine kaptırmış. Şimdilerde ise taksicilik yapıyormuş.

Yaşadığım şaşkınlıklar bu kadarla sınırlı kalmamıştı. Otel kapısından ayağımı dışarı atar atmaz gördüğüm manzara karşısında yaşadığım şey, tam bir kültür şokuydu. Nitekim ellerinde gökkuşağı bayrakları taşıyan anadan doğma amca, teyze, abla ve abilerden oluşan bir grup, kiminin üstünde cinsel organlarını örtmeye bile yetmeyecek büyüklükte deriden yapılmış bir takım “şeylerle” yürüyorlardı. Nereye gelmişim ben!? Meğerse geldiğim gün Folsom Street Fair’e denk düşmüş, yani homoseksüelliğin, başta deri olmak üzere BDSM gibi her türlü fetişin kutlandığı, çıplak yürüyüş yapmanın normal olduğu bir etkinlik gününe... Sonraki süreçte her günüm elbette bu manzarayla başlamayacaktı ama ilk günden tesadüfen karşılaştığım bu kültür şoku önümüzdeki aylar ve yıllarda kendimi içinde bulacağım duygusal anlamda inişli çıkışlı günlerin habercisiydi.

Globe Hostel

*Budala kalın, aç kalın.*²⁹

Steve Jobs

Bu hostel kendine özel bir konu başlığını hak ediyor, çünkü Amerika'da kalmamdaki önemli etkenlerden biri olduğunu düşünüyorum. Planım, kısa süre içinde kendime bir yatırımcı bulmak ve orada kalıcı olmaktı. Bunun kolay olmayacağını farkındaydım ama yine de denemeye değerdi.

Globe Hostel'de ilk gecemi pespaye bir biçimde geçirdikten sonra, günlerimin geri kalanını ağırlıklı olarak lobide geçirmeye başladım. Sürekli dışarı çıkıp şehri keşfetmek yerine, hostelde kalarak Grou.ps'un Türkiye'deyken yazmaya başladığım kodlarını tamamlamayı, otelin bomboş olan (ve en önemlisi, rüzgâr sesi dışında sessiz olan) çatı katında yapmam gereken telefon görüşmelerini yapmayı ve o sıralarda sayısı artmaya başlayan bloglara bazen yorumcu bazen de yazar olarak fikirlerimi yazmayı tercih ettim. Ara sıra yakınımıdaki çamaşır yıkama yerlerini ve marketleri bulmak için çıkıyordum. Şehir hayatına ayırdığım tek zaman, otele yakın meşhur Market Street'te yaptığım günlük yürüyüşlerle geçiyordu.

Her ne kadar tamamen işime konsantre olsam da oteldeki enteresan tipler dikkatimi çekiyordu. Daha önce hiç görmediğim türde insanlar vardı burada; Çinli bir resepsiyonist, benimle aynı yaşlarda görünen Rus mafyası kılıklı bir ikili, o zamanlar anlamasam da lezbiyen olduğu her hâlimden anlaşılan ve sürekli eşofman giyen Polonyalı kısa saçlı bir abla. Uzun boylu, 'tipik

²⁹ Stay foolish, stay hungry

Amerikalı' diyebileceğiniz ama aşırı zayıf ve korkunç suratlı bir genç -meğerse meth bağımlısıymış-, İhtiyar Yahudi temizlikçi ve yine aşırı zayıf bir amca daha...

Bir de Hintli-Amerikalı, orta yaşlı, aksi suratlı bir patron vardı ki sormayın; kendisi farkında olmadan hayatımı değiştirdi. Adam hostele devamlı geliyordu çünkü eleman eksikleri vardı; sonradan SF'nin uyuşturucu merkezi hâline gelecek olan hostelinde çalıştıracak insan bulamıyordu. O dönemde resepsiyona koyacağı ve kasayı emanet edebileceği birini arıyordu. Hosteldeki farklı tipler arasından beni seçti. Herhâlde her gün lobide oturup otelden dışarı hiç çıkmamam, kimseyle konuşmamam ve sadece bilgisayarımın başında çalışmam güvenmesi için yeterli olmuştu. Bir gün bana yaklaşık asık surat ifadesini değiştirmeden bir teklifte bulundu: Para almadan resepsiyonda durmam karşılığında o altı kişilik odada istediğim kadar kalabileceğimi söyledi. Teklifi kölelikten hâllice olsa da benim için büyük bir fırsattı. Bu sayede altı aylık giriş damgasının izin verdiği süre boyunca Amerika'da oda masrafı olmadan kalabilir ve yatırımcı aramaya devam edebilirdim. Teklifi düşünmeden kabul ettim.

Globe Hostel'deki hikâyelerim öyle çok ki hepsini yazsam kalın bir kitabı bile doldurabilir. Oradaki tanışıklıklarımın çoğu hayat dersi niteliğindeydi, ama şimdi baktığımda bazılarında almam gereken dersi zamanında alamadığımı düşünüyorum.

Hintli Amerikalı patronun yokluğunda, önceden bahsettiğim Sovyet ikili, hosteli San Francisco'daki uyuşturucu ticaretinin merkezi yapıverdi. Patron, İlya'ya yokluğunda hosteli ona bırakacak kadar fazla güveniyordu. İkilinin diğeri olan Murad'ı başta Rus sanmış, ama sonradan Azeri Türkü olduğunu öğrenmiştim. Onunla çok iyi anlaşıyorduk, o olmasa herhâlde İlya'yla ben de kavgalı olurum. Her ne kadar hosteldeki çıkarlarımız bizi bir araya getirmiş olsa da İlya asi ve agresif bir tipti. Hostelde sürekli fink atan uyuşturucu baronlarından biriyle anlaşırsam çok iyi

para kazanabileceğimi de söylemişti. Paraya çok ihtiyacım olan günlerdi gerçekten. Öyle ki üç bin dolarla, altı ay boyunca Amerika’da -hele de en pahalı şehirlerinden SF’de- geçinmek için her şeyden tasarruf etmeye çalışıyordum. Sabahları hosteldeki mısır gevreği ve süttten ibaret olan kahvaltıyı yapıyordum; tabii karnımı iyice doyurup bütün gün tok tutabilmek için bol miktarlarda tüketiyordum. Dışarıdan aldığım tek şey bir dolarlık kutu noodle’lardı, hatta onların da bir dolardan ucuz olanlarını bulmaya çalışıyordum. Marketten aldığım birkaç tane çiğ patatesi mikrodalgada pişirip üzerine mayonez ekleyerek yediğim günler kendimi şanslı sayıyordum. Neyse ki ilerleyen günlerde oteldeki İranlı taksicinin dostu olan Tayvanlı taksici gelip cömert bir şekilde birkaç kere yemek ısmarlamıştı. Onun sayesinde midem aylar sonra patates, noodle ve mısır gevreği dışında bir yemek görmüştü. Mali tablom gereği Rus ikilinin grubuna dahil olarak oradaki kısıtlı günlerimin keyifli ve paralı geçmesini sağlamak işten bile değildi. Ama ben bilerek ve isteyerek onların grubuna dahil olmadım. İyi ki de öyle yapmışım.

Hosteldeki tipler arasında başlangıçta en silik görünen ama zaman içinde en ilgi çekici olduğunu göreceğim karakter, Çinli eleman Li oldu. Kırklı yaşlarının ortasındaydı. Uyumsuzdu ve tek başına takılırdı ama diğerleri gibi kötü alışkanlıkları yoktu ya da ben bihaberdim. Ben hosteldeki en nötr kişi olarak onunla da iyi anlaşıyordum. O da hostelin lobisinde çalışarak hayatını kazanıyordu. Bana Amerikan rüyasının nasıl bir yalan olduğundan bahsettiği ve Çin’in yeni büyük güç olacağına olan inancını anlattığı günü unutamıyorum. “Amerikan rüyası gerçek değil” diyordu, ‘He öyle’ deyip umursamadan geçiştiriyordum, ama bir yandan kendisinin de ülkesine son derece bağlı bir Çinli olduğunu görüyordum. Nitekim haklı çıkacaktı. Çin bu sohbetin üzerinden çok geçmeden dünyanın en çok konuştuğu ülke olacaktı. Li’nin sözleri bana o dönemler acılı ve rüyalarını gerçekleştirememiş bir “eziğin” sözleri gibi gelmiş olsa da yanıldığımı birkaç

sene sonra anlayacaktım. Çin'in 2030'a kadar dünyanın en büyük ekonomisi olacağı günümüzde bile konuşuluyor.

Bir diğer enteresan karakter, hostelin ihtiyar Yahudi temizlikçisi Josh'du. Kendisi sabahları sessiz, suratsız ve gergin bir şekilde 'günaydın' deyip işine koyulan biriydi, akşamları ise mutlu ve konuşkan birine dönüşürdü. Bu farklılığın sebebini daha sonra bana kendisi açıkladı. Meğerse bu değişik ruh hâlleri uyuşturucudan kaynaklanıyormuş. Josh, hosteldeki diğer karakterlerden farklı olarak garip bir şekilde girişimcilikle çok ilgiliydi. Onunla sohbetlerimizde en çok konuştuğumuz konu girişimcilik olurdu. Netscape kurucusu Marc Andreessen'i bildiğini söyler ve sürekli onun vizyonerliğinden bahsederdi. Netscape benim gözümde 'ölü' bir proje olduğu için o sıralarda ilgimi çekmeyen Andreessen'le ilerleyen yıllarda tanışacağımı ve yolumun defalarca kesişeceğini bilse herhâlde bana daha farklı gözle bakardı. Meğerse Andreessen, grou.ps'un en büyük rakibi olacak Ning'i o sıralarda Gina Biancini'yle birlikte (2005) kurmuş bile. Ayrıca Andreessen'in dünyadaki en büyük VC firmalarından biri olan Andreessen-Horowitz'in de kurucusu olduğunu o sıralar bilmiyordum.

Bu kafası kıyak ihtiyardan öğrendiğim en enteresan şey herhâlde OPM'di. Yani, Other People's Money. "Hiçbir zaman bir işe kendi paranı koyarak başlama. Yapacaksan başkalarının parasıyla işe gir, çünkü ancak o şekilde hayatını ortaya koyduğun fikrin cazibesi seni kör etmeden projenin sağlamasını dışarıdan bir gözle yapabilirsin" demişti. Adam akşamları kafa bir dünya dolaşsa da bilge bir yanı vardı. Gençliğinde hippie iken ziyaret ettiği İstanbul/Sultanahmet'teki anılarını ve uyuşturucularla geçirdiği yılları anlatmaktan büyük haz alırdı.

Hostelde bolca bulabileceğiniz enteresan tiplerden bir diğeri, Brezilyalı Jose idi. Jose, hostele sonradan gelmişti, ama iddiaları doğru ise aramızdaki en yüksek profilli kişilik kendisiydi.

Kırklarının sonlarındaki bu kısa boylu tıknaz adam, sözde Renault'nun Brezilya eski sorumlusuydu, Brezilya'da manken bir eşi vardı, ama her ne olduysa (bu kısım hiç aydınlanmadı!) hiçbir resmî belgesi olmadan bu hostele sığınmıştı. Jose'nin aklımda kalan bir diğer özelliği de maceracılığıydı. Bana gösterdiği bir swingers sitesinde nasıl grup seks yaptıklarını anlatıyordu. Şaşırmıştım. Ama bu kitle seneler sonra bizim Grou.ps'a da üşüşecek ve türlü fetişlerin önemli adreslerinden biri olacaktık. O sırada bunların olacağından habersiz, hostel lobisinde Grou.ps'un kodlarını yazıyordum.

Sırada Paul Graham, Aydın Şenkut ve nice Silikon Vadisi yatırımcısı ile görüşmek vardı... İçinde bulunduğum zor ortamı ve vaziyeti umursamaksızın hedefim Grou.ps'u ileriye taşıyacak yatırımı bulmaktı.

Paul Graham ve Çekirdek Aşama Yatırımcıları

*Bana hayır diyenlere teşekkür ederim.
Onlar sayesinde ben ben oldum.³⁰*

Albert Einstein

İşleri ciddi bir hâle koyup devamını getirebilecek desteği bulabilmem için tanışmam gereken iki kişi vardı. Birisi Paul Graham. Diğeri Cem'in tanıştırdığı, Silikon Vadisi'nin 'gizemli' Türk'ü Aydın Şenkut idi.

Aslında Grou.ps için Cem Sertoğlu'nun kendisinden, Barış Karadoğan'dan ve Yonja'nın CEO'su Kerim Baran'dan oluşan bir melek yatırımcı ekibinden de yatırım alma ihtimali vardı, ama bu zayıf bir ihtimaldi. Bir süre bu konuda umutluydum. Üçlüyü temsilen Cem'den bilgi alıyordum ve bana bir gün konferans görüşmesi yapacaklarını söyledi. Üzerinden çok zaman geçmeden öğrendim ki sonuç olumsuzdu. Böyle işlerin çoğunda olduğu gibi bana sebebiyle ilgili detay verilmedi, ben de çok zorlayamadım. Cesaretli olmadıklarını hâlihazırda hissediyordum ve bunu bizzat görmüş oldum. Yine de en azından ciddiye alıp konuşmuş olmaları bile beni mutlu etmişti.

Aydın Şenkut'la San Francisco'nun Japon mahallesindeki bir restoranda, güneşli bir günde buluşacaktık. Oraya giderken yolda gördüğüm bir Lamborghini'de Google plakasını görünce bunun Aydın olabileceğini düşündüm, çünkü o da bir Google zenginiydi. Gazetelerde Google gibi erken aşama teknoloji şirketlerine tohum yatırım yapacağından bahsediyordu. Webs adlı bir girişime yatırım yapmıştı ki webs, Grou.ps'la benzer bir girişimdi. Dolayısıyla bana neden yatırım yapmasın diye düşünmüştüm. O

30 "I am thankful to those who said NO to me, it is because of them I did it myself"

gün, kirli sakallıydım. Sakal modası başlamadan önce San Francisco’da böyle suratlar göremezdiniz; insanlar ya jilet kaydı ya da bakımlı sakallarla gezerdi. Benim hâlim egzotik olmalıydı, ne de olsa kadınların ilgisini çekiyordum -durduk yere gelip telefonunu bir peçeteye yazıp bırakıp gidenler oluyordu- ama en yakın arkadaşlarımdan bir ABD yerlisi olan Onur’a göre, evsiz gibi görünüyordum. Haksız da sayılmazdı herhâlde ki Aydın da beni gördüğünde korkmuşa benziyordu. Ama mesafeliydi, benden tiksiniyormuş gibi bir hâli vardı. Belki de kirli sakallı oluşum ona tuhaf gelmiş olabilirdi. Çünkü ülkesine yabancılaşmış ve snob biri olduğu her hâlimden belliydi. Hesabı ödemeyi ona bıraktım, ona bile şaşırmıştı. Grou.ps fikri ile ilgili hiçbir geri bildirimde bulunmadı. Sadece beni Paul Graham’la tanıştıracığını söylemişti ki onu ben zaten tanıyordum, bu tanıştırmaya ihtiyacım yoktu. Yine de Aydın’dan da referans gelmesinin bir zararı olmayacağını düşünerek ses etmedim.

Bu arada belirtmekte fayda var, Aydın bu tanıştırmayı yapmış olsa da Paul’e ve onun modeline aslında çok inanmıyordu. Nereden mi biliyorum? Aydın’la birkaç ay sonrasında bir etkinlikte karşılaşacak ve orada Ouriel Ohayon (blogküreden aşına olduğum bir başka ortak tanıdık) ile üçümüz etkinlikte yürürken aralarında Paul Graham’ı çekiştirdiklerine şahit olacaktım. “On beş bin dolarlık çek kesilir mi, ne işe yarar?” diyorlardı. Oysa benim için rüya gibi bir rakamdı bu.

Paul Graham dedim ya... İlk işlerimden biri, Y-Combinator’ın kurucularından Paul’le tekrar yazışmak olmuştu. Paul’ün de tıpkı Aydın gibi, benden öğrenirmiş gibi bir hâli vardı. Kurucu ortağı Trevor Blackwell ile bir robot geliştirmekle uğraştıkları koca bir Mountain View ofisine davet etti beni. Önce trenle, sonra da yürüyerek vardığım ofiste çok da sıcak karşılanmadım. Paul benimle görüştüğünde ofis hemen hemen boştu. Ortasında upuzun bir masa ve onun iki yanında aynı uzunlukta tek parça oturaklar

vardı. Ben bana yakın upuzun oturağın en sol tarafına oturunca Paul'un ilk cümlesi: "Salak mısın, bu bankın ağırlık merkezinin ortada olduğunu bilmiyor musun?" oldu. Şaşkınlıkla cevap veremedim. Sanırım ya benim Türkiye'den gelen bir ÖSS şampiyonu olduğumu ve ağırlık merkezini en az onun kadar iyi bileceğimi bilmiyordu ya da pasif agresif bir davranış sergiliyordu. Bu tatsız başlangıç sonrası Paul'un soruları agresifleşmeye devam etti. Sanırım RWW'de yazdığım yatırımcılarla ilgili bir yazıdan dolayı bana karşı saldırgan bir tavır içerisindeydi. Büyük bir hayal kırıklığıyla bu kötü toplantıdan çıkarken Y-Combinator'ın diğer kurucu partneri Trevor Blackwell ile karşılaştım. Trevor, Paul kadar yüksek profilli ve meşhur biri değildi ama ikisi hem okuldan arkadaş hem de Yahoo'ya sattıkları girişimden kurucu ortaklardı. Trevor da en az Paul kadar zekiye ve o sıralar daha çok insansı robot teknolojileriyle ilgileniyordu. Bu beyaz saçlı, top sakallı, Metallica solistini andıran yatırımcı bana sorular sorunca, ona da Grou.ps'u anlattım. Özellikle "nasıl büyüyeceksin?" sorusunu "Sourceforge kullanıcı veri tabanını hack'lemiştim, büyümede kullanabiliriz" diye cevapladığımda gözlerinin ilgiyle açıldığını gördüm. Paul'un yanına gitmek için izin istedi ve yanımdan ayrıldı. Uzaktan ikisinin fısıldaşarak konuşmalarını izledim. Paul ateşli bir şekilde bir şeyi savunuyordu, Trevor da sanki beni savunuyor gibiydi.

Ertesi gün, reddedildiğimi anladım. Sebebi net olmasa da neden tek kurucu olduğumu sormuş olmasından ötürü, bunun da bir rol oynadığını tahmin ediyorum (her ne kadar, başka tek kuruculu girişimlere yatırım yapmış olsalar da).

Toplantıda konusu açılmamıştı ama sonradan blogunu incelerken Paul'un daha önce Türkiye'ye geldiğini ve 'Türkiye'deki halı satıcılarından kaçının' gibisinden yorumlar yazdığını görmüş-tüm. Silikon Vadisi'nin bu meşhur yatırımcısından böyle bir ret yediğime aslında çok da şaşırmamam lazımdı. Zira Paul Graham

e-postalarda hâlen kullanılan spam önleyici sistemlerin mucidi; istatistiksel Bayes metodunu³¹ kullanan bu yöntem, e-postaları da önceki hareketlerine göre sınıflandırmaya dayanıyor. Yani tam bir “discrimination”³² sistemi.

Paul’ü ileride çok şaşırtacaktım. Stanford’da organize edeceği startup school etkinliğine oranın en parlak girişimlerinden birisi olarak katıldığımda, yan sıramda (Friendfeed’in kurucusu) Brett Taylor vardı ve Paul’le karşılaştığımda bakışlarından ve konuşmasından şaşkınlığını gizleyemediğini gördüm. Bir de Aydın’ın Grou.ps’un en tepe noktalarından birinde bana mesaj atıp yoklamasını unutamıyorum. Azimli bir girişimciyseniz size hayır diyenleri şaşırtmaya hazır olun.

Son olarak, her ne kadar kurduğu Y-Combinator, Dropbox gibi yatırımlar sayesinde başarılı olsa da Paul’un Silikon Vadisi’nden afroz edilmesi, bana yaptığından çok farklı olmayan bir şekilde olacaktı. 2013 yılında yapılan bir röportajda kadın girişimciler hakkındaki görüşlerini filtrelemeden söyleyince büyük tepki topladı, cinsiyetçiliği ve yabancı düşmanlığı ifşa edilmiş oldu, afroz edildi ve Y-Combinator’daki CEO’luk görevini bıraktı.

31 Bayes Metodu koşullu olasılığı belirlemek için kullanılan matematiksel bir formüldür.

32 Ayrımcılık.

Facebook’la İlk Karşılaşmamız

³³Condoleezza Rice

Globe Hostel günleri sadece bahsettiğim ilginç karakterlerle geçmiyordu elbette. Paralelinde Grou.ps’u geliştirmeye devam ediyor ve çok sayıda telefon görüşmesi yapıyordum. Ancak hızlıca bir sonuç alacağıma dair bir emare yok gibiydi. Konuşma İngilizcem yetersiz kalıyordu. Buna rağmen son derece önemli isimler telefon görüşmesi talebimi kabul ediyordu. Benim için bu bile bir başarıydı çünkü bu yatırımcılar öyle kolay kolay herkesle konuşmazlardı, vakitleri değerliydi. Hafif de olsa bir ilerleme kaydettiğimi hissediyordum.

O sırada günlerim tamamen işle geçtiğinden, birkaç yan proje denemesi daha yaptım ve onlar da değişik oranlarda başarıya ulaştı. İngilizce “*throw at the wall and see what sticks*” yani “duvara atın, yapışp yapışmadığına bakın” derler ya, işte benim girişim stratejim de o dönemde -bu ifadeden bihaber- aynen buydu.

Dünyanın gidişatına bakarak, gelecekte insanlığın mahremiyet kavramından tamamen soyutlanacağı ve internetle birlikte mahremiyetin bütünüyle kalkacağı bir döneme gireceğini düşünüyordum. Bu yüzden, Grou.ps da dahil olmak üzere yaptığım projelerdeki genel tema; mahremiyetsizlik idi. Hâlihazırda üniversite aşkım Müge’yi kaybetmenin kalp acısını içimde taşıyor ve onun ne yaptığını, nelerle uğraştığını merak ediyordum. Keşke insanlar bütün aktivitelerini, hatta evlerinin içini “Biri Bizi Gözetliyor” evlerindeki gibi kameralarla döşese ve her şey şeffaf olsa düşüncesindeydim. Merak etmeyin, bugün bunun bir delilik olduğunu fark edecek olgunluktayım.

33 People who end up as ‘first’ don’t actually set out to be first. They set out to do something they love.

Bu projelerden ilki ve en önemlisi, OpenHuman adını taşıyordu. ‘Wikipedia for Human Beings³⁴’ sloganıyla ortaya çıkan bu projede, adından da anlaşılacağı üzere, insanlar tüm şeffaflığı ile kendi kendilerini anlatıyor, itiraflarda bulunuyordu; “Marihuana kullanıyorum, ama sadece yalnız kaldığımda”, “babamı hiç görmedim ve ondan nefret ediyorum”, “dinlere karşı bir antipatim var” gibi ilk duyulduğunda garip gelen, ama çoğu insanda var olan ve sadece özel kişilerle paylaşabildiğimiz sırların kamuya açık bir listesi gibiydi. Tam bir sosyal deney projesiydi ve bu ürün de Turkix gibi Slashdot’ta haber oldu, çok ilgi gördü. İlk günden binlerce hesap açılmıştı, ama ürünü çok hızlı bir şekilde ortaya çıkarttığımdan, e-posta ile paylaşmak ya da arkadaş eklemek gibi viral elementleri düşünmemiştim, bu yüzden büyüme orada durdu.

O dönemdeki projelerimin bir diğeri ve daha etkili olanı undisposable’dı. Undisposable bir API uygulamasıydı³⁵. Bu uygulama web sitelerinde açılan hesapların gerçek olup olmadığını denetleyerek gerçek olmama ihtimali yüksek olanları geliştiricilere haber veriyordu. Grou.ps’taki ihtiyaçlarımın sonucu olarak ortaya çıkan bu proje Facebook’un ilgisini çekti, çünkü onlar da dijital kimliklerin gerçek olması konusunda benim kadar sapsantılıydı ve çok geçmeden Facebook’ta güvenlikten sorumlu üst düzey bir mühendis benimle iletişime geçti. Ryan McGeehan, bu yazılımla ilgilendiğini belirtip sunduğum hizmetten faydalanan siteleri ve varsa şirketleri sordu. Ben de ona Avrupa’nın büyük ISS’lerinden Infomaniac’ın en büyük referansım olduğunu belirttim. Ayrıca kullanıcıların, yetişkin içerikli web sitelerinden

34 Bireyler için Wikipedia

35 O dönemlerde başlayan 10minutemail, trashmail ve guerrillamail gibi ‘disposable’ e-posta hizmetleri furysı, uygulama geliştiriciler için bir yük olmaya başlamıştı. Şahsen ben de herhangi bir yeni web sitesine kayıt olurken e-posta adresimi vermek istemediğim zamanlarda bu ‘geçici’ e-posta servislerini kullanıyordum ama servis sağlayıcıların veri tabanını kirleten bu hareketine bir ‘dur’ demek lazımdı.

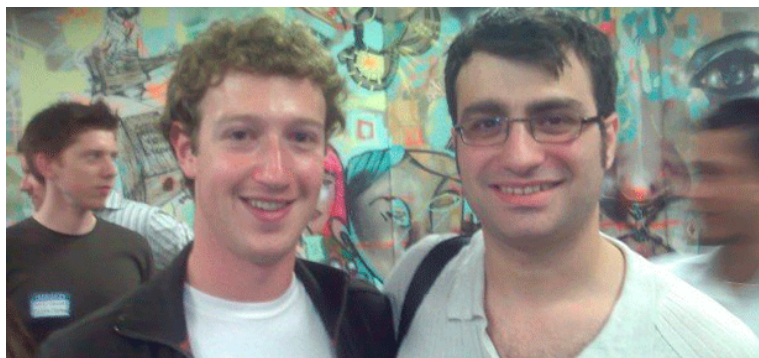
phpMyFanSite gibi açık kaynak projelere kadar geniş bir yelpazede olduğunu belirttim. İki ay gibi kısa bir sürede üç yüz bin kadar e-posta taradığımızı da ekledim.

Çok hevesli ve meraklıydı, yazdığı cevapta daha pek çok sorusu olduğunu söylüyordu. Referans verdiğim kullanıcı site ve şirketlerin bağlantı adreslerini istemişti.

Uzun süren e-posta yazışmalarından sonra, bana veri tabanımın düz-metin hâli değil ama şifrelenmiş ucuz bir versiyonu için iki bin dolar verebileceklerini ve veri tabanıma yıllık üye olabileceklerini söyledi. Ben ise, aslında parlak ve pazarlığa açık bu teklife cevap bile vermedim. Bu işi kabul etseydim, muhtemelen Grou.ps'a ayıracak vaktim ve enerjim olmayacaktı ve -ömrüm varsa- 'Facebook'ta çalışan bir Türk' sıfatıyla bugünlere erişecektim.

Olan biteni Cem'le paylaştığımda Cem inanmamış gibiydi; ne de olsa Mondus girişimiyle beraber Cem'in hayali de Türkiye'de bir Facebook klonu üretmekten farksızdı. İnanması için e-postaları onunla paylaştım. O gün iki bin doları kabul etmiş olsaydım ve bunu Facebook hissesi olarak alsaydım, bu meblağ Facebook'un bugünkü değeriyle beş milyon dolar olacaktı. 'Neden hisse ile ödesinler ki?' diyen olabilir tabii, ama Facebook'un çözüm ortaklarına hisse ile ödeme yapması çok bilinen bir uygulamaydı. Mesela Palo Alto University Avenue'daki ilk kampüslerinin³⁶ duvarlarını yapan sanatçıya ve ilk baş aşçılarına da ücretlerini hisse ile ödeyerek onların milyoner olmasının önünü açmışlardı. Eski çalışanlarının elde etmiş olduğu hisse avantajlarını hiç saymıyorum bile. İşte Silikon Vadisi etkisi buydu.

36 Bu ofisi açıldığı gün ziyaret edecek ve Mark Zuckerberg'le de birebir tanışacaktım.



Sand Hill Road'da Ağlayan Adam

*Aşkın karşıtı nefret değil, kayıtsızlıktır.
Sanatın zıttı çirkinlik değil, kayıtsızlıktır.
İmanın zıttı sapkınlık değil, kayıtsızlıktır.
Ve hayatın karşıtı ölüm değil, kayıtsızlıktır.³⁷*

Elie Wiesel

Grou.ps'un kuruluş aşamasındaki bu zamanlarda ürünü geliştirmek dışında yaptığım tek şey, bilumum web 2.0 blog'larını okumaktı. Bu, içinde bulunduğum dünyanın hem iş hayatı kısmını hem de nasıl bir rekabet ortamında olduğumu anlamamı sağlıyordu. Yatırımcıların da okuduğunu bildiğim bu bloglarda Grou.ps'un adının geçmesini sağlayabilirsem, bu sayede yatırımcı bulabilir ve para engelini aşıp Grou.ps'u bir dünya markası yapabilirim diye düşünüyordum. O yüzden bu blogları yazılan hiçbir kelimeyi kaçırmadan, büyük bir motivasyonla okuyordum.

Hostel lobisinde oturup bloglarda vakit geçirdiğim kadar, oralarda haber olmanın hayallerini de kuruyordum. Buralara yazan çoğu editör ve yazarla haberleşerek kendimi tanıtmaya çalışıyordum. Başta haberlerin üstte kalma sırasının demokratik yöntemle -oylarla- belirlendiği Digg olmak üzere, dünyanın dört bir yanından birçok irili ufaklı blogda yaptığım işlerin haberi çıktıkça, bu yazışmalar beni mutlu edip motivasyonumu arttırıyordu.

Amerika'ya ilk gelişimden beri, VC'lerle veya VC firmaları ile bağlantı kurmak için uğraşıyordum. Hostelden pek ayrılmadan yaşayan biri olduğum için, Sand Hill Road'a (yani yatırım fir-

³⁷ The opposite of love is not hate, it's indifference. The opposite of art is not ugliness, it's indifference. The opposite of faith is not heresy, it's indifference. And the opposite of life is not death, it's indifference.

malarının Mekke'si sayılan bölgeye) gideceğim gün çok heyecanlıydım. Dönemin ve sektörün ağır toplarının başında gelen Michael Arrington, Techcruch adında en etkili blogun kurucusuydu. Ben de bu blogun tutkulu okuyucularındandım. Orada çıkan her haberi takip ederdim, ama Arrington'a Grou.ps'la ilgili attığım mesajlara hiçbir zaman cevap gelmemişti. Techcrunch'ın ünü o sıralarda dünya çapında hızla artıyorken Arrington, Vadi'nin bilinen yatırım firmalarından biri olan August Capital'da ilk etkinliğini düzenleyecekti. Bu haberi duyar duymaz durumu kendisiyle bir tanışma fırsatı olarak görüp soluğu Sand Hill Road'da almaya karar verdim.

Zenci görünümlü bir şoförün taksisine atladım. Her öğünün maliyet hesabını yaparken Sand Hill Road'a gitmek için otuz doları taksiye ayırmak benim için lükstü ama başka çarem yoktu, çünkü ABD'de toplu taşıma o zaman da şimdi olduğu gibi zayıftı. Taksiciye, garip sarığından ötürü, nereli olduğunu sordum (ki bu soruyu o zamanlar hep soruyordum!). Sih Hintli olduğunu söyledi. Böylece o garip sarığın Sih'lere ait olduğunu öğrenmiş oldum.

August Capital binasına girerken aklımdan hiç silinmeyecek bir görüntüyle karşılaşmıştım. Binanın önünde siyah bir Limuzin'de, muhtemelen Cadillac, elli-altmış yaşlarında olduğunu düşündüğüm, ak saçlı, zayıf bir adam vardı, belli ki hâli vakti yerindeydi. Ama adam arabanın içinde, direksiyonun başında hüngür hüngür ağlıyordu!?

Anlayamıyorum.

“Böyle lüks ve rahat içinde bir insan neden ağlar ki?” diyordum kendi kendime. “Yatırım mı yapmadılar, şirketi mi batıyor acaba?” Muhtemelen o sıralar en büyük derdim para olduğundan, sanki hayattaki bütün önemli sorunlar sadece parayla ilgili olabilirmiş gibi, safça bu düşüncelere gark olmuşum.

Belki adamın ailevi bir problemi, belki de bir sağlık problemi vardı, ama Sand Hill Road’da ağlıyor olmasına bakılırsa o sırada işle ilgili bir sorun yaşadığı kuvvetle muhtemeldir diye düşünmüşüm.

“Ama işle ilgili bir sorunu olsa da bir insan, hâli vakti yerindeyken neden ağlar ki? İşler yolunda gitmese ne olacak ki? Ne kadar da fazla ciddiye alıyor işi. Hayatında iyi bir şeyler yapmış ki Caddillac’ı var işte” diye safça düşünmeden edememiştim.

Benzer şekilde, aynı saflıktaki soruları çocukken de Voltran’ı izlerken sorardım. Voltran’ı oluşturan parçaların her birinin içindeki kahraman, Voltran savaşıırken darbe aldıkça, sanki kendileri darbe alıyormuşçasına bağıırır çağırır ağlardı. Şaşırdım. “Darbe geldiyse demire çeliğe geliyor, sana ne oluyor o kontrol odasından bozma kutucukta?” derdim içimden.

Yıllar sonra kendi girişimimi yaparken anlayacaktım... Bir şirket yönetirken siz de tıpkı o organizmanın beyni gibi oluyorsunuz ve o bünyedeki sorunlardan asla izole olamıyorsunuz. Kısacası eğer işinizi gerçekten benimsiyor ve ödevlerinizi hakkıyla yerine getiriyorsanız, o şirketin can çekişmesi bizzat sizin acı çekmeniz gibi oluyor. Bir nevi pilot gibi oluyorsunuz, uçak çakılırsa siz de ölecekmişsiniz gibi.

Elbette sağlıklı olan bu değil. Hele ki yatırımcılarınız, çok sayıda hissedarınız varken daha duygusuz ve izole olmanız, sorunları bu kadar derinden hissetmemeniz gerekir. Ama bende öyle olmadı.

Etkinliğe gelecek olursak, o gece çok sayıda kartvizit toplamıştım ve Yahoo’da çalışan Atakan adlı bir Türk yöneticiyle de tanışmıştım. Dönemin popüler suratlarından Digg’in kurucusu Kevin Rose’la da tanışmamız o gece olmuştu. Kevin, Grou.ps’u biliyordu ama kendisi çok popüler olduğu için ve herhâlde benim ortamdaki tek yabancı olmamdan ötürü garip bakışlarla, nazikçe

beni dinleyip ayrılmıştı. Arrington'ın ise etrafı hep birileriyle (genelde PR'cı kadınlar!) çevrili olduğundan, onunla o gece konuşamamıştım. Ana hedefime henüz ulaşamamış olsam da kendimce bir gelişme kaydetmiştim. En azından Sand Hill Road'da Silikon Vadisi insanları ile bir gece geçirmiştim.



Orada tanıştığım, kim olduğunu bilmediğim ama ilgili görünen birine Grou.ps'u satmaya çalışırken; herkes elinde bardağıyla gayet cool takılırken ben dizüstü bilgisayarım ile ürünümü tanıtmak peşindeydim. Hayatı biraz fazla ciddiye alıyordum.

O gecenin sonunda San Francisco'ya hostelime dönmek istediğimde saat çok geç olduğundan yolda kaldığımı öğrenecektim. Atakan nasıl döneceğimi sorduğunda yardım istemekten utandığım için ona 'bir yolunu bulurum' demiştim. O da klasik Amerikan tavrıyla ısrarcı olmayıp "iyi geceler" diyerek yoluna devam etti. Ama bir yol bulamamıştım. Palo Alto'ya kadar trenle gele-

bilmiştim, ama ne otobüsler ne de Caltrain alışıyordu. Ben de fırsat bu fırsat deyip University Avenue’de bir barda birkaç saat takılıp ardından otele para harcamadan geceyi o sokakta uyuyarak geçirecektim. Hayatımda ilk defa böyle bir şey yapıyordum (ve neyse ki sadece bir kere oldu). Korkudan gözümü pek uyku tutmadı. Sabahın ilk ışıklarıyla beraber, kimseye görünmeden yeniden sefere başlayan Caltrain trenine atlayıp Globe Hostel’in yolunu tuttum. O gün resepsiyon vardiyam başlayana kadar odamda on beş saatten fazla uyumuşum.

Onca zahmete rağmen Techcrunch’ta haber olmayı başaramamıştım, ama enteresan bir hatıra kazanmıştım.

ReadWriteWeb

*Gelecek, fırsatı apaçık gün ışığına çıkmadan önce
görebilenlere aittir.³⁸*

Oscar Wilde

Techcrunch'tan umudu kesince, bu sefer onun bir tık altında yer alan ama yine popüler ve saygıdeğer bir blog konumundaki ReadWriteWeb'e sardım. Blogun kurucusu ve ana editörü Richard'ın ilgisini çekmek için farklı bir yöntem, yani yorumlar metodunu denedim.

Hemen hemen her yazının altına gerçekten akıl dolu, parlak yorumlar yazıyordum. Megalomaniden değil, çünkü bu yorumlar gerçekten Richard'ın da ilgisini çekiyordu. Çekmese altlarına cevap yazmazdı. Hatta blogun diğer üyelerinin ve diğer yazarlarının da dikkatini çekiyordu. Sonunda Richard'la yazışmalarımız başladı. Richard, Michael Arrington'ın aksine egodan uzak, Yeni Zelandalı olduğu için Türkiye'yi yakından tanıyan ve takdir eden (ne de olsa Anzakların tek savaştıkları yer Çanakkale idi ve biz onlara karşı hem ülkemizi başarıyla savunduk hem de Atatürk'ün önderliğinde askerlerine bir anıt mezar yapıp insanlığımızla büyük bir ders verdik), erişilebilir biriydi. Ben ise blogun bir nevi animatörü olmuştum. Bu sohbetten ve dostluktan güç alarak misafir yazar olma önerimi sundum. Blogda o şekilde yazan birkaç kişi daha vardı, ama onlar anadili İngilizce olan ve yatırım almış “büyük” girişimcilerdi. Richard tereddüt etmeden kabul etti. İlk yazımın başarısının ardından başka yazılar geldi.

38 The future belongs to those who recognize opportunities, before they become obvious.

Mesela “The Impact of Facebook’s Platform”³⁹ (Facebook Platform’unun Etkisi) yazım o sıralarda yeni yayınlanan Facebook Connect Platformu’nun interneti nasıl şekillendireceğini öngörüyor, “Amazon HaaS Hardware as a Service”⁴⁰ (Amazon, Hizmet Olarak Donanım) ise Amazon şirketinin yeni AWS servisleriyle pazar değerinin Google’la eşitlenebileceğini, bunun gerçekleşmesinden on sene öncesinden kestiriyordu. Yazarlıktan gelen güçlü pozisyonumu kullanarak Türkiye’nin reklamını yapmaktan da geri kalmadım ve “What is it about Turkey? It’s a lot of things” (Türkiye’ye Neler oluyor? Çok şey) ile Türkiye’deki girişimleri dünyaya gururla tanıttım. Silikon Vadisi’nde ünüm her geçen gün artıyor, Yahoo gibi dev şirketlerden davetler alıyor, gittiğim her yerde çok özel ağırlanıyordum.

Yazılarımın her biri okunma ve yorum alma rekorları kırıyor-du; bunu RWW yazarları/çalışanları olarak içeride kullandığımız e-posta listesinden öğreniyordum. Öyle ki vizyoner Google OS yazım, ReadWriteWeb okurlarının oylarıyla senenin yazısı seçildi. Büyük gururdu! Yazılarıma Silikon Vadisi’nin meşhur entelektüelleri yorumlar bırakmaya başlamıştı; bunlar arasında Debian Linux işletim sisteminin kurucusu (toprağı bol olsun) Ian Murdock, ünlü melek yatırımcı Jason Calacanis, Microsoft’un baş pazarlama sorumlusu (ve en ünlü blogculardan) Robert Scoble gibi isimler vardı. Hatta öyle ki artık bana gelen basın bültenlerine bakamaz olmuştum. Sadece Google tepe ekibinin gidebildiği bazı etkinliklere davet edilmeye başlamıştım (İyi yatırım almış Startup’lar, biraz da rüşvet gibi -onları da ReadWriteWeb’de yazarım umuduyla- VIP etkinliklere olan davetiyelerini bana yolluyorlardı). Silikon Vadisi’nin en iyi fonlanan girişimlerinin 50-60 yaşlarındaki CEO’ları benimle yemek yemek ve ürünlerini tanıtmak için âdeta sıraya girmişlerdi. Sadece

39 Kısa link: <https://bit.ly/3Ua8Vzb>

40 Kısa link: <https://bit.ly/3DstUHM>

bunlar değil, eskiden yüksek ücretlerinden ötürü giremediğim etkinliklere ‘basın davetlisi’ olarak çağrılır ve rahatlıkla network yapabilir hâle gelmiştim. Sanırım tipik bir ‘gazeteci’ konumuna gelmek üzereydim. Tüm bu olanlar, o sırada oldukça heyecan verici ve şımartıcıydı. Ama bunların gözümü kamaştırmasına izin vermedim. Gazetecilik de gurur verici ve keyifli bir iş olabilirdi, ancak benim daha dünyaya vereceğim bir ürün ve dünyayı değiştirmek için gazetecilik ya da blog yazarlığından başka yapmam gereken işler vardı. Bugün, varmak istediğim noktaya ulaştığım için artık gönül rahatlığıyla asıl tutkum olan yazarlığa odaklanabiliyorum.

Hayat böyle bahislerle geçiyor; bahislerinizle uzuyor ya da kısalmıyorsunuz. Mademki Techcrunch’dan hayır yoktu, yeni bir kararla ReadWriteWeb’e bahis oynamıştım. İyi ki de oynamışım. Benim için geri dönüşü yüksek bir yatırım olmuştu.

Hakia

Bütün, parçalarının toplamından daha büyüktür.⁴¹

Aristo

Herhâlde San Francisco ve Globe Hostel günlerimde aldığım en “verimli” karar, 2006’nın bir Kasım günü San Francisco Market Street üzerindeki görkemli Palace Hotel’de yapılacak bir Web 2.0 etkinliğine katılmam olacaktı. İki üç gün süren bu etkinliğin biletleri yanlış hatırlamıyorsam bin dolar civarındaydı. Ve benim bu kadar param yoktu. Fakat Melek Pulatkonak ve Rıza Berkan ile orada buluşmak üzere sözleşmiştik. O yüzden otelin gösterişli kapısına gidip beklemeye başladım.

Aslen Rıza ve Melek’i ilk defa Hürriyet gazetesinin arka kapağındaki bir haberde görmüştüm. Cep telefonu distribütörü KVK’nın ve Turkcell’in kurucusu ve ilk hissedarlarından Murat Vargı’nın tohum yatırımıyla, New York’ta Google’a karşı bir girişim kuruyorlardı. Son derece iddialıydılar; onlara göre bu motor apayrı, yepyeni bir yöntemle çalışacak ve Google’dan daha iyi olacaktı. Her ne kadar kamuoyu tarafından bu cümleler ‘hayal ürünü’ gibi algılanacak olsa da, Hakia bana o haberi okuduğum anda bile ilham vermişti ve Rıza-Melek ikilisiyle tanışmak için sabırsızlanıyordum. Melek’in hâlihazırda benimle tanışmak için -her gün yığılan e-posta sayısı sebebiyle o sıralarda neredeyse hiç bakmadığım- ReadWriteWeb’deki adresime bir e-posta yazdığını henüz bilmiyordum. Cem’in de arada bir gönderdiği tanıştırma e-postalarından birindeki kişilerin Rıza ve Melek ikilisi olduğunu sonradan fark etmemle, hayatın bana onlarla birkaç farklı yerden tanışma fırsatı sunduğunu görmüştüm.

41 The sum is greater than its parts.

Otel kapısında yarım saatlik bekleyişimin ardından, planladığımız üzere Rıza ve Melek, Amerikalı uzun boylu sarışın bir hanımla birlikte dışarı çıktılar. Fazla zamanları olmadığı için, kahve alıp otele geri dönecekleri süre içerisinde -bir nevi “elevator pitch” yani “asansör sunumu”- bana Grou.ps’tan bahsetme şansı verdiler.

Ben daha anlatmaya başlamadan Rıza gururla on milyon dolarlık yeni bir fon daha bulduklarını ve şirketi nasıl büyüteceklerini anlattı. Basına böbürlenmekten hoşlanırdı; benim de ReadWriteWeb’de amatör blogger olduğumu bildiği için olsa gerek, etkinlikte duyuracakları bu haberi hiç çekinmeden benimle paylaşmıştı. Onun anlatacakları bitince sıra bana geldi ve Grou.ps’u anlatmaya başladım. Adını “Social Cartography Inc” (Türkçesi “Sosyal Haritacılık AŞ”) koymak istediğimi ve amacımın dünyanın sosyal ilişkiler haritasını çıkartmak olduğunu söylemiştim. Özellikle Rıza’nın ilgisini çektiğini gördüm. O da benim gibi böylesi görkemli ve iddialı projelerin delice değil cesurca olduğunu düşünenlerdi. Melek ise -adının aksine- şeytanın avukatlığını yapma görevini üstlendi ve beni köşeye sıkıştıracak sorular sormaya başladı. En sonunda kilit soruyu sordular: “Ne kadar paraya ihtiyacın var?” “Yüz bin dolar” dediğimde şaşkınlıklarını gizleyemediler. Bu rakam onlara çok düşük gelmişti. Ama lafı uzatmadan artık otele dönmeleri gerektiğini söyleyip orada San Francisco Civic Square’e yakın bir noktada ayrıldılar.

‘Eeee?’ diyeceksiniz. Bunun neresi ‘en verimli’? İşte hayatta sonuçları hızlıca beklememek gerekiyor. Bu sonuçsuz toplantının devamını çok kilit bir noktada, yaklaşık altı ay sonra farklı bir şekilde görecektim.

Staj, girişimcilikte en önemli dönemlerden birisi. Mutlaka önce birilerinin yanında çalışmaya ve değer katmaya bakın. Bir şey al-

mak değil, vermek olsun amacınız. Verirken zaten alıyorsunuz, çünkü bir şeyler öğreniyorsunuz. Ayrıca bu kültürün yaygınlaştığını düşünün. Yarın siz de büyük fikriniz için ilk adımları attığınızda, etrafınızda size yardımcı olacak gençler bulabilirsiniz. Dolayısıyla staj kültürünü herkese ama herkese öneriyorum.

TABCON

Kadınlar sevilme için, anlamak için değil.⁴²

Oscar Wilde

Globe Hostel günlerinin bir diğer önemli hatırası, hosteldeki günlerimin (vizem ve param biteceği için) sonuna yaklaşırken bir sonbahar günü, ismine daha önce hiç rastlamadığım genç bir Türk Intel mühendisinden (Erdem Ültanır) gelen teklifti. O güne kadar adını duymadığım, Amerika'daki Türkleri iş bağlamında birleştirdiğini sonradan öğrendiğim Tabcon'da (Turkish American Business Conference) yapılacak bir konuşmanın haberini verdi. Beni ReadWriteWeb'deki yazılardan tanıyor ve gözünde büyümüş olsa gerek, tanışmak istiyordu. Konuşmacı ya da moderatör olabilirdim. Buluşmayı vakit kaybetmeden ayarladık.

Erdem, buluşmak için kaldığım otele geldiğinde gördüklerine şaşırmıştı. Salaş bol kotlu, dağınık saçlı, serseri tipli ve bu kadar genç birini karşısında görmeyi bekleliyordu herhâlde. Bana ulaştığı LinkedIn'de CV'me bakıldığında güçlü bir akademik profilim vardı; Galatasaray Lisesi de Boğaziçi Üniversitesi de en seçici okullardı ne de olsa, ama giyim tarzım bu "elitliği" hiç yansıtmıyordu. Daha ilk dakikadan gözlerinde 'acaba yanlış seçim mi yaptım?' tereddüdünü görür gibi oldum, ama tipik bir Silikon Vadisi mühendisi saflığıyla (ki bu saflık bende de vardır ve takdir ederim) sözünü geri alamadı ve bana moderatörlük teklifinde bulundu. Ben de tereddüt etmeden kabul ettim. Görevim, panelimde konuşacak Türk girişimcileri seçmek, davet etmek ve konuşmayı yönetmekti.

⁴² Women are meant to be loved, not to be understood.

Tabcon, birkaç hafta sonra güneşli bir günde San Jose’de Marriott Hotel’de yapılacaktı. Şansım yolunda gidiyordu bu sefer; şehre en uzakta oturan kişi olmamdan ve arabam olmamasından ötürü, otelin konferans için ayırdığı kral dairesini bir gün öncesinde kullanmama izin verdiler. Devasa ve lüks bir daireydi bu. Hiç çok odalı bir otel “odası” görmemiştim daha önce. Kapıda yazan doğruysa bu odanın geceliği 5000 dolardı. Kaldığım oda, Globe Hostel’in tamamından bile büyüktü herhâlde. Bir gecede hayat standardım on katına çıkmıştı.

Tabcon günü heyecanımı yatıştırmak için bol bol kahve içtim ve ikram edilen çikolatalardan avuç avuç yedim. Tahmin edeceğiniz üzere bu çok iyi bir taktik değilmiş. Hem midem altüst olmuştu hem de heyecanım geçmemişti. Panelist olarak davet ettiklerimden ilki Barış’tı. Diğerleri Dilmaca günlerimden kalan tanışıklıkla Microsoft’un en tepesindeki Türk bilim adamlarından Emre Kıcıman, TechCrunch’ta haberleri çıktığından beri iletişimde olduğum Cüneyt Özveren ve Cem’in aracılığıyla ulaşıp davet ettiğim, Yonja’nın kurucusu Kerim Baran’dı. Toplamda güzel ve faydalı bir panel olacaktı ve alnımın akıyla bu işin altından kalkacaktım.

Heyecanıma rağmen güzel bir etkinlik olduğunu ve dinleyenlerin bizim oturumu beğendiklerini hissettim. Devamındaki networking etkinliğinde sonradan yatırımcım olacak Mehtap Özkan’la tanışmak ise hayatımın dönüm noktalarından biri olacaktı. Bir panel arasında Mehtap ile Barış konuştuklarken Barış’a yaklaştım. Barış benden hep korkar gibiydi, sanırım deli olduğumu düşünüyordu, ama orada çok sıkışmış ve beni başından savmak istemiş olacak ki Mehtap’la bizi tanıştıırıp hızla oradan uzaklaştı.

Mehtap, odadaki en uzun kişiydi ve havasıyla her girdiği ortamda dikkati çekerti. Ama bana ilk başta itici, korkutucu gelmişti. Çok uzun boylu olmasına rağmen bir de çok uzun topuklu

ayakkabılar giyerdi. Herkesin dikkatini çeken bu kadını ben ilk günden bir abla ve büyüğüm olarak gördüğümünden, insanların bu merakını hiçbir zaman anlamlandıramadım. Bu cesaretle olacak ki Mehtap’la konuşurken çok cesurdum. Mehtap da bu cesareten ve farklı yaklaşımından olacak, bana karşı çok yakın davranmış ve kardeşiymişim gibi konuşmuştu. Tam anlamıyla daha ilk dakikadan birbirimize kanımız kaynamıştı. Mehtap’ın kişisel bloguna daha önceden birkaç kere denk gelmiştim. Açıkçası bir VC olarak blogunda yazdıkları bana teknik terim salatası gibi geliyordu, ama sempatik biriydi ve etkinliğin sonunda ‘iletişimde kalmak üzere’ diyerek ayrıldık.

Sonuç olarak, Tabcon’dan hayatımda büyük etkisi olacak kişiyle tanışarak ayrıldım: Bu, Mehtap Özkan’dı.

İstanbul'a Dönüş

*İtibar, kahramanca çabalayan, işe büyük heves,
büyük sadakatle sarılan,
kendilerini değerli bir sebebe adayan,
en iyisiyle, büyük zaferin tadını alan,
en kötüsüyle, eğer kaybederse,
yerinin asla o soğuk ve korkak ruhlarla
bir arada olmayacağını bilenlerindir.*⁴³

Theodore Roosevelt

San Jose'de gerçekleştirilen TABCON etkinliğinden sonra memleketim İstanbul'un yolunu tutacaktım. Cem'in tavsiyesiyle yolu biraz uzatıp kısa bir New York gezisi yaptım. New York'ta vakit geçirmemi istiyordu, çünkü bağlantılarının çoğu orandı. Cem'in de NY'de olduğu bir zamana denk getirip sekiz kişilik hostel odalarında kalarak geçireceğim yeni bir macera için NY'ye geldim. NYC metrosunda Cem'le planların ve gelişmelerin üstünden geçtik. New York'ta onunla zaman geçirmek bana iyi gelmişti. Danışman seviyesinde birkaç insanla tanıştırdıysa da bu yolculuktan profesyonel anlamda sonuç alamadım. İlk NY yolculuğumda yapamadığım bazı kültürel ziyaretleri de bu gezide yaptım; müzeleri ziyaret edip etrafı görmüştüm. Beni asıl motive eden faktör, Cem'in varlığı ve yirmi iki yaşındaki bu deneyimsiz çocuğu ciddiye alıp konuşuyor olmasıydı.

43 The credit belongs to the man who is actually in the arena, whose face is marred by dust and sweat and blood; who strives valiantly; who errs, who comes short again and again, because there is no effort without error and shortcoming; but who does actually strive to do the deeds; who knows great enthusiasms, the great devotions; who spends himself in a worthy cause; who at the best knows in the end the triumph of high achievement, and who at the worst, if he fails, at least fails while daring greatly, so that his place shall never be with those cold and timid souls who neither know victory nor defeat.

New York seyahatim bittikten sonra San Francisco'ya geri döndüm. Artık İstanbul'a tekrar merhaba deme vaktim gelmişti. Bir şubat günü, altı ayımı beraber geçirdiğim Globe Hostel'deki arkadaşlarımla vedalaşmak çok zor olmadı. Orada yaşarken bu hostelden nefret ediyordum ama şimdi geri dönüp bakınca 'hayatımın en güzel dönemlerinden biriymiş' diyorum. Bir rüyayın peşinden koşmak, büyük umutlar, yeni deneyimler, okulda göremeyeceğiniz öğrenimler, keşifler, arkadaşlıklar... Bazıları yorucu ve acıydı ama hepsi çok değerliydi. Nazım Hikmet'in "Yaşama Dair" şiirinin sonunda söylediği gibi:

Şimdiden çekilecek acısı bunun,
Duyulacak mahzunluğu şimdiden.
Böylesine sevilecek bu dünya
"Yaşadım" diyebilmen için...

Ben de kelimenin tam anlamıyla "yaşıyordum" ya işte, o yetiyordu.

Bu yaştan sonra bunun gibi deneyimleri yaşayamayacağımı biliyorum. Çünkü hayatta belli bir noktadan sonra başka şeyler devreye giriyor, mesela çocuğunuz oluyor. Çocuk sahibi olunca insan kendisi yaşayamasa da bu heyecanları ve hayatı zenginleştiren deneyimleri çocuğu üzerinden yaşıyor.

İstanbul'a gitmek üzere uçak kalktığında San Francisco'ya bir de havadan baktım. Geceydi ve zifiri karanlıktı, acaba bu şehre son bakışım mı diye düşünmüştüm. Emin değildim çünkü net ve olumlu bir sinyal almamıştım; ama içimden Allah'a hayatımın geri kalanını burada geçirmeme yardımcı olması için dua ettiğimi hatırlıyorum.

İstanbul'a döndüğümde karşılaştığım tablo da pek iç açıcı değildi. Beş kuruş param kalmamıştı ve hiç ilgilenmediğim okul hayatım berbat durumdaydı. Dördüncü senede idim ama ikinci sınıfın dersleriyle boğuşuyordum. Annemin hoşnutsuzluğu da devam ediyordu. Bana yardım etmez, istese de edemezdi. Ona göre boş boş takılıyordum.

Bir gün, bütün günü Kadıköy Rıhtım'da kafamda bu konular uçuşurken geçirmiştim. Eve dönerken "Allah'ım ne yapacağım, bittim artık" dediğimi çok iyi hatırlıyorum. Aklıma gelen hiçbir çözüm yolu veya fikir yoktu. Beş parasız ve işsizdim.

O günün akşamında bir mucize oldu. Üsküdar'daki evimizin arka odasında kendi kendime vakit geçirerek sakinleşmeye uğraşırken bir e-posta geldi. Melek'tendi. Telefonlaşmak istediğini belirtiyordu. Hiç beklemiyordum bunu.

Hemen telefona sarıldım. Açıma kadar konunun ne olacağına dair hiçbir fikrim yoktu. Acaba beklediğim yatırım haberini mi alacaktım?

Melek, Rıza ile konuştuğunu ve bana bir teklifte bulunacaklarını söyledi. Telefonda işin detaylarını anlatıp yıllık otuz altı bin dolar vereceklerini söyledi. Heyecandan yutkundum. Sadece "olur" dedim.

Resmî evrak işlerini kendisinin halledeceğini söyleyip telefonu kapattı. İnanamamıştım. Büyük bir şok yaşıyordum, ama her zamanki ketumluğumla henüz resmî evraklar gelmeden bu haberi kimseyle paylaşmak istemedim.

Çok geçmeden teklif geldi. Resmî bir doküman. Çok heyecanlanmıştım. Armador ile hiç böyle resmî bir kâğıt imzalamamıştık. Hayatımda ileri yönde bir adım attığım artık açıktı. New York beni bekliyordu. Artık resmen gökyüzünde seyahatlerle geçecek yeni bir hayat beni bekliyordu.



New York'taki Hakia etkinliklerinden birinde.
Birleşmiş Milletler toplantısını aratmayan ekip.

New York'ta -Yeni- İkiz Kulelerin Arkasında -Yeni- Hayat

*Amerika'daki siyahların durumunu
biraz keşfetmeye başladım
ve bu tür anlamsız ayrımcılığın kurbanlarıyla
anında empati kurabildim çünkü
Türkler hiçbir zaman kölelik yaşamamışsa da,
Müslüman olmaları nedeniyle
Avrupa onlara düşman olarak bakardı.⁴⁴*

Ahmet Erteğün

Hakia'nın hızlı bir sıçrama yakaladığı zamanlardı ve beni hemen her hafta ABD'nin farklı şehrinde bir etkinliğe gönderiyorlardı, çünkü "Technology Evangelist" olarak Hakia markasını ve ne yaptığımızı kitlelere anlatmaktan sorumluydum. O dönemin popüler konu başlıklarından SEO konferansları ülkenin her yerinde yapılıyordu. Bu etkinliklere Google teknolojisini yakından takip eden küçük ajanslar katılırdı; bu ajanslar yerel işletmelere kendilerini Google'da pazarlamaları için ücretli destek hizmetleri verirdi. Bu profesyonel ve bilinçli ajans kitlesi, bizim Hakia teknolojisini anlatmak için seçtiğimiz ilk hedefti. Çünkü anlarsa önce onlar anlardı ve oradan son kullanıcıya yani tüketicilere yayılabilirdik. En azından, benim bu seyahat kararlarıyla ilgili yorumum buydu, çünkü Melek ve ekibinden hiçbir zaman o etkinliklere neden katıldığımıza dair bir açıklama duymamıştım.

Grou.ps'taki hedefimle ne kadar da tezat bir görev değil mi? Grou.ps'ta .PS'in yani Filistin'in adını dünyaya teknoloji ile

⁴⁴ I began to discover a little bit about the situation of black people in America and experienced immediate empathy with the victims of such senseless discrimination, because, although Turks were never slaves, they were regarded as enemies within Europe because of their Muslim beliefs

duyurmaya çalışırken, buradaki unvanım “Evangelist”di, yani Siyonizmi yayma görevi... İşin latifesi elbette, ben bu görev tanımıyla Hakia’nın teknolojisini etkinlikler aracılığıyla teknik insanlara anlatıyordum. Melek ve Rıza, muhtemelen ReadWriteWeb’deki performansından ötürü beni bu iş için seçmişlerdi.

İstanbul’dayken aldığım teklifin ardından işler hızlı gelişmişti. Bana uçak biletimi ve otel rezervasyonumu (hayatımda ilk defa bir Hilton’da kalacaktım!) yollamışlardı. Bu pürüzsüz akışın sonunda, New York’un meşhur JFK havaalanına indiğimdeki mutluluğumu unutamam. Millennium Hotel çok heybetliydi. Bundan beş sene önce Paris’e gitmeme engel olan olayın yaşandığı o meşhur İkiz Kulelerin arkasındaydı. Tabii henüz inşaat hâlindeydi. Wall Street’e de çok yakındı. Oradan o kadar memnun kalmıştım ve o kadar naif ve saftım ki, hayatımda ilk defa kaldığım bu lüks otelden ayrılmadan önce temizlik görevlilerine bir mektup bırakıp odamı her gün temizledikleri için teşekkür ettim. Tam Köyden İndim Şehire filmindeki Saffet!

Melek ve Rıza ile daha ilk günden netleştirdiğim tek konu, bu görevi üstlenirken Grou.ps’tan vazgeçmeyeceğimdi. Sağ olsunlar, bu konuda çok anlayışlı oldular. Ne de olsa tanışmamız Grou.ps aracılığıyla olmuştu. Dolayısıyla Hakia’da yarı zamanlı, uzaktan çalışmaya dayalı bir rol üstlenmiştim. Rıza çok nazikti, New York’a gittiğim ilk gece beni güzel bir mekânda yemeğe çıkarmıştı. Beni hâlâ San Francisco’da yaşıyor sandıkları için New York’ta kalmamı teklif etmişti önce. Bunu nazikçe reddettim. Ardından San Francisco’da bir ofis açabileceklerini de söyledi. Bu çok cazip bir teklifti, ama bu beni onlara karşı borçlu duruma düşürürdü, ayrıca bir girişime bu denli mali yük olmak bana ‘ayıp’ gelirdi. Sınırlı kaynaklarımızı Google gibi bir deve karşı en verimli şekilde kullanmalıydık. Elbette bunlar içimden geçirdiğim şeylerdi, kendisiyle bunları paylaşmadım ama sonuç olarak önerisini kabul etmedim. Böylece, bu gidişimde NY’de

bir hafta kaldıktan sonra Amerika'daki hayatımı yeniden kurmak üzere SF'ye geri dönmüştüm.

Bu dönemde Hakia'nın bilinirliği oldukça artmıştı. Bu şaşırtıcı değildi çünkü iyi bir bütçemiz vardı ve çok para harcıyorduk. Konuştuğum gazeteciler gözlerindeki şaşkınlığı ve teknolojiimize olan hayranlıklarını gizleyemiyordu.

Hakia'da yaşadığım en önemli anlardan birisi, girişimcilik ile kurumsal bünyenin nasıl bir araya gelemediğini görmek oldu. Özellikle Melek, bir COO (Chief Operations Officer) -yani operasyonel süreç yönetimi insanı- olarak, bir hayli kurumsal ve kuralları yaklaşım sergiliyordu. Şirketteki ilk ya da ikinci ayımda gideceğim bir etkinlik öncesinde kartvizitim yetişmediği için etkinliğe kartvizitsiz katılmışımdı. Artık bir şey yapmak gerekiyordu ve Melek'in "kartlar gelecek" sözleri beni tatmin etmemeye başlamıştı. Bu pahalı etkinliklere gidip insanlara bizden bir şey veremiyor olmak istemedim. O yüzden katılacağım etkinlikten bir gün önce, Melek'e bile söylemeden, kendi cebimden ödeyerek bir matbaa bulup Melek'in kartının aynısından yaptırmıştım. Böylece Melek'in de işini hafiflettiğimi düşünüyordum. Kâğıt kalitesi orijinali kadar yüksek olmayan kartvizitim hızlıca çıktı. Fakat bu mini girişimcilik hikâyesi, şirket tarafından pek sıcak karşılanmadı. Nasıl öğrendiyse, etkinliğin akşamı Melek'ten bir telefon geldi. Sesi gergindi ve bunun böyle devam edemeyeceğini, otoriden bağımsız hareket edersem işimi kaybedebileceğimi belirtti. Bu uyarı beni demotive etmiş olsa da aslında haklıydı; disiplinsiz bir davranıştı ve emir komuta zincirine göre hareket etmem gerekirdi. İdeal bir ortamda yavaşlıktan bu kadar memnuniyetsizsen istifa edersin, ama öyle bir rahatlığım yoktu.

Hakia'da kurum içi fikirleri üst yönetimle paylaşabileceğimiz bir portal vardı. Oraya yazdığımız fikirleri bütün şirket çalışanları görüp oylayabiliyordu. Bu çok sevdiğim bir özellikti ve kırk kişilik şirkette bu fonksiyonu en çok kullanan kişi olmuştum. Fakat

bütün fikirlerim boşlukta kaybolup gidiyordu sanki. Bu sessizlik de beni demotive ediyordu.

Hakia'yla çalışmaya devam ederken San Francisco'da bu sefer başka bir otele, eski otelim biraz kuzeyindeki Biltmore Hotel'e taşındım. Eski otelim meğerse restorasyon amacıyla kapanmış. Bu yeni otel, şehir merkezinde olmasıyla bana cazip gelmişti. Aylık üç bin dolarlık maaşımın üçte biri buraya gidiyordu. Melek de o sırada anlamadığım bir tavsiye ("kendine dayalı döşeli bir ev tut") ile aslında ipin ucunda olduğumun sinyalini veriyordu. Ev tutma masrafiyle karşılaştırdığımda otelde kalmak benim için daha uygun oluyordu. Bu pahalı şehirde her ay üç yüz dolar biriktirebilmek için çok ekonomik davranmaya ve iş dışında hiçbir eğlence ile vaktimi ve nakdimi harcamamaya uğraşıyordum. Kumbarama attığım üç yüz dolarlar çok da uzakta olmayacak yağmurlu günler için bana 'güvenlik hissi' veriyordu. 'Yedek lastiklerimdi' bunlar. Biltmore'un uyuşturucu bağımlıları ve fahişelerle dolu bir otel olmasına aldırmadan çalışmaya devam ettim.

Bütün bu zorluklara rağmen gıkımı çıkarmadan özveriyle çalışmamın bir diğer sebebi de Hakia'nın benim vize problemi mi çözmüş olmasıydı. Üniversiteyi bile bitirmeden Amerika'ya gelmiştim ve yerleşmeye çabalıyordum. Çok geçmeden beni Melek'in arkadaşı olduğunu öğrendiğim Çiğdem Acar'la tanıştırdılar. Çiğdem, altmışlı yaşlarında, yalnız yaşayan bir Amerikalı Türk kadınıydı. Biraz farklı ve gergin bir hanımefendiydi. İstanbul'da Papillon⁴⁵ okulundan mezun olduğunu öğrendiğinden olsa gerek, onun hep Yahudi ya da Ermeni asıllı olduğunu düşünmüştüm. Bana önce H1B adında bir vizeden bahsetti, benim üniversite mezunu olduğumu varsayarak. Ben utanarak üniversiteyi henüz bitirmediğimi söyledim. O an başımdan kaynar sular dökülmüş gibiydi; "tüh olmaz, sen Hakia'da çalışamazsın"

45 Şu anki adı Pierre Loti Lisesi olan Fransız okulu.

diyecek sanıyordum. Ama Çiğdem tam bir “imkânsız diye bir şey yoktur” insanıymış. Hiç istifini bozmadan, negatif bir havaya bürünmeden bana O-1 adında bir şeyi deneyebileceğimizi söyledi. O-1, göçmenlik literatüründe sıra dışı yetenek vizesi (extraordinary talent visa) olarak geçiyordu. Bu vizeyi almak için ödül, mödül, danışman kurulu üyelikleri, tavsiye mektupları göstermek gerekiyordu ki iyi haber, açık kaynak çalışmalarım sayesinde bende bunlar boldu. Sonuçta O-1 yolunda yetkinlik, eşlik belgeleri alırken ve Çiğdem benim dosyalarımı düzenlerken, avukatlık hizmetleri için bir kuruş bile ödememiştim. Hem sağladıkları deneyim hem network hem de Amerika’da çalışma vizesinde yolumu açtıkları için Melek’le Rıza’nın oluşturduğu Hakia’ya hâlen müteşekkirim.

“Üstün yetenek” vizesi ile ABD’de çalışıyor olmam, sonrası için de çok havalı oldu. Gerçi ilerleyen yıllarda O-1 daha sıkça dağıtılır ve anlamını yitirir oldu, ama ben şanslı bir dönemde o vizeyi almıştım.

Yıllar sonra, 2017’de Çiğdem’in Teşvikiye Camii’ndeki cenaze törenine katıldığımda onun tahmin ettiğimin aksine Yahudi ya da Hristiyan olmadığını anlayacak, fakat bu defa da gayrimüslim olmadan Papillon’a nasıl kabul edilmiş olduğunu merak edecektim.

Nezarethane ve mapus günleri

*Aşk, diğer kişinin mutluluğunun
sizinkinden daha önemli olmasıdır.⁴⁶*

H. Jackson Brown, Jr.

‘Gecenin en karanlık olduğu an, şafak sökmeden öncesidir’ derler. Benim hikâyede de bu karanlık, korku dolu birkaç günle geldi. Yatırım almadan ve Group.s şaha kalkmadan kısa bir süre önce, korku dolu zamanları Amerika’da nezarethanede geçirdiğim günde ve sonrasında transfer edildiğim hapishanede yaşayacaktım.

Başrolünde Hakia’da çalışırken tanıştığım Moğol asıllı Ariuana’nın olduğu bu anım, yıllar sonra hiç tahmin etmediğim bir yerde de karşıma çıkacaktı. Ariuana’yla, San Francisco’daki Biltmore Oteli’nin resepsiyonunda çalıştığı sırada tanışmıştık. Asyalı, ince, zarif, güzel bir kızdı. O da benden hoşlanmış olacak ki ayaküstü sohbetlerle başlayan arkadaşlığımız kısa bir süre sonra onun külüstür Toyota’sında Pasifik sahiline yolculuklara, San Francisco’nun hiç bilmediğim köşelerinin keşfine, oradan da sevgili ilişkisine evrilecekti.

Ariuana, Biltmore’daki işinden ayrılırken bana aynı evde yaşamayı önerdi. Üç kızla birlikte kaldığı evde, artık yaşlı bakıcılığı işiyle uğraşacağı için fazla zaman geçirmeyeceğini ve odasını benimle paylaşabileceğini söyledi. Biltmore’a ayda dokuz yüz dolar öderken bu odaya beş yüz dolar ödeyecektim. Her ay dört yüz dolarlık tasarruf gözüme fena görünmemişti, buna ihtiyacım vardı. Ariuana da kira ödemekten kurtulmuş oluyordu, evi o bulmuştu ne de olsa. Taşınmadan önce içimin rahat etmesi için

46 Love is when the other person’s happiness is more important than your own.

ona şart koştum: Yarın öbür gün bu iş yürümez ve ayrılırsak, bana evden ayrılmam için on beş gün zaman tanıyacaktı. Tamam dedi. Hatta bir kâğıda bunu yazıp imzalamasını istedim. İmzaladı. Anlaştık.

Cicim dönemi iki ay kadar sürdü. Ev arkadaşları bu özel anlaşmamızdan pek memnun değil gibi duruyordu. Bütün gün evde olan bir erkek arkadaş da nereden çıkmıştı! Ben de mutsuzdum, çünkü ev şehir merkezine çok uzak bir yerdeydi. Uber'in olmadığı o yıllarda, taksilerin bile uğramadığı bir mahalleydi. Arabam olmadığı için, ancak yürüyerek yirmi dakikalık mesafedeki en yakın Starbucks'a gidebiliyordum. Genelde evden çalıştığım için zor bir durumdu.

Ariuna, eve iyice geç saatlerde gelmeye başladı. Burnuma pis kokular geliyordu ama ses çıkaramıyordum. Bir gün telefonda kavga ettik. Eve geldiğinde tartışma devam etti ve iş kötüye döndü. Tartışma, Ariuna'nın kapıyı çekip çıkmasıyla sonlandı.

Aradan birkaç saat geçtikten sonra endişelenmeye başladım. Tam o sırada polis arabası ışıklarını görünce gerginliğim arttı. Polis arabası bizim kapıya yöneldi ve zil çaldı. Artık gerginliğin zirvesindeydim. Ariuna'nın başına bir şey mi gelmişti acaba? Kapıyı ben açtım. Polisler adımı sordu, aradıkları kişinin ben olduğumu anladıktan sonra bir sürü soru sormaya başladılar. Aslında başta filmlerde gördüğümüz klasik "konuşmama hakkına sahipsin" demişlerdi ama ben önemsemedim, saklayacak bir şeyim yoktu. Ariuna'nın sinirle kaza yapmış olabileceğini düşünüyordum. Sorulardan birinde "grab"⁴⁷ kelimesi geçti, tam anlamadığım bu cümlelerin sonunda her dediklerine "hayır" dememiş olmak için bu sefer "evet" diyeyim dedim. Daha önce duyduğum ama anlamını tam bilmediğim "Grab" kelimesinin kolunu omzuna atmak gibi bir anlamı olabileceğini varsaydım. Meğer o

47 Yakalamak.

an kendimi ihbar etmişim. ‘Kızı yakalayıp hareket etmesini mi engelledin?’ gibisinden bir soruya, sadece bir kelimenin (grab) tam anlamını bilmediğim için ‘evet’ diye cevap vermek başıma büyük iş açtı. Beni götürmek için ellerini ovuşturan siyahi kadın polis derhâl kelepçeleri bileklerime taktı ve beni polis arabasına tıktılar. Önde oturan erkek polis üzgündü. ‘Üzgünüm evlat’ gibisinden bir şey söyledi. O anda tansiyonumun düştüğünü, mide-min bulandığını ve bayılır gibi olduğumu hatırlıyorum.

Hayatımda ilk defa bindiğim polis arabasıyla nezarethaneye götürüldüm. Ne iş yaptığımı sorduklarında ‘CEO’ deyince kefalet pazarlığı başladı. Beş kuruş param yoktu aslında. Geceyi nezarethanede geçirmemek için kefalet ücretine önce yüz bin dolar dediler. Nasıl sert bir ‘hayır’ dediysem, odadan çıkıp beş dakika sonra beni çağırdıklarında kefalet parası birkaç bin dolara düşmüştü. Fakat o kadar param da yoktu, yine hayır dedim. Şaşırmış bir vaziyette tamam dedi eleman. Geceyi orada geçirecektim.

Nezarethane, doğal olarak, berbat bir yerdi. İçeride türlü türlü insan gördüm; mesela Graffiti yaptığı için yakalanmış bir çocuk vardı. İyi biri gibi görünüyordu. Sevgilisi onu aldattığı için kavga etmiş, Tom Ford’la Kevin Spacey arası birine benzeyen eşcinsel bir adam, ne kadar zengin ve iyi bir çift olduklarını anlatıp duruyordu. Çeşitli suçlardan (veya belki sadece ten renklerinden ötürü) içeri alınmış zencileri de saymazsak bu kare tamam olamazdı herhâlde.

Kendi başıma kaldığım bir hapishaneye aktarılan kadar hiçbir şey düşünememiştim. ‘Amerikan rüyam’ acaba bitmiş miydi? İşime geri dönebilecek miydim? Meleklerle sürekli iletişim hâlinde değildik, ama birkaç günlük yokluğum NY’da da fark ediliyordu. Başıma neden gelmişti böyle bir şey? Ariuna bu kadar ileri gidebilir miydi?

Tatil zamanı olduğu için avukat da arayamıyordum. Zaten tanıdığım bir ceza avukatı da yoktu. Telefon hakkım vardı, ama Amerika'dan hiçbir telefon numarası hafızamda olmadığı için ve uluslararası numaralar aranmadığı için çaresizdim. Kafamda onlarca soru ile delirecek gibiydim. Normalde suçluluğu kanıtlanmadıkça kimse yetmiş iki saatten fazla nezarethanede tutulamaz ve birkaç saat içinde bırakılırdınız, ama şanssızlığıma tatil zamanına denk gelmiştik.

Berbat hapishane yemekleriyle geçen üçüncü günde takım elbise bir kadınla bir adam ziyarete geldi. Bunu bir daha yapmam gerektiğini söylediler. Tamam dedim. Bir an önce dışarı çıkmaya bakıyordum.

Çıkar çıkmaz kankam Onur'u aradım. Beni evinde ağırladı. Onun için gülünecek şeylerdi bunlar.

Ertesi gün tüm bu olanlara sebebiyet veren kişi beni aradı. Ariuna. Çok üzgün olduğunu söyledi. Niyetinin beni evden ayırmak olduğunu, bu aklı ona eski erkek arkadaşının verdiğini (Google'layınca bile bir sürü suçtan içeri girip çıkmış, pis bir yaşlı herif çıkıyordu), onun aklına uyduğu için çok pişman olduğunu ve hemen o gün beni nezarethaneden çıkarmaya çalıştığını, ama tatil olduğu için bir sonuç alamadığını anlattı.

Ariuna'dan çok soğumuştum artık, evden taşınıp başka bir yere geçtim. Zorunlu olarak üç beş kere daha görüşmeye devam ettik, ama çok geçmeden artık İstanbul'a dönmeye niyetlendim. İstanbul'dayken, bu başımdan geçen olaylar acaba sonraki gelişlerimi etkiler mi diye aklımdan geçti. İyi ki geçmiş, Çiğdem'e başvurdum. İyi ki de başvurmuşum. Çiğdem, Amerika'ya bir sonraki girişimde problem olmaması için bir belge daha almam gerektiğini söyleyince Ariuna'yı tekrar aramak zorunda kaldım. Gereken parayı da Western Union ile ona iletmemden sonra, memurlardan hiçbir suça karışmadığıma dair bir yazı aldı. Ariuna'nın

başıma açtığı bu musibetin, Amerikan vatandaşlığını aldığım güne kadar Amerika'ya her girişimde havalimanında ekstra güvenlik soruşturmasına tabi olmama ve her seferinde saatler kaybetmeme neden olacağını o gün biliyordum.

Daha da kötüsü, ilerleyen yıllarda birileri bu belgeyi işin aslını bilmelerine rağmen hiç utanmadan benim aleyhime kullanacaktı. Ariuna'yı ABD'ye dönünce bir daha aramadım, sormadım. O da peşimden koşup ağlamadı, ilişki böylece sonlandı. 2020'de Palo Alto'da Starbucks'ta kahvemi beklerken onun da kahvesini aldığını ve çıkmak üzere olduğunu fark ettim. Merhaba dedim. O hatasının bana nelere mal olduğunu söylemek istiyordum. Güler yüzle merhaba diye cevapladı. Gene kendinden en az elli yaş büyük ama zengin bir adamla evlenmiş. Çocuğum olup olmadığını sordu, “var bir tane” dedim, “sende var mı” diye sorduğumda başını eğip bir “görüşürüz” bile demeden oradan uzaklaştı. Sanırım o kendi hayatındaki hayal kırıklıklarıyla boğuşuyordu. Söylemek istediklerimi söyleyemedim.

Sonuç olarak, böylece insanların bazen küçük amaçlar uğruna ne kadar ileri gidebileceklerini gördüğüm -bir değil- İKİ anım olmuştu.

Bölüm 4

GROU.PS YÜKSELİŞ

2008-2011

Haliç'ten Gelen Beklenmeyen Destek

Başarı, hazırlık ve fırsatın buluştuğu yerdir.⁴⁸

Bobby Unser

San Francisco’da yaşayan ve devamlı seyahat eden bir Hakia çalışanıydım. İstanbul’a geldiğim bir seferinde, Cem bana ABD vizesi için yardımcı olmasından sonraki ikinci büyük desteğini verdi. “Mehtap diye biri var, yeni bir fon kurmaya çalışıyor, kurmak üzereler, onunla tanışmada fayda var” dedi. Tanıştı-rabileceğini söyledi. “Mehtap’ı zaten tanıyorum” diye atıldım. Tanıştırmasına ihtiyacım yoktu, ama bu bilgi ve zamanlama benim için çok değerliydi. Hemen ardından Mehtap’la yazışmamızı başlattım.

Mehtap’la konuşmak için sabahın köründe bir toplantı ayarladık. İlerleyen senelerde öğrenecektim ki Mehtap -benim aksime- bir ‘erkenciydi’ ve onunla buluşmalarımız hep sabahın altı-altı bu-cuklarında olacaktı. Taksim Gezi Pastanesi’ndeki ilk toplantı kısa sürdü. Mehtap’ın Golden Horn adında yeni bir fon kurduğunu orada öğrendim. Ben Grou.ps’u anlattığımda, ki önceden bizi tanıyordu zaten, ilk günden planı satın almış gibi görünüyordu.

⁴⁸ Success is where preparation and opportunity meet.

Daha önce başka hiçbir yatırımcıda görmediğim hevesi onda görmüştüm. Kararları ortaklarıyla beraber verdiklerini söyleyip beni onlara sunum yapmam için ofislerine davet etti.

Sunum, Zincirlikuyu'daki Golden Horn ofisinde olacaktı. Ev gibi bir ortamı olan ve park sorunu bulunan bu mahallede, sunumu dinlemek üzere beni bekleyen Mehtap dışında iki tane yaşlı adam vardı. Bu adamların ne kadar “kodaman” olduklarından bihaber sunumumu yaptım. Amerika’da yaptığım onca İngilizce sunumdan sonra ana dilimi konuşan bu insanlara sunum yapmak benim için çantada keklikti. Altmış-yetmişli yaşlarındaki iki amca yüzlerinde anlamamış bir ifadeyle oturuyorlardı, ama ciddiyetsizlerdi ve anlamak için bir çaba da sarf etmiyorlardı. Umursamaz gibilerdi ve bununla gurur duyar gibi bir hâlleri vardı. Mehtap ise bir anne edasıyla, gururla gözlerimin içine bakıyordu. Farklı bir kitleye sunum yapıyordum, ama orada o işin olacağını ve istediğimi alacağımı anlamıştım.

Sunumdan sonra San Francisco’ya, Hakia’daki işlerimin başına döndüm. Olumlu haber çok geçmeden geldi. Beni test etmek istiyorlardı. Henüz şartlar ve yatırım miktarı konuşulmadan bana önden otuz bin dolar gönderip (sonra gelecek olan yatırıma mahsuben) parayı nasıl harcayıp nasıl sonuçlar aldığımı gözlemlemek istiyorlardı. Bir nevi kuluçka ödemesiydi bu yani. Ağzım kulaklarıma varmıştı. En sonunda benim hayalime ortak olmak isteyen bir başkası daha çıkmıştı. Ve çok değerli mentorum Cem’in aksine, bu kişiler desteğini parayla veriyorlardı!

Kuluçka parası ile ilk işim, daha önceden gözüme kestirdiğim gizemli bir blogger/tasarımcı olan İlker’le anlaşıp onu Grou.ps’un logosunu ve ana sayfasını yeniden tasarlamaya ikna etmek oldu. Gizemli diyorum, çünkü kendisi çok iyi blog yazmasına rağmen profil fotoğrafı kullanmamakta ısrarcıydı. Ben kod yazmada iyiydim ama tasarıma ayıracak ekstra vaktim yoktu.

Bir yandan Hakia'ya çalışıp hayatımı devam ettirmeye çalışıyordum. Dolayısıyla İlker'e ihtiyacım vardı.

Grou.ps'un artık kendini daha iyi anlatan bir ana sayfası ve yeni bir logosu olmuştu. Bu yeni logo Grou.ps'un alan adındaki farklılığı (alışlageldik .com son ekinin yerini alan .ps uzantısı) bir renk oyunuyla site ziyaretçisine veriyor ve siteye geri dönüş oranlarının yükselmesinin de önünü açıyordu.

İkinci işe alımımı da hemen ardından yaptım. Eleman kaynağım blogküreydi. O dönemlerin popüler blog arama motoru Technorati'yi kullanarak Türkiye'den PHP hakkında konuşan insanları arattığımda, Mustafa adında Yıldız Üniversitesi'nde okuyan genç bir arkadaşın debelenmelerine rastladım. Bilgisini bütün dünyayla blog aracılığıyla paylaştığına göre iyi bir insan olmasıydı ve okuduklarıma bakılırsa hevesli ve yeterince bilgiliydi de. İşe almak için daha ne istersiniz ki? Ona da teklif gönderdiğimde, Mustafa ücretsiz bazı çalışmalar yapabileceğini söyledi. Fakat artık bütçesi olan bir projenin yöneticisi olduğum için bu teklifi kabul etmedim ve ücreti karşılığında kendisinden birtakım çalışmalar yapmasını istedim. Sonuçlar olumluydu. Ekip oluşuyordu.

Hakia'ya Veda

*Başarı istediğini elde etmektir,
mutluluk ise elde ettiğini sevmektir.⁴⁹*

H. Jackson Brown, Jr.

Golden Horn'la başladığımız kuluçka süreci başarılı oldu. Artık minik bir ekibim vardı ve Grou.ps hiç olmadığı kadar parlak hâle gelmişti. Aylık yüz bin tekil ziyaretçi sayısı da fena bir rakam değildi. Fahişelerin ve uyuşturucu müptelalarının cirit attığı bir otelde iş geliştirmek çok ideal olmadığından, otele yakın bir ofis binasında oda kiralamıştım. Ofisin sahibi Filipinli teyze çok sempattikti, Türkleri tanıyor ve seviyordu, kira konusunda da çok yardımcı olmuştu. Artık roket ateşlenmiş ve yerden yükselmek üzere roketin mandallarını geri çekme vakti gelmişti.

Beklediğim e-posta, 10 Aralık 2007 günü Mehtap'tan geldi. İlk tohum yatırımları için imzalamam gereken dokümanları göndermişti. Gözlerime inanamadım; 500 bin dolarlık bir yatırım konuşuluyordu. Şartların ağırlığı onlarca sayfalık sözleşme metninden belliydi, ama gözüm artık karaydı; hiçbir şey hayallerime engel olamazdı. Yine de temkinli biri olduğum için, bu durumu mentorum Cem'le paylaştım. Bir yandan da bu önemli konuyu masaya yatırmak üzere İstanbul uçağına biletimi de aldım.

İstanbul'a geldiğimde ilk işim Cem'le bir toplantı yapmak oldu. Sağ olsun, beni daha öncesinde birkaç yatırımcı ile buluşturmuştu fakat o toplantılardan bir sonuç çıkmamıştı. O yüzden bu yatırımı ne kadar çok istediğimi ve ne kadar çaresiz olduğumu biliyordu. Yatırımcı bulma konusunda çok fazla seçeneğim olmadığını hatırlatıp duygusal davranmadan, gerçekçi bir

49 Success is getting what you want, happiness is liking what you get

yaklaşım ile anlaşma maddeleri ne olursa olsun kabul etmem gerektiğini söyledi. Yine de ısrarlı sorularıma dayanamayıp beni Robert Kolej’den sınıf arkadaşı bir avukata da yönlendirdi. Fakat Robert mezunu avukat arkadaşının Halaskargazi Caddesi’ndeki lüks ofisinde beni şaşkın bakışlarla (bu çocuk kim ve neden 500 bin dolarlık yatırım alıyor şaşkınlığı) dinlemesinin ardından, o sözleşmeyi olduğu gibi imzalamaktan başka bir çarem olmadığını anladım.

Mehtap’la aylarca süren pazarlıklar sonunda 500 bin dolarlık yatırım için şirketin yüzde kırkını isteyen GHV, ayrıcalıklı hisseler ile benim, örneğin onların onayı olmadan yirmi bin doların üstünde harcama yapmama engel oluyor, ama aynı zamanda “bulanık” bir maddeyle istedikleri zaman hisselerini iki katına çıkartma hakkını, yani şirketin çoğunluğuna sahip olma hakkını kazanıyordu. Bu “kazığı” fark etmem yıllar alacaktı. Benim fark edemediğim bu madde, o sırada akıl danıştığım bütün avukatların da gözünden kaçmıştı herhâlde. Anlaşma aynı zamanda onlara “drag-along” hakkı da tanıyordu. Bu hakla yatırımcılar sadece istedikleri zaman hisselerini satma hakkını elde etmiyor, aynı zamanda beni de şirketi satmaya zorlayabiliyorlardı. Ben buna karşı bir minimum fiyat belirlenmesini ve “tag-along” hakkı (yani onlar hisse satarsa benim de aynı şekilde satma hakkının olmasını) istedim. Bu istekler makul görüldü ve kabul edildi. Şirketi Amerika’da kurma isteğim kabul edilmedi. Bu itiraz sonradan hepimize ekstra maliyet olarak geri dönecekti.

Yirmi iki sayfalık sözleşmeyi 17 Haziran 2008’in sabah saatlerinde, GHV ofisinde imzaladık. A.Ş. kuruluşu da o gün yapılacaktı. Hiç bilmediğim konulardı bunlar. Odadaki bir kişiye A.Ş. kurulumu için vekalet verdim, onunla birlikte ofisten uzak olmayan bir notere gittik. Grou.ps’un ilk firması olan Group Bilgi A.Ş. o gün kurulmuş oldu.

Mehtap resmî olarak birlikte çalışmaya başlamamızdan ötürü çok heyecanlı ve enerji doluydu. Bu enerjisi beni de motive ediyordu. Söyledikleri ise beni bulutlara çıkarmıştı: Şimdilik beş yüz bin dolar koyduklarını, ama TÜBİTAK destekleriyle bunu hızlıca bir milyon dolara çıkartacaklarını (ki burada yanıltılmışım, gerçekleşmedi!), arkasından da şirkete koymak üzere iki milyon dolar daha bulundurduklarını söylüyordu (bu gerçekleşecekti). Hayallerim gerçek olmak üzereydi. Bana göre başarıya ulaşmamın önündeki tek engel para idi ve o sorun da çözülmüştü.

Neyin içine girdiğimi çok da bilmeden, cehaletin getirdiği mutlulukla İstanbul'daki işlerimi hızlıca toparlayıp San Francisco'nun yolunu tuttum. Hakia beni bekliyordu; keza Melekler de bir etkinlik için yakın bir zamanda San Francisco'ya geleceklerdi. Onlara bu güzel haberi vermek için daha iyi bir fırsat olamazdı herhâlde. Atatürk Havalimanı'ndan ayrılmadan önce ATM'ye baktığımda bankadaki tasarruf hesabımda birkaç bin dolar vardı ve bu geleceğe daha güvenle ilerlememi sağlıyordu.

Güneşli bir San Francisco gününde, etkinlik alanında Melek'e bu gelişmeyi anlattım. Benim hâlâ Grou.ps'la uğraştığımı, Hakia'da yarı zamanlı çalıştığımı biliyorlardı. Bu haberin Melek'i çok mutlu etmediğini yüzünden okuyabiliyordum. Şaşırılmıştı. O gün 'istifa ediyorum' desem hayır demeyecekleri bir kıvama gelmiştik galiba, çünkü Hakia'nın zor zamanları başlamıştı. Ana yatırımcılardan biri olan Pentti Kouri⁵⁰ o sıralarda sağlığı bozulduğundan şirketle ilgilenemez olmuştu. Bu gelişmeyi onlar için en ideal zamanda bildiremedim, ama başka bir seçeneğim yoktu. Melek anlayış ve olgunlukla karşıladı. El sıkıştık, başarılar diledi. Birkaç hafta içerisinde Hakia'dan tamamen ayrılacaktım. Melek'i Hakia çatısı altında son görüşüm bu oldu.

50 Finlandiyalı ünlü yatırımcı ve ekonomist. Nokia'nın da ilk yatırımcılarından biridir. Hakia da zaten Fince'de 'aramak-bulmak' anlamına gelen bir kelime.

Hissettiğim Tuhaflıklar

Sakin insanlar, en gürültülü zihinlere sahip olanlardır.⁵¹

Kurt Cobain

Şirkete nakdin enjekte edilmesiyle her şeyin günlük güneşlik olacağını düşünüyordum, ama daha yolun başında beklemediğim bazı olumsuzluklar ortaya çıkmaya başladı.

Tuhaflıkların ilki, şirkete aldığım kıdemli mühendisle başladı. Yıldız Teknik Üniversitesi'nde henüz öğrenciyken keşfettiğim Mustafa istekli bir yazılımcıydı, ama hâlâ üniversitede okuduğu ve yeterince deneyimli olmadığı için Grou.ps'un yeni ihtiyaçlarına yetemiyordu. Birinin kod yazma işlerini tamamen ele alıp bana diğer işlere odaklanmam için alan açması gerekiyordu. Girişimci bir arkadaşımın önerisi üzerine kod yazma işini devredebileceğim başka birini işe almıştım. Fakat tanıdığım birçok kıdemli yazılımcı gibi bu da fazla ukala ve ayrıca aşırı cingöz çıktı. Yazılımın mimarisi hakkında yaptığımız tartışmalarda onun için önemli olanın “getting things done” (sonuç odaklılık) değil de “how it's done” (çözüm odaklılık) olduğu ortaya çıkıyordu. Aslına bakarsanız, yazılım geliştirmede çözüm odaklılığın ehemmiyetli olduğu anlar da vardır, ama bu anlar geliştirmenin daha başında değildir. İlk başlarda, henüz yeterince kullanıcınız ve web trafiğiniz yokken, önce kısıtlı kaynaklarınızla o kullanıcı ilgisine en verimli ve en hızlı şekilde ulaşmaya çalışırsınız ki o noktada, “minimum viable product” dedikleri türden basit bir ürün yeterlidir, üstüne pazarlama kaslarınızı çalıştırırsınız. Ardından imtihanınız çözüm odaklılık olur ki sonrasında kuracağınız bir ekip bu yazılımı yönetebilsin ve ölçeklesin; spaghetti kod tuzağına düşmeden!

⁵¹ Quiet people have the loudest minds

Bu elemanın cingözlüğü benim yokluğumda ortaya çıktı. Benim olmadığım bir gün gidip bizim ihtiyar yatırımcılara “Ben bu işi Emre’den daha iyi yaparım” demiş. Sağ olsun, Mehtap bana bunu haber verdi. Bu olaydan sonra kendisinin şirketteki yaşamı uzun sürmedi. Kovdum.

Sadece bahsettiğim kişi değil, arkadaş bildiğim başka bir isim de (Türkiye’nin popüler blog yazarlarından biri) Mehtap’a, Grou. ps için iyi bir CEO adayı olabileceğini belirtmiş! O zamanlar elim kolum bağlıydı, ilişkileri bozamazdım, ama not almıştım bir kere.

Mehtap buna benzer hikâyelerle karşılaştıkça sevgimi ve güvenimi kazanıyordu ve çok iyi bir ekip olduğumuz hissine kapılıyordum. Ama yine de bazen ‘acaba bana iyi polis kötü polis oyunu mu oynuyorlar?’ diye düşünmeden de edemiyordum. Toplantılara sürekli geç kalması ya da son dakikalarda iptal edilen toplantı sayısının fazlalığı beni karmaşık düşüncelere sürüklüyordu.

Bir toplantı sonrası, birbirimizi daha iyi tanımak amacıyla Ataköy civarlarında bir yere gittik. Ataköy, Mehtap’ın o sıralarda ikamet ettiği semtti. Beni oraya kendi arabasıyla götürecekti ve hayatımda gördüğüm en büyük ‘araçla’ karşılaşmak üzereydim. Amerika hariç dünyanın hiçbir büyük şehrinde onun tipindeki bir iş kadınıni direksiyonunda göremeyeceğiniz bir Amerikan pikap kamyonetinde direksiyona geçip bana yan koltuğu işaret etti. Şaşkınlığım yüzüme vurmuş olacak ki kendini bir açıklama yapmak zorunda hissetti ve böyle dev bir kamyoneti vergi avantajından ötürü kullandığını söyledi. Ailemle ilgili ilk sorularını bana o gün sormuştu. Aynı okulda (Kültür Koleji) okuyan kuzenlerim Tolga ve Tuğba’yla tanışıklığı da o toplantıda ortaya çıkmıştı. Bana kendi ailesindeki dramlardan da biraz bahsetmişti. Milyonlarca dolar yatırım yaptığı ve emanet ettiği çocuğu daha iyi tanımaya başlamıştı.

Ben de Mehtap'ı bu şekilde bir adım ileri bir adım geri gidip daha yakından tanırken, diğer partnerlerle fersah fersah uzaktık. İlgisiz ve ukalaydılar. Bana çocukmuşum ve kendileri de bana lütufmuş gibi davranıyorlardı. Mehtap'a da benzer davranışlarda bulunuyorlardı. Şoförlü arabalarıyla ofise gelip gidiyor ve fonla ilgili işlerle uğraşmamayı bir böbürlenme kaynağı olarak görüyorlardı. Ee, ne de olsa kendileri koca koca holdinglerin yönetim ve danışma kurulu üyeleri, CEO'ları ve daha öteleriydi.

İşin başında şirketi Türkiye'de kurmamı istemeleri de kafamı karıştıran bir tercihti. Hâlihazırda 2008 yılında ABD'de bir şirket kurmuştum bile. Üstüne Türkiye'de bir firma daha kurmak bana anlamsız geliyordu. Ama kural kuraldı, Türkiye'de bir A.Ş. kurmam ısrarla istenmişti. Çaresiz kabul etmiştim. İlerleyen senelerde bu kararın anlamsızlığını kendileri de fark edecek ve şirketi bu sefer Türkiye'den ABD'ye geçirmek için saatlik ücreti dört yüz dolar olan pahalı avukatlarla çalışacak, en az kırk bin dolarımızı flip-up dedikleri bu operasyona harcayacaklardı. Ben şirketi en ekonomik adımları atarak bir yerlere getirmek için kılı kırk yararken, bu ihtiyar heyeti sanki işin kozmetiğiyle daha fazla ilgileniyor ve sürekli yanlış kararlar alıyor gibiydi.

Mehtap'la ilgili de karmaşık duygularım arada yüzeye çıkıyordu. Mesela MacBook'una yatırım yaptıkları diğer girişimlerden birinin etiketini yapıştırması, sürekli o firmadan hayranlıkla bahsetmesi ve bize ayırdığı vakitten daha fazlasını o girişimciye ayırması rahatsız ediciydi ve beni kıskandırmıyor değildi. Çocukça bir hisle portföylerindeki en özel firma olduğumuzu düşünüyor ve aksi davranışları sindirmekte zorlanıyordum. Aslında haklı olduğum, yani Grou.ps'un en fazla ilgiyi hak eden girişim olduğu çok yakında su yüzüne çıkacaktı. Profesyonelliğimi ve serinkanlılığımı koruyup gıkımı çıkarmadım.

Golden Horn'un ofisi de ayrıca bir garipti. Grou.ps büyümeye başlayınca İstanbul'da birden fazla mühendisle çalışmak zorun-

da kaldığımız için, İstanbul’da ofis bakmaya başlamıştım. İlk tercihim GHV yakınlarında bir yerdi, çünkü yurt dışına çıktığımda ya da Amerika ofisimize geçtiğimde (ki bu sıklıkla gerçekleşiyordu) ofisin hissedarlarımın hemen yanında olması fikri hem hoşuma gidiyordu hem de aklıma yatıyordu. Şansa bakın ki 2009 başlarında İstanbul’da emlak pazarı bir tuhaftı. Bir emlakçının eşliğinde yaptığım bir görüşme sırasında içeride kabadayı tavırlı üç beş tiplerle karşılaşmıştım ve bu arkadaşlar direkt olarak ücreti zamanında ödeyemezsek ‘arıza çıkaracaklarını’ belirtmişlerdi. Ofis arayışı uzayınca devreye GHV sekreteri Sibel girdi. Sibel donanımlı ve tecrübeli bir asistandı, Akil İhtiyar’ın güvenini kazanmış, güler yüzlü, iş bitirici bir kadındı. Profesyonel ve ketumdu. Kendi ofislerinin alt katının boşaldığını ve orayı kiralayabileceğimizi söylediğinde hem şaşırdım hem sevindim. Şaşırmıştım, çünkü bana para veren hissedarlarımın “kiralamak” kelimesini kullanması garibime gitmişti. Sevinmiştim, çünkü ofisim tam istediğim gibi, hissedarlarımıza mümkün olan en yakın noktada olacaktı. Çalışma arkadaşlarımı denetleyecek ekstra gözlerin olması iyi bir fikir gibi gelmişti. Oysaki ne safmışım...

Artık yoğun çalışmalarımızın merkezi Zincirlikuyu’daki bu ofis olacaktı. Gelir gelmez alt kattaki güneş görmeyen odada çalışıyorduk. Bir girişimde olması gerektiği üzere geceli gündüzlü çalışırken yatırımcıların ne kadar çok çalıştığımızı görüyor olmasından mutluydum. Bazı günler geceyi çalışma arkadaşlarımla ofiste geçirmek zorunda kalırdık ve mecburen orada uyuduğumuz olurdu. Ben yatırımcı tarafından takdir beklerken, bir sabah Sibel aracılığıyla bir şikâyet ulaştı. Fazla mesailerden sonra ofiste uyumamızdan dolayı rahatsızlıklarını dile getiriyorlardı. Bugün bir yatırımcı gözüyle düşündüğümde, çalışmayı böylesi seven girişimcilerin olması için nelerimi verirdim bilmiyorum. Acaba portföylerindeki diğer şirketlerde böylesi insanüstü fedakârlıklar var mıydı onu da bilmiyorum. Sibel bu mesajı iletince ağzım açık kalmıştı.

Tuhaflikların en büyüğünü para alanında hissettim. Sözleşme-
de bize söz verdikleri miktarı hesaba birkaç dilimde (tranche)
geçmeleri gerekirken, bu finansı bana maaş gibi aylık parçalar
hâlinde gönderme yolunu seçtiler. Akışın sözleşmedeki gibi sağ-
lanmaması için hep bir mazeretleri vardı. Bu mazeretlerin baş-
rolünde de iyi polis Mehtap olduğu için pek itiraz edip sesimi çı-
karamıyordum. İşin böyle yürümeyeceğini hissediyordum. Ama
başka türlüünün nasıl olacağına dair -yaşım itibariyle- pek bir
fıkrım yoktu ve işime odaklanmaktan başka çare göremiyordum.

Şirketin tüm finansal kontrolü, banka hesaplarıyla birlikte GHV
CFO'su Semiha'nın elindeydi. Semiha, Akil İhtiyar ve Bıyıklı
İhtiyar ile aynı yaş grubundan bir hanımdı. O da Sibel gibi -sahte
olduğu aşikâr- dostane bir tutum içinde, bazen de hasmane ama
ortalama olarak limoni bir tavır sergiliyordu. Mehtap oyundaki
tutarsız ama iyi polis rolündeyken, Akil İhtiyar ve Bıyıklı İhtiyar
kötü polisleri, Semiha ve Sibel de limoni tipleri canlandırıyordu
âdetâ. Küçük tekneyle okyanusta yol almaya uğraşıyormuşum
gibi hissediyordum. Semiha gelen her faturayı sorguluyordu ki
bence bunda bir tuhaflik yoktu, ama bir teknoloji girişiminin
mali tablosunu bir holding gibi yönettikleri için daha başlarda
problem yaşayacaktık. Mesela apartman dairesinde çalışan ya-
zılımcı çocuklar, kapı çalıp damacana suyu getiren adama pa-
rasını verip yollarlar fakat akıllarına fatura istemek hiç gelmez.
Startup, teknoloji, küçük şirket kültürüne pluton kadar uzak in-
sanlarla çalışmak zordu.

Hepsinden öte, tanıştırmalar konusunda da aradığım desteği bu-
lamıyordum. Mentorum Cem'den başka kimse beni birileriyle
tanıştırarak yeni alan açmıyordu. Mehtap ve diğer GHV partner-
lerinden de katkı yoktu. Diğer ortaklar bu konuda herhangi bir
vaatte bulunmuş değillerdi, ama Mehtap sürekli tepelerde biri-
leriyle tanışmalarından, onlarla akşam yemeklerinden bahsedip
böbürleniyordu. Gelgelelim çalıştığımız dönemde sayıca çok az

ve bir sonuca bağlanmayan tanıştırmalar yapmıştı. Uyduruyor muydu ya da yapmamasının sebebi neydi hiç anlamıyordum. Fakat ilerleyen yıllarda biraz tahmin yürütebilir hâle gelecektim.

İş dünyasında network'ün de para kadar önemli bir faktör olduğunu o dönemde anlamaya başlamıştım. Grou.ps bir aşamada o kadar şahlanmıştı ki tek ihtiyacımız olan doğru gruplarla bağlantıya geçmekti, ama o alanda işlerin tıklandığını hissediyordum. GVH'nin bu konuda bana yardımcı olmasını bekledikleri, o zamanki saatlik ücreti 400 dolar -şimdilerde binlerce dolar- olan Amerika'daki avukatımız Lior çok dostaneydi, çok iyiydi ama o da beklediğim veya bize yeni alanlar açacak hiçbir tanıştırmayı, ödediğimiz yüz binlerce dolara karşı yapmadı/yapamadı.

Exit Fırsatları

*Sadece paranoyaklar hayatta kahr.*⁵²

Andrew Grove

Yatırımcılarımla tüm bunları yaşarken, paralelinde Grou.ps’la ilgili yeni çıkış (exit) fırsatları da önüme gelmeye başlamıştı.

Conde Nast

İlk fırsat, GHV yatırım yapmadan önce çıkmıştı. Bir gün Conde Nast adında bir firmadan, Erin Hakansson adında birinden e-posta almıştım. Görüşmek istiyorlardı. ‘Conde Nast da neymiş’ diye bakarken gördüm ki Amerika’nın en büyük aylık dergi yayıncılarından biri çıktı. Vogue, Wired, GQ gibi tüm dünyanın tanıdığı dergileri yayınlayan şirketin ismiymiş. Üstelik o sıralarda yakından tanıdığım Y-Combinator’ın en parlak yatırımlarından birisi olan Reddit’i satın almışlar.

Erin’le Conde Nast’ın San Francisco şehir merkezinde kendi binalarında buluşmaya gittiğimde karşımda sarışın, benden en az on yaş daha büyük ama dinamik ve epey zayıf bir kadınla karşılaştım. Çok ilgili görünüyordu, bana Conde Nast’tan bahsetti, ben de Grou.ps’tan tabii ki... Fakat kendimi ifade etmem o dönemlerde çok kolay olmuyordu, çünkü İngilizce ne anadilimdi ne de ilk yabancı dilim. Bir şekilde iletişimi sağladık ve toplantının sonunda Reddit’i satın almalarını anlattı. Hatta beni hemen orada Reddit’in kurucu ekibiyle tanıştılabileceğini söyledi. Heyecanla ‘memnun olurum’ dedim ve binanın alt katına indik. Küçük bir odayı Reddit’e tahsis etmişlerdi. İçeride Reddit’in

⁵² Only the paranoid survive.

önceden tanıdığım kurucusu (çünkü Reddit'i Türkçeye ilk ben çevirmiştim) Alexis Ohanian dışında diğer iki kurucusundan başka kimse yoktu. Bu oda-ofis, benim ilerleyen aylarda Grou.ps için tutacağım ofisten farklı değildi. E-posta yoluyla önceden tanıdığım Ohanian sıcak gelmişti, ama Steve Huffman fazlasıyla soğuktu ve orada olmamdan hoşlanmıyor gibiydi. Bizi tanıştıran Erin, soğuk tokalaşmayı görünce bir şeylerin yolunda gitmediğini fark etti ve hızlıca odadan uzaklaştık. Erin beni kapıya kadar geçirip yolcu etti. Bir daha da ne Conde Nast'ten ses duydum ne de ben onlara e-posta attım (network'ün takip gerektirdiğini de bilmediğim dönemde olduğumdan). Şimdi geriye dönüp bakınca bu görüşmenin boşa olmadığını, Erin'le yıllar sonra tekrar yollarımızın kesişeceğini de belirtmeden geçmeyeyim.

Conde Nast, Grou.ps'u o dönemde satın alsaydı gerçekten çok iyi olurdu. News Corp'un MySpace'i satın almasından etkilenmiş olsalar gerek, geleneksel medyanın dijitale dönüşünde hızlı adımlar atmak için benim gibi genç yeteneklerden faydalanmak istiyorlardı. Benim için harika bir fırsat olmasının yanında onlar için de aynısı olabilirdi. Conde Nast da Grou.ps da (Reddit de) topluluk alanında çalışıyorduk ve Conde Nast, Reddit'e tanıdığı konfor ve büyüme alanını Grou.ps'a da sağlayabilecek nadir limanlardan ve sabırlı yatırımcılardan biri olabilirdi. Keza Reddit, senelerce Conde Nast kanatları altında biraz ikinci planda kalmış olsa da bugün borsaya açılmak üzere ve milyarlarca dolar değerlemeyi görmüş vaziyette.

Meetup

GHV öncesi bir erken çıkış yapma fırsatı da Meetup'tan gelmişti. Meetup adını ilk defa Cem'in ofisindeki toplantımızda Cem'den duymuştum. Kurucusu Scott Heiferman ile arkadaşlardı. "Meetup sana iki yüz bin dolar önerse şirketi satar mısın?" sorusuna cevap vermemiştim, ama orada ağzımın kulaklarıma varmış olmasından Cem sanırım cevabını almıştı. Velhasıl, Grou.ps'un GHV'den yatırım aldığı açıklandığında aldığım ilk e-posta Scott'tan olmuştu. Hem de şans eseri tam New York'ta olduğum sırada (Cem mi uçurmuştu haberi yoksa bir tesadüf müydü hafızamda çok net değil). Scott buluşalım diyordu. Sadece tanışmak istediğini düşünmüştüm, ama yanılmışım.

Meetup'la tanışmak için NYC'deki adreslerine gittim. Filmlerdeki gibi, eski New York fabrikalardan dönüştürülmüş loft tipi eski binada iki katı Meetup kaplamıştı ve her yer kırmızı beyaza (kendi renkleri) bürünmüştü. İnternette nasıl böyle paralar dönüyordu aklım almıyordu. Scott, bana ofisi gezdirdikten sonra bol güneş alan sade ama havalı dekorasyonlu CEO odasına getirdi. Ona yayınlamak üzere olduğumuz Social Beans adlı teknolojiden bahsediyordum. Social Beans, online toplulukların bir sosyal medya platformundan öbürüne özgürce taşınabilmelerini kolaylaştıran bir protokoldü. Scott anlattıklarımı dinlemiyor gibiydi, en sonunda sözümü kesti ve ağzındaki baklayı çıkarttı: "Emre, Grou.ps'u bize satmayı düşünür müsün?" diye sordu. Şaşırmıştım. Dondum kaldım, cevap veremedim. İçimden "ne kadar?" diye sormak gelmişti, ama bunu sormaya da cesaretim yoktu; para konuşmayı hiç sevmem zaten (bu özelliğimden ötürü 'nasıl girişimcisin sen' diye soran çok kişi olmuştu). Toplantı tuhaf bir sessizlikle bitti, çünkü muhtemelen Scott da böyle sohbetler etmeye alışık biri değildi, hele ki ana dili İngilizce olmayan bir yabancıyla. Keşke o odada Cem de olsaydı deme-

den edemiyorum şu anda. Scott'la bir daha bir araya gelmedik, fakat e-posta üzerinden birbirimizle notlar paylaşmaya devam ettik. Yollarımız birkaç kere daha kesişti ama artık ya çok büyük olduğumuzdan ya da onların ilgi alanından çıktığımızdan, bir birleşme ihtimali de kalmamıştı. Meetup, aradan geçen yıllar içinde WeWork adıyla, SoftBank tarafından başka bir firmaya satılacaktı.

Yahoo

Yahoo aslında Grou.ps için hayal ettiğim ideal yuvaydı. Sunnysvale'deki kampüslerini daha uzaktan gördüğümde âşık olmuştum. Stanford ya da Princeton'dan farkı yoktu. Devasa, çok güzel dekore edilmiş, bedava yemek ve içecekler içerisinde bir çalışma kampüsü. Bir mühendis için tam bir cennet. Grou.ps'u kurarken hayal ettiğim gelecek, Yahoo Groups'un benim dokunuşumla kusursuzlaştığını görmekten zaten. En büyük hayalim Grou.ps'u Yahoo'ya satarak hem ona güvenli bir yuva sağlamak (çünkü iş modelinin oturmasının çok uzun zaman alacağını ve çok para kaybedeceğimizin farkındaydım. Öte yandan da parasal genişlemeler sonucu bugünkü kadar kolay VC yatırımı bulabileceğimi öngörmüyordum, kötümserdim) hem de Yahoo'nun güncel kalmasını, yani gelmekte olan Sosyal Web'de önemli bir oyuncu olarak yerini korumasına yardım etmektir. Ne de olsa dönem artık sosyal ağlarındı ve başta MySpace olmak üzere sosyal ağlar interneti ve internet reklamcılığını yeniden şekillendiriyordu. MySpace'in çirkin tasarımı yüzünden kalıcı olmayacağını farkındaydım ve şahsi kanaatim, sosyal medya alanında potansiyeli en yüksek oyuncunun Yahoo olduğuydu. Güzel temelleri (hem içerik hem de ürün anlamında) ve sonsuz kaynakları vardı. Ama önce Yahoo Groups'un benim liderliğimde yeniden inşa

edilmesi gerekirdi. Grou.ps ile birleşmiş hâlde, Yahoo'nun sosyal medya çağının en büyük oyuncusu olabileceğini hayal ediyordum. Meğerse o sırada borsaya açık bir şirket olan Yahoo'nun ana gündemi sadece günü kurtarmakmış.

Yahoo'nun üst düzey çalışanlarıyla türlü türlü etkinliklerde karşılaştım. Grou.ps'u tanıyorlardı. İleriki senelerde Yahoo ile çok ciddi iki tane satın alma görüşmesi daha yapacaktık. Özellikle Yahoo Mail'in platformlaşma çabaları çerçevesinde Yahoo ile defalarca görüşecektim.

İleride daha farklı çıkış fırsatlarıyla karşılaşacaktım. Asıl büyük fırtınanın yakında kopmak üzere olduğundan habersizdim.

F*** Gina Operasyonu

*Rekabet abartılıyor.
Rekabet dar bir konuda daha iyi olmanızı sağlayabilir,
ancak dikkat etmezseniz
büyük resmi kaçırmınıza neden olabilir.⁵³*

Peter Thiel

Sene 2009’u gösterirken Grou.ps’ta işler iyice hızlanmaya başlamıştı. Grou.ps’a pazarda yer açmaya çalışırken Ning adında, Silikon Vadisi’nde çok konuşulan bir siteyle benzerliklerimizin olduğunu fark ettim.

Ning, iki kurucusundan biri olan Mark Andreesen’in etkisiyle yüzlerce milyon dolar yatırım almışken biz sadece iki milyon dolarlık bir destekle hayatta kalmaya ve büyümeye çalışıyorduk. Geleneksel basın sürekli Ning’e yer verirken biz daha Techcrunch gibi teknoloji medya organlarında bile kendimize yeni yeni yer edinmeye başlıyorduk.

Ofisteki çocukları da motive etmek için iddialı bir isimle, bir operasyona başlamaya karar verdim. Operation F*** Gina’yı başlattım. Gina, Ning’in kurucu CEO’su karizmatik Gina Bianchini’ydi. Bu operasyon isminin kulağa ne kadar cinsiyetçi gelebileceğinin farkına varacak yaşta değildim henüz, ama Gina adını kullanmak işleri kişiselleştiriyor ve ekibin önüne gözle görülür bir hedef koyuyordu: Suikastçıların hedefindeki kişinin fotoğrafını duvara asıp üzerine dart atması gibi, biz de Gina’nın büyükçe bir fotoğrafını İstanbul ve SF ofislerinde duvara asmıştık.

⁵³ Competition is over-rated. It enables you to get better at something narrow, but you might miss the big picture.

OFG gerçekten ofiste motivasyonu arttırdı. Hepimiz yazılım hedeflerini birer birer tamamlayıp hızla ileriye doğru yol alıyorduk. Mesela platformumuz bloglar, forum, fotoğraflar gibi o zamanlar için eşsiz özellikler barındırıyordu, ama bu özellikleri birbirine bağlayan kullanıcı profilleri sayfalarımız fazlasıyla zayıftı. Kullanıcılar, içeriklerine aralarındaki arkadaşlık statüsüne göre erişim izni veremiyordu. OFG, işte böylesi sosyal özelliklerle platformumuza katmak açısından bize ivme sağladı.

Hakia'da artık işten çıkarmalar başladığı için oradan çıkan, tanıdığım, yetenekli arkadaşları işe almaya başlamıştım. Mesela Hakia'nın Türkiye operasyonunun başmühendisi olan arkadaş bize danışmanlık yapmaya başlamıştı. Ondan öğrendiğimiz çevik Kanban yöntemlerini yazılım geliştirme süreçlerimize entegre ettik.

Çok geçmeden, hiç beklenmeyecek şeyler oldu ve Ning çok büyük hatalar yapmaya başladı. Âdeta maçı açık ara önde götüren takımın peş peşe gol yemeye başlaması gibi. Öncelikle API'lerini (yani geliştirici erişimi haklarını) kapattılar, Ning üstünde iş yapan geliştiriciler isyan etmeye başladılar. Bunun üzerine Ning'in alternatifi adı altında Grou.ps için hemen basın bültenleri yayınladık. Bu tam bir başarıydı. Haberi gönderdiğim yerler ve hatta daha fazla site bizi haber yapıyordu. Örneğin GigaOm'dan hiç tanımadığım bir yazar benle tek kelime konuşmadan, e-posta atmadan ya da telefon açmadan bizi haber yapmıştı (ki ABD'de ufak firmalarda bu çok nadir olur, sizinle mutlaka konuşurlar) ve daha birçok sitede haberlerimiz çıkmaya başlamıştı.

Kısa süre sonra Ning bir hata daha yaptı ve uzun süredir bedava erişim verdiği yetişkin (adult) sitelerini kapatma kararı aldı. Bu anlaşılır bir tercihti, zira yetişkin siteler reklam gelirlerini sınırlayan bir etkendi. Yetişkin içeriğin olduğu yere McDonald's, Pepsi, Coca-Cola, Zara, Samsung gibi markalar gelmiyordu. Ning'in trafiğinin büyük kısmının bu yetişkin gruplardan gel-

diği ortaya çıkmış oldu. Bu kararın ardından bize yığılan trafik artık ölçülemez boyutlara ulaşmıştı. Öyle fazlaydı ki hizmet vermekte, sunucuları ayakta tutmakta zorlanıyorduk. Bu yetişkin gruplarını içimizde barındırmak bizim için ekstra masraftı, fakat bu kullanıcıların Grou.ps üzerinde yeni ve farklı grupların türemesine önayak olduklarını gözlemliyorduk.

Bir yandan da kaygılanmaya başlamıştım, GHV iletişim noktam Mehtap’a durumdan bahsettim. Mehtap bu gelişmeyi sorun etmedi hatta sevindi çünkü o da biliyordu ki hem internetin hem ödeme sistemlerinin hem BitTorrent gibi bugün aşına olduğumuz sistemlerin erken büyümeleri hep yeraltı sayılabilecek içeriklerle gerçekleşmişti. Bu yeni gruplar apayrı kategorilerde olabiliyordu ki en belirgin ve yoğun olanı öğrencileriyle iletişim kurmak için gelen öğretmenlerden oluşan, velileri ve öğrencileri de kapsayan eğitim dikeyiydi. Bu gelişme bize “Ne çok farklı cinsel eğilimi olan öğretmen varmış da haberimiz yokmuş” de-dirtmişti.

Yeni yükümüz olan bu içeriklerin bize getirdiği bir kavram daha oldu: Telif hakkı şikâyetleri. Yetişkin içeriğın gelmesiyle türeyen bazı zararlı içeriklerden ötürü FBI yakamıza yapışmıştı. Çok bunalmış ve korkmuştum. Akıl danışacak kimsem de yoktu. Yatırımcılar bu konuda yardımcı olamazdı, çünkü hiçbirisi internet alanında deneyimli değildi. En yakın olabilecek Mehtap bile eski tip bir yazılım firmasında çalışmıştı ve internete yakınlığı artık dinazor olmaya yüz tutmuş XML teknolojisinden ibaretti. Bu dönemde sex.com’un avukatlarından biriyle tanıştım. Bu işleri makul bir ücret karşılığında halletmeyi vaat ediyordu. Kısıtlı bütçemiz çerçevesinde bize masrafı yüksek olmuştu, ama beni büyük bir dertten kurtarmıştı.

Grou.ps’un adının artık çok duyulduğunu Palo Alto sokaklarında yürürken bile anlıyordum. Plug’n Play’in (bir kuluçka merkezi) önünde Hintli bir girişimci beni durdurup hangi reklam

ajansıyla çalıştığımı sormuştu. Çalıştığımız herhangi bir ajans yoktu. PR reklam bütçemiz de yoktu. Her şey kendi bağlantılarımdan üstünden ilerliyordu ve gerçek anlamda bir şöhret yakalamış, Ning'in rüzgârını arkamıza almıştık.

İşin garibi Ning'in destekçilerinden biri de Silikon Vadisi'nde kalmamda bana ilham olan Magdalena Yeşil'di. Silikon Vadisi'nin diğer aydınlanmış elitleri (illuminatileri) gibi o da Ning mafyasına katılmıştı. Grou.ps öksüzdü, ama başarısız ve iddiasız hiç değildi.

Başarının Sırrı Büyüme Oyunları

*Teknolojinin, aradan çekildiğinde
en iyi ve en güç verici hâlinde olduğuna inanıyoruz.⁵⁴*

Jonathan Ive, Apple

Grou.ps'u başarıya götüren tek sebep Operation F*** Gina değildi elbette. Benim ReadWriteWeb deneyimim sayesinde teknoloji medyasında nam salmış olmam, zaman içinde sağlam bir network'ümün birikmiş olması ve aynı zamanda geliştirdiğim bazı growth hack'ler de (büyüme oyunları⁵⁵) bunda önemli rol oynadı. Artan medya bilinirliğim sayesinde, hazırladığım bütün basın bültenleri medyada haber olur hâle gelmişti.

Bu medya bilinirliğinde önemli bir adım saydığım anıyı da not düşeyim: Techcrunch'a ve Michael Arrington'a ulaşmak benim ana stratejimdi, ama Michael bir şekilde beni hep yok sayıyordu. Bunun -sonradan fark edeceğim- iki sebebi olabilirdi: alan adımızdaki Filistin (.ps) uzantısı Musevi asıllı Arrington'ı rahatsız etmiş olabilirdi, ispat edemem ama daha somut sebep ise rakibimiz olan CollectiveX ile olan ilişkisi olabilirdi. Kurucusu hem Michael'ın yakın dostuydu hem de CollectiveX Michael'ın yatırımlarından biriydi. Tabii biz CollectiveX'i ilerleyen senelerde ezip geçecektik ve Michael da inadından vazgeçecekti. Sonunda Michael'ın dikkatini Stanford'daki bir Startup School çıkışı çekmiştim. Tişörtüme bastırdığım sunumu görünce Michael bu fikre hayran oldu ve yazarlarına beni hemen haber yapmalarını

54 We believe that technology is at its very best; at its most empowering when it disappears.

55 Growth Hack'in Türkçede 'büyüme hilesi' diye kullanılmasından biraz rahatsızım... Hile mi!?

oradayken söyledi. Böylesi ‘aç girişimcilik’ öykülerini seven bir adamdı. Bu büyülü bir dokunuş olmuştu. Diğer teknoloji medyası yazarlarıyla da aramızı iyi tutuyordum. Akşamları haberini aldığım çoğu etkinliğe gidip bu yazarların sırlarını (özellikle de uyuşturucu deneyimlerini) konuştukları sohbetlere kulak misafiri oluyordum. Bu yakınlık sayesinde, ilerleyen dönemlerde basın bültenlerimi yayınlarken hiçbir zorluk çıkarmadılar.

Büyüme için takip ettiğim taktiklerden (namıdiğer, “growth hack”) en sevdiklerimi özet olarak geçmeliyim.

MyBlogLog

İnternet medyasıyla haşır neşir olduğum sıralarda Grou.ps’un büyümesinde rol oynamış büyüme oyunum, MyBlogLog adında o dönemin popüler bir blog eklentisine korsaınca kanca takmaktı. Ana büyüme stratejim bloglardı ve hikâyemde adı geçen blogların çoğu bu eklentiyi kullanıyordu. Bu sayede bloglarının bir köşesinde kendilerini en son ziyaret eden kişinin fotoğrafı görölüyordu, ayrıca her bir blog yorumunda da yorumu yazan kişinin profil fotoğrafı görölüyordu. Z jenerasyonu için bu gülünç olabilir, ama internet o ilk karanlık günlerinde sadece ad-soyad (ve hatta daha ötesi rumuzlardan) ibaretken fotoğrafı profil kimliğine iliştiirmek büyük bir adımdı ve söz konusu blogları sosyal ağ gibi canlı kılan temel bir özellik hâlini almıştı.

Yazdığım ufak bir kodla, o eklentiyi kullanan önemli bloglarda sürekli kendi fotoğrafımın (ve dolayısıyla Grou.ps’un) görölmesini sağlıyordum. Çok basitti, ama faydası büyüktü. Sürekli fotoğrafımı görünce insanların profilime tıklayacağını ve Grou.ps’a da uğrayacaklarını biliyordum. İşe yaradı da.

Çok geçmeden Yahoo mybloglog’u satın aldı ve kapattı. Bununla beraber bir trafik kaynağımıza kilit vurulmuş oldu.⁵⁶

⁵⁶ Bu hack ortaya çıktı tabii. Michael Arrington, TechCrunch’ta kendi elleriyle değinmişti. Benim adımları da anarak... <https://techcrunch.com/2007/01/10/mybloglog-got-spam-med-and-so-did-we/> (Kısa link: <https://tcrn.ch/3dhNXh6>)

Craigslist

Craigslist için Amerika'nın sahibinden.com'u desek yanlış olmaz. Fakat bizdekinin aksine orada gruplar özelliği de bulunur ve insanlar bulundukları bölgede benzer ilgi alanına sahip diğer insanlara buradan ulaşabilirler. Yazdığım bir betikle siteye gönderi yazan herkese bir botla cevap veriyor ve bu konudaki Grou.ps grubuna kişiyi davet ediyordum. Fazladan kimseyi işe almadan büyümek için daha iyi bir yöntem olamazdı. Tabii zamanla Craigslist tarafından fark edilip engellendik, ama bu büyüme yöntemi de epey işe yaradı. Engel yiyene kadar çok sayıda yeni grup ve kullanıcı kazanmıştık.

Yahoo Groups importer

Asıl amacımızın Yahoo Groups'u daha iyi bir forma dönüştürmek olduğundan bahsetmiştim. Bunun için bir 'Yahoo Groups Taşıyıcı' özelliği kodladım. Bu sayede, Yahoo Groups'tan bize gelmek isteyenler sadece kullanıcı adı ve şifresini girip gruptaki bütün üyeleri ve içeriği bize taşıyabiliyordu. Üstelik bir diğer betik de herhangi bir gruptaki yazışmaları -grup kurucusundan izin alarak- dinleyip grou.ps'a aktarabiliyor, bu sayede insanlar Yahoo Groups'u e-posta listesi özelliği için kullanırken aynı zamanda çoklu ortam ihtiyaçları için de bizi tercih edebiliyorlardı. Flickr, del.icio.us ve bilimum blog entegrasyonu uygulamalarımız da cabasıydı.

Basın Bülteni Aracı

Grou.ps'a bir başka viral özellik daha eklemiştik. Grup kurucularına kolayca basın bülteni hazırlayıp bunu basınla paylaşmalarına izin veriyordu. Bu teknik olarak çok basit bir özellikti, ama hâlihazırda büyümek için can atan grup kurucularına önemli bir silah sağlıyordu ve onlar büyüdükçe biz de büyümüş oluyorduk. Açıkçası bu yöntemi ben icat etmemiştim, meetup'ta görüp kopyalamıştım.

Facebook Apps

Asıl bombayı Facebook uygulamalarıyla patlattık. Facebook'un yeni uygulama platformunu yayına aldığı ve bütün dünyaya duyurduğu dönemde bir arkadaşı işe almıştım. Pınar benden beş-altı yaş büyüktü. Berkeley'de dil okumak üzere Türkiye'deki prestijli işine ara vermiş, bir yandan San Francisco'nun tadını çıkarıyor bir yandan da zaten etkileyici olan öz geçmişine yeni bir yıldız daha eklemeye uğraşıyordu. Biltmore'da kalırken çalışmak için gittiğim Sugar Cafe'de rastlamıştım ona. Grou.ps ile kendine ek gelir oluşturma teklifime sıcak bakmıştı. Pınar'la Türkiye'deki okullar için grup oluşturuyor ve Facebook'ta yayınlıyorduk. İnsanlar okullarını arma olarak Facebook profillerinde taşımak için bizim uygulamaları, yani dolaylı olarak Grou.ps'u kullanır hâle gelmişti. Örneğin Boğaziçi üniversitesi arması gibi... Tabii bu hem grup sayısı gibi metriklerin şişmesine hem de çok sayıda zombi grubun oluşmasına neden oldu. Ne de olsa gelenler, bu armayı FB profillerinde taşımanın ötesinde bir şey yapıyorlardı. Ama bu, Grou.ps'un potansiyelini büyüttü ve bizi yatırımcılara pazarlanabilir bir hâle getirdi.

I Kiss You

*Nezaketimi zayıflık olarak algılama hatasına düşmeyin.*⁵⁷

Al Capone

Ana büyüme stratejim hem medyaya yüklenmek hem de teknik büyüme oyunlarıydı. Bir de web 2.0 medyasında rüzgâr gibi esmek için bir strateji geliştirdim. Aklıma ülkemizin ‘medarîf-tiharı’ internet Mahir’i kullanarak adımızdan söz ettirme fikri geldi.

Mahir’i kiss you’ adlı sloganı ve tek sayfalık web sitesiyle tanınmıştı. Borat karakterinin de Mahir’den esinlendiği söylenir. ABD’de bir dönem türlü talk show’lara çağırılmıştı ve dünyada 15 dakikalık şöhretinin tadını çıkartmıştı.

Proje için Mahir’le buluşmadan önce, avukattan hazırlanması günler süren yazışmalarla ortaya çıkan sözleşme belgelerini almıştım. Mahir, İzmir’de öğretmenlik yaptığı için İzmir’e uçtum. Tam kuş gribi dönemi, Mahir de gripti. İzmir’de Reyhan Pastanesi’nde buluştuk. Ablamdan dolayı İzmir’de bildiğim tek mekân orasıydı. Mahir’den istediğimiz, o ünlü web sitesini Grou.ps üzerinde komik bir grup hâline getirmesi idi. Bütün günüm Mahir’le pazarlık ederek geçti. Karşıma -en hafif tabiriyle- zor biri çıkmıştı. Tahmin ettiğimden daha hesaplı bir ücrette anlaştık. Sonraki adım bu iş birliğini dünyaya duyuracağımız etkinliğe, Avrupa’nın en büyük internet etkinliklerinden biri olan ve Paris’te yapılan LeWeb’e, birlikte gitmekti.

57 Don’t mistake kindness for weakness

Bu tuhaf yol arkadaşım ile birlikte Paris'in yolunu tuttum. Gidiş uçuşumuz, dönüştaki uçuşumuzdan daha 'uslu'ydü'. Tutumlu bir girişimci olarak onunla aynı otel odasında kalmayı göze almıştım. Ama Mahir'in tuhaf bakışları üzerine kendime başka bir oda tutmak zorunda kaldım. Fakat yeni bir problem ortaya çıkmıştı, Mahir'in etkinliğe giyecek düzgün bir kıyafeti yoktu. Sabah ilk işimiz, ona Paris sokaklarında bulduğumuz ilk ucuzluk mağazasından iş görecekt yeni bir takım elbise almak olmuştü.

Etkinlik alanında Mahir büyük ilgi topladı. O dönem için teknoloji medyasının ağır toplarından Loic Le Meur ve Michael Arrington'la tekrar görüşme fırsatı bulmuştım. Arrington Atlantığın diğer tarafında kralken, Loic kendi etkinliğinde onun Avrupa'daki karşılığı gibiydi. Epey ukala biriydi. TechCrunch'ın İngiltere ayağı olan Mike Butcher da oradaydı ve Mahir'in sahneye çıkmasını önerdi. Loic başta 'olabilir' demişti ama sonra muhtemelen 'son dakikada listeye konuşmacı eklenmez' kuralını bozacağını düşünerek vazgeçmişti. LeWeb'e Türkiye'den katılan girişimcilerden, arkadaşım Yomi Kastro bizleri ICQ'nun⁵⁸ efsane yatırımcısı Yossi Vardi ile tanıştırmıştı. Ayaküstü de olsa böyle büyük yatırımcılarla sohbet etmek benim için her zaman heyecan vericidir.

Mahir sayesinde etkinliklerden sonra Paris'te güzel birkaç gece geçirmiştim. Eiffel'in ikinci katına çıktık. Tam üçüncü kata da çıkacaktık ki durdum, 'hayır, bunu Mahir'le yapmamalıyım' dedim kendi kendime ve Eiffel'in tepesine çıkmayı hayatımdaki değerli bir kadına saklamaya karar verdim.

Mahir, eğlenceli bir tipti. İzmir'de ilk tanıştığımızda bana Borat karakterinde nasıl kendisinden esinlenildiğinden ve ticari hakları için Borat'ı dava ettiğinden bahsetmişti. Gerçekten de Borat

58 ICQ (i seek you) internetin en çok bilinen ilk mesajlaşma platformuydu. Türkiye'de de bilgisayarlı olan herkes 90'larda ve 2000'lerin başında bu programı kullanarak bilgisayarlar arası iletişimi sağlamıştır.

gibiydi; muzır bakışları ve konuşmasıyla size aynı hissi yaşatıyordu.

Mahir, çalışacağım tek ünlü olmayacaktı. Ünlülerle çalışmanın zorluğu ile ilerleyen zamanlarda daha çetrefilli bir şekilde karşılaşacaktım.

Ölçeklenme Sancıları

*Çoğu zaman, insanlar siz onlara gösterene kadar
ne istediklerini bilmezler.⁵⁹*

Steve Jobs

Erken aşama bir girişimin sahip olabileceği ‘en güzel derd’ teknik ölçeklenme problemidir. Yani size gelen yoğun trafiğe cevap verebilme kabiliyetinizin devamlılığını sağlamak... Bu problem, aslında erken aşama girişimlerinin yüzde doksan beşinin batma sebebi olan ürün/pazar uyumu problemini aştığınızı gösterir ki bu çok nadirdir.

Ne mutlu ki Grou.ps da OFG sonrası bu aşamaya ulaşmıştı. Site-nin ulaştığı trafik rakamlarında tek sınırlayıcı faktör, bizim hizmet verme kapasitemizdi. Öyle çok insan bizi ziyaret ediyordu ki site sık sık yavaşlıyordu. Bu, Grou.ps’un birçok girişimin göremediği ürün/pazar uyumunu ve viral büyümeyi yakaladığını gösteriyordu! Yavaşlamalar olmasa biz o dönemde belki de iki üç kat daha hızlı büyürdük.

O sırada böyle bir sorunu nasıl çözeceğimi bilmediğimden, deli danalar gibi etrafımdaki bütün yeteneklerle sorunu aşmaya çalışıyordum; keza paramızı yatırımcılardan ay bazında aldığımız için, kesenin ağzını açarak yetenekleri kapma lüksüm yoktu. Sorunları çözecek benden başka kimse yoktu. Oysa gerek Facebook gerek diğer önemli Silikon Vadisi şirketlerinden posta kutuma her gün çığ gibi iş başvurusu yağıyordu. Akıllı mühendisler, fırsatı görüyorlardı. Ben ise beni tanıyan ve bizdeki bu özel

⁵⁹ A lot of times, people don’t know what they want until you show it to them

durumu tolere edebilecek olan yakın çevremden başka kimseyle çalışmaya cesaret edemiyordum.

Evet, Amazon Web Services, yüksek maliyetine rağmen, fotoğraf ve video yayınlama gibi dertlerimizi çözüyordu ama uygulamanın kendisi ve veri tabanını ölçekleme işini -henüz- çözemiyordu. Ofisimize gelen Amazon yetkilileri hâlihazırda bir veri tabanı ürünü üstünde çalıştıklarını ve bu ürün hazır olur olmaz ilk bizimle paylaşabileceklerini söylemişlerdi, ama bizim sorunumuz o anlıktı ve hemen çözülmeliydi.

Bu, o günlerde danışmak için ulaştığım eski arkadaşlarım Ali (Turkix'in ölçeklenmesinde yardımcı olan Vargonen) ve Tolga'nın (Armador'dan mesai arkadaşım) tecrübelerini de aşıyordu. Sorularım birkaç apartman inşa etmiş müteahhitlere, binlerce bloklu site nasıl yapılır diye sormak gibi kalıyordu. Tolga, Ukrayna'daki hareketli yaşamından ara verip bizim veri tabanlarını ölçeklemek için o zamanın üst teknolojilerinden MySQL Cluster kurmuştu, ama bu yeni yapı güven vermiyordu, dolayısıyla bu çözümü kullanamadık.

O sırada, Onur Günday aracılığıyla tanıştığım Yahoo mühendisi Jonathan'a danıştım. Bir gün ofise gelip benim için ücret almadan kodu inceledi. Bana öğrettiği en önemli şeylerden biri; kodda "include_once" kullanmanın, dosya sisteminde gereksiz çağrılar yaptığı için, çok pahalıya mal olduğu ve bu kullanımı engellememiz gerektiği idi. Bu düzeltmeyi yaptık, ama sonuçlar çok iç açıcı olmadı. Jonathan bu "include_once" yöntemini Yahoo'daki tech-talks'lardan birinde öğrenmişti. Kimi sistem mühendisi, kimi web mühendisi onca mühendis işte bu tür konularda kafa yorup bilgi dağarcıkları üretiyordu, ben ise tek başıma bu bilgilere ulaşmaya çalışıyordum. İnternetteki kaynaklar da çok kısıtlıydı.

Jonathan daha sonra bizimle çalışmayı çok isteyecek, hatta Zynga'dan gelen bir teklifi bizim için reddetmek isteyecekti. Ama ona açıkça söyleyemesem de maaşını veremeyeceğimi bildiğimden, isteğine hayır demek zorunda kaldım. Keşke öyle olmasaymış. Sahiden, Jonathan kalitesinde bir mühendis, sorunları daha hızlı çözüp daha yüksek trafıklere ulaşmamızda bize yardımcı olabilirdi.

Arayışım sırasında, Facebook'da çalışan arkadaşlarımdan Taner (ki kendisi Facebook'un ilk çalışanıdır. Türkçeyi tam konuşamasa da...) bana CDN⁶⁰ kullanma ve e-posta gönderim sistemleri ile ilgili bazı önerilerde bulundu. Bu öneriler sunucu barındırma masraflarında biraz iyileşme sağlamış olsa da beklediğim sonuca ulaştırmadı.

Bu arayış, Yahoo Groups ekibiyle sıkı iletişimde olduğum dönemde de denk geliyordu. O sırada Mark Risher, Yahoo Groups ve Mail'de spam'den sorumlu güvenlik direktörüydü. Yahoo Groups'un başı Gordon Strause ile Grou.ps arasında -belki de satın almayla sonuçlanabilecek- bir iletişim başlamıştı ve Strause bir etkinlikte Mark'ı benimle konuşmak üzere görevlendirmişti. Mark, orada yaptığımız konuşmada Grou.ps'tan ve kısa süre içinde aldığı yoldan çok etkilendiğini söylemişti. Ürün üzerine uzun uzun sohbet ettik. En büyük sorunumuzun memcached olduğunu söylediğinde, Yahoo'nun bu problemleri çözmek için özel memcached çözümleri olduğunu, Grou.ps'un yaşadığı sorunların aynılarını gördüklerini ve bir mühendis ordusu tarafından çoktan çözdüklerini söyledi. Bu çalışma elbette, memcached'in BSD lisansı sağ olsun, açık kaynak yapılmamıştı ve Yahoo'ya özeldi. Dolayısıyla Mark ve Yahoo da bize yardımcı olmuyordu. Mesajları açtık: "Satın alırsak yaşarsın, yoksa iyi şanslar."

60 CDN-Content Delivery Network

Bir diğ er Silikon Vadisi girişimi olan yeni nesil fl ort platformu speeddate’de çalışan arkadaşlarımdan Erbil Karaman, e-postaların ulaşma oranını artırmak için bazı ipuçları vermişti. Bunlar Facebook’tan Taner’in söylediklerinden çok farklı değildi, asıl yaraya faydası olmamıştı. Silikon Vadisi’nde o zamanlar azınlığın azınlığı olduğumuzu hatırlamak ve tarihe de not düşmek için isimlerini anmak istedim.

Nihai sonuca Percona adında, MySQL’in kurucularının da içinde yer aldığı bir danışmanlık firmasıyla ulaştım. Sunucularımıza girip bazı sorguları değiştirerek sitenin çok daha hızlı çalışmasını sağladılar. Bir iki saatlik bir operasyon için 15 bin dolarlık fatura göndermişlerdi, ama sorun büyük oranda çözülmüştü ve bu parayı son kuruşuna kadar hak etmişlerdi.

Özel Hayat Sancıları

*Bir korkak sevgisini sergilemekten acizdir;
bu cesurun ayrıcalığıdır.⁶¹*

Mahatma Gandhi

2010-2011 arası dönemde tek sancım teknik ölçeklenme değildi. Özel hayatım da alarm veriyordu.

Üniversite yıllarımdan beri Grou.ps’la haşır neşir olduğum Amerika günlerinde, Ariuna dışında adamakıllı bir ilişkim olmamıştı. Kafam orada değildi, kendime bile ayıracak vaktim yoktu. Ariuna ve Müge’den sonra ilişkiler defterini kapatalı yıllar olmuştu. Grou.ps’u birazcık oturttuğumu hissetmeye başladıktan sonra, anlamlı bir ilişkiyi iyiden iyiye istemeye başlamıştım. Ariuna travmasının da bunda hatırı sayılır bir etkisi olmuştur.

O sıralarda Grou.ps’u yaymak için kâr amacı gütmeyen kuruluşlar, üniversiteler ve expat topluluklarıyla çalışmaya başlamıştım. Ufak sponsorluklarla platformu ücretsiz sağlıyor, bu sayede Grou.ps’un adının yaygınlaşmasına çalışıyordum. Stanford’da MBA yapan Galatasaraylı bir ablamızın San Francisco’daki Türkleri bir araya getirmek için uğraştığını duyunca, düzenlemek istedikleri etkinlik için ufak bir sponsorlukla destek verebileceğimizi ve şahsen yardımcı olacağımı söylemiştim. Çok geçmeden, Grou.ps’un sponsor olduğu bu etkinlikte karşıma Tamara adında Kore asıllı Amerikalı bir kız çıktı. Oraya bir Türk katılımcının davet ettiği arkadaşının yanında gelmişti. Columbia mezunu düzgün bir kızdı ve Bloomberg’de çalışıyordu. Kısa bir flört süresinden sonra ilişkiye başladık.

61 A coward is incapable of exhibiting love; it is the prerogative of the brave

Artık ciddi bir ilişkide olduğum için, uyduruk otelleri bırakıp North Beach'te düzgün bir apartman dairesine taşındım. İçini bir ev gibi döşeyip düzgün bir hayata atıldım. Tamara SF merkezindeki kendi stüdyo dairesini kapatmamıştı, ama North Beach'te beraber yaşamaya başlamıştık. Bu ilişkiyle beraber SF'deki hayat benim için daha çekilir hâle gelmişti. Kendimi kaptırıp Grou.ps'u önceliğimden çıkarmamıştım. Ofislerimiz yakın olduğu için Tamara'yla öğlen yemeklerinde buluşuyor ve etkinliklere beraber gidiyorduk. Hatta davetli olduğum ve onunla beraber katıldığımız bir web 2.0 etkinliğinde Mark Zuckerberg'le karşılaşmıştık. Mark'la en son Crunchies adlı bir başka etkinlikte yan yana oturmuş ve bol bol sohbet etmiştik. Daha önce Mark'ın beni Priscilla ile tanıştırdığı gibi, ben de Mark'ı Tamara'yla tanıştırdım. Priscilla'nın oturaklı tutumunun aksine Tamara'nın içine düşercesine Mark'la el sıkışması, konuşması ve ona olan aşırı ilgisi hiç hoşuma gitmemişti.

Tüm bu sancılı ölçeklenme günlerinde, Tamara ile olan ilişkimiz de güllük gülistanlık gitmedi. Tamara'nın Alman asıllı bir üvey annesi vardı ve Amerika'da rastladığım diğer Almanlar⁶² gibi ırkçı çıkacaktı. Sırf Türk olduğum için Tamara'yı benden ayırmaya çalışmıştı. Zirveyi benim yanımda Tamara'ya telefon açtığı bir sırada yaşadık. O kadar ki dayanamayıp telefonu Tamara'nın elinden alıp annesiyle kavga edecek noktaya gelmiştim. Annesi hostesti ve yabancılara hizmet etmekten sıkılmış, tipik bir zenofobikti.

62 Bir tanesi Palo Alto'da Starbucks'ta, öbürü San Francisco'da Sugar Cafe'de, diğeri uçakta, diğeri de bir Almanya ziyaretimde Starbucks'ta çalışan bir barista... Dördünün de ortak özelliği beni başta Amerikalı ya da başka bir yerli zannedip ben konuyu Almanya'daki Türklere getirdiğimde olabildiğince nefret dolu söylemlerde bulunmaları, kendimin Türk olduğunu ifşa ettiğimde ise şaşkınlıklarını gizleyemeyip yutkunmaları idi.

Tamara ile olan ilişkimizin sonu böyle geldi, çünkü üvey anne-sine karşı dik duramıyordu ve hâlâ onun ağır etkisi altındaydı. Kariyeri ile ilgili de ikilemler içindeydi, çalıştığı ekonomi firmasının New York veya Londra ofislerine geçmek en büyük hayaliydi. Ben ise Silikon Vadisi'nden ayrılabileneğime inanmıyordum. Yani yol ayrımı er ya da geç gelecekti.

Bu, tabii ki, Amerika'da karşılaştığım son ırkçılık rneği olmayacaktı. İlerleyen bölümlerde de göreceğiniz üzere, yatırımcılar da zaman zaman .ps (Filistin) son ekini sorun edecek, "nokta ps ne?" sorusuna "Filistin" diye cevap verdiğimde, "yle bir devlet yok ki" cümlesini işitecektim.

Zirvede Deprem

*Güç, tüm yasaları ihlal ederken her zaman
Tanrı'ya hizmet ettiğini düşünür.⁶³*

John Adams

Öyle ya da böyle, ölçeklenme sancılarını atlatıp Ning'den sonra piyasadaki ikinci büyük sosyal ağ durumuna gelmiştik. Aylık 8 milyonu aşan tekil ziyaretçi sayımız (o dönemlerin 'başarı ölçüsü' bu metriklerdi) Facebook'un aldığı trafiğin yüzde 5'ine tekabül ediyordu, ki bu oran bugünkü Facebook ile Snapchat arasındaki oranla hemen hemen aynı.

Artan popülerliğimizle beraber, LGBT gruplarından kilise gruplarına kadar geniş ilgi alanları ve müstehcen içerik sayılan gruplar site üzerinde toplanmaya başlamıştı. Bu devinim normaldi, çünkü internet ve bittorrent gibi yeni teknolojilerin ilk yayılması da benzer şekilde başlayıp büyüyordu. Günümüzde de internet bant genişliğinin yarısı ya da yarıya yakını 'yeraltı' denebilecek içeriklerden oluşuyor.

Bizim bu konudaki politikamız Tumblr, Blogger ve Wordpress gibiydi: Yani belirli sınırlar dahilinde her tür içeriğe izin veriyorduk.

Barındırdığımız üç yüz elli binden fazla toplulukla, her şey gayet yolundaydı. Ta ki İsviçre'deki Davos etkinliğinden dönen Gina'ya verilen bir habere kadar...

Facebook'un hızlı yükselişi yatırımcıların gözünü döndürmüştü ve Google'ın arama motoru pazarını domine etmesi gibi sosyal ağ pazarında da Facebook'un winner-takes-all (kazanan her şeyi

63 Power always thinks... that it is doing God's service when it is violating all his laws

belirler) mantığıyla pazarı kapatacağına inanmışlardı. Özellikle Facebook’un Like butonu, platformun sadece dünyanın sosyal haritasına değil, ilgi haritasına da hakim olacağı düşüncesini doğurdu. Öte yandan, Ning o güne kadar kendisini piyasada oturtmak için çok fazla ‘para yaktığından’ yatırımcılar “artık yeter” demişlerdi. Facebook hem sosyal ağ pazarını domine edip hem de nakit akışını her geçen gün büyütürken, Ning henüz gelir sağlamamıştı. Yatırımcılar, Gina’ya ‘Ya kullanıcılarından para kazan ya da artık fon vanalarını kapatıyoruz’ gibi bir çıkış yapınca Gina istifasını sunmuştu ya da basına bunun bir istifa olduğu duyurulmuştu; kim bilir belki de kovulmuştu.

Ning’deki bu ani değişiklikte elbette ki şirketin iki kurucusundan biri olan meşhur yatırımcı Mark Andreessen’in de büyük etkisi olmuştur. Çünkü Andreessen, aynı zamanda Facebook’un Yönetim Kurulu’na girmişti. Kendi parasını zaten oradan kurtarmış vaziyetteydi. Bu yüzden Ning’i gözden çıkarması zor olmamıştı.

OFG’yi başlatırken işlerin bu kadar uç noktaya geleceğini tahmin edemezdim. Ama bu haberi Ning’in paralı modele geçtiğini duyurdukları sırada paylaştıkları için, haberin ilk bölümüne odaklanıp ‘Oh, Ning büyük bir hata daha yaptı’ diyerek sevinmiştim. Ning’den ayrılacak yüz binlerce yeni kullanıcı için gidecekleri kapının Grou.ps olacağını düşünüyordum. Önümüzdeki günler beni haklı çıkartacaktı.

Ne var ki beklentilerimin aksine, Ning’in çöküşü bizi de etkiledi. Evet, kullanıcı sayılarımız hızla artmaya başlamıştı, medyada daha fazla yer bulur olmuştuk, reklam ajansları kapımızı çalar hâle gelmişti; ama artık yatırımcıların gözünde spekülatif kulvar hâline gelen alanda “kaybeden” görünümüne girmiştik.

Erişkin içerik, reklam geliri elde etmemizi zorlaştırsa da aslında bizde her şey günlük güneşlikti. Çünkü öyle ya da böyle, o

erişkin içerik ne kadar tartışılır (ve hatta bazen sapıkça) olsa bile, onları üreten ve tüketenler günlük yaşamı olan normal insanlardı -ve hatta çoğunun öğretmen olduğu ortaya çıkmıştı... Bir diğer gösterge de erişkin içerikten sonra Grou.ps'daki eğitim içeriğinin yüzdesinin artmaya başlamasıydı. Slideshare ve Youtube'da "Grou.ps eğitimde nasıl kullanılır?" videoları karşınıza çıkıyordu, hem de sadece İngilizcede değil; Malayca, Japonca ve daha nice dillerde. Buradan da anlayacağınız gibi; trafik kaynağımızın aslan payını Brezilya, Japonya, Malezya ve ABD oluşturunuyordu. FRP (fantasy role playing), yani oyunlar da bir diğer önemli Grou.ps teması hâline gelmişti.

Günlük güneşlik desem de kasaya baktığımda dört ya da beş aylık yakıtımız kaldığını da görüyordum. Mehtap'ın San Francisco ziyaretleri sıklaşmıştı. Benimle daha önce sadece birkaç kere toplantı yapmış olan Mehtap artık sıkça arıyordu, sesinde panik havası hakimdi ve San Francisco'da -her seferinde yüz yüze görüşmesek de- daha fazla vakit geçirir olmuştum.

Tam bu dönemde, akademisyen olan ablam, Teksas'taki bir üniversitenin davetlisi olarak konuşma yapmak üzere Fort Worth şehrine gelmişti. Uzun zamandır görüşemiyorduk ve Tamara ile tanışmasını istiyordum. Biraz kafa dağıtalım deyip Tamara'yı da alarak Emel'in yanına onu dinlemeye ve destek vermeye gitme kararı verdim. Hem ölçeklenme hem finans sorunlarıyla boğuştuğum o günlerde, kısa bir yolculuk ve tatil ile nefeslenmek iyi olacaktı. Eğlenmek üzere dışarı çıktığımız bir gece, Six Flags adlı lunaparkta Simple Minds'in 'Don't You Forget About Me' şarkısı çalarken, "Yanımda sevgilim var ve çok popüler bir servisin kurucusuyum. Acaba bu hayatımın en zirve noktası mı?" diye düşüncelere daldığımı hatırlıyorum.

Bu üç-dört günlük kaçamaktan kısa bir süre sonra İstanbul'a döndüm. Temmuz 2010'da, GHV görüşmemi istedikleri birkaç firma olduğunu söyleyip beni Londra'ya gönderdi. Adlarını daha önce hiç duymadığım yatırım firmalarıydı bunlar. Bir iki gün içinde hiç bilmediğim koca şehirde, ardı ardına, tek başıma, önceden ismime randevu alınmış toplantılara katılıp Grou.ps'un performansını ve geleceğini anlattım. Ne Grou.ps'tan ne GHV'den ne de GHV'nin portföyünden başka bir firmanın olmaması bana biraz tuhaf geliyordu. Görüşmeler de bir tuhaf geçiyordu. GHV'nin asıl niyetini, toplantı yaptığım firmalardan biri olan -o zamanki adıyla- ISIS Private Equity'nin siyahi partnerinden öğrenecektim. Sunumumda şirkete yatırım istediğim kısma gelince beni durdurup "we don't take leap of faith", yani "biz gözümüzü karartarak hareket etmeyiz" dediğinde anladım: Bu bir VC firması değildi. Orada GHV'nin asıl niyetinin kendi hisselerini satabileceği bir firma aradığını fark etmem gerekirdi. Bu görüşme benim için sonuçsuz bir diğer VC görüşmesi diye kayıtlara geçecek ve öz güvenime iyice darbe vuracaktı. Üç günlük güneşli Londra turunun sonunda, üzerime şehrin sembolleşmiş havası gibi yağmurlu ve kapalı bir ruh hâli çökmüştü. Bu gezinin benim için tek artısı, bir akşamı kendime ayırıp sinemada Inception filmi izleyip büyülenmemdi.

Dönüşte Tamara'dan ayrıldığım için ev değişikliği yapma ihtiyacı oluşmuştu. Başka bir Silikon Vadisi şirketinde çalışan, elektronik mühendisi ve benim gibi Boğaziçili olan arkadaşım Aydın'la Menlo Park'ta bir evde yaşamaya başlamıştım. İş yüküm o kadar fazlaydı ki çoğu gece hiç uyuyamıyordum. Cephedeki askerler gibi polifazik uyku moduna girip günde toplam 4 saat uykuyla ayakta kalıyordum. Hijyenden de o kadar uzaklaşmışım ki odamı toplamaya bile vakit bulamıyordum ve yatağıma yerdeki kirli çamaşır ve kıyafetlerin üstünden zıplayarak geçiyordum.

O haftalarda, ofislerini kullandığım Plug and Play Tech Center tarafından desteklenerek, bir gladyatör gibi, yaklaşık yirmi otuz yatırımcının önüne salındım. Bir yandan da Mehtap ve avukatımız Lior’un ayarladığı Catapult Advisors adında bir firma, Londra’da başlayan satış hareketinin Amerika’daki ayağı olarak bizi satın alacak “büyük balığı” arıyordu.

B planı olarak, yatırımcı avıma kendi başıma devam ediyordum. Fakat bu toplantıların hiçbirinde tam anlamıyla bir başarı elde edemedim. Toplantılarda cevap veremediğim sorular arasında en baskın olanı, “şirkette aslan payını elinde tutan yatırımcı GHV neden ikinci tura girmiyor?” idi. Bazısı da, komple kafatasçı bir yaklaşımla, “What the fuck is dot ps?” (nokta ps de neyin nesi?) sorusu ile toplantıya son noktayı koyuyordu. Grou. ps’un Filistin son ekli olmasının mesele olduğu böyle en az iki toplantı yaşadım.

Yirmi-otuz yatırımcının önüne atıldığım sunumların devamı niteliğindeki bir başka toplantı için uyandığımda gözlüğümün kırıldığını fark ettim. Zaten iki-üç saatlik uykuyla gidecektim. Plug’n Play’in Sunnyvale kampüsündeki toplantıyı iptal edemedim. Üç numara miyop gözlerimle Menlo Park’tan Sunnyvale’e yirmi beş kilometrelik yolu direksiyonda gözlüksüz bir şekilde gidip yüzlerine gözlerimi kısarak baktığım yatırımcılara sunum yapmak zorunda kalmıştım. Enteresan bir deneyimdi!

Geceleri İstanbul’daki küçük ekibin çalışmalarını denetliyor, sabahları yatırımcı sunumlarına katılıyor, öğleden sonra ilerleyen saatlerde ise sitenin ağır teknik sorunlarına tek başıma çare bulmaya çalışıyordum. Ambale olmuşum.

Edindiğim izlenim şuydu; bir fon ne kadar meşhur ve parlaksa o kadar hızlı ve profesyonel cevap veriyor, ne kadar ikinci sınıf ise o kadar -yukarıdaki Filistin yorumunda olduğu gibi- cahilce bir cevap veriyor ya da hiç cevap vermiyordu. İkinci sınıf olanlar

daha iyi bir yere gelmek için çaba göstermelerini ve birinci sınıfın burun kıvırdığı girişimlerin üstüne atlamasını beklersiniz değil mi? Ama hayır, fırsatları hiç görmüyorlardı. Bugünkü deneyimlerimle diyebilirim ki ikinci sınıf dediğim firmaların çoğu galiba sadece eşe dosta yatırım yapıyorlardı.

Son olarak, bu dönemde fon bulmakta bu kadar zorlanmamda 2008 sonunda ABD’de yaşanan mortgage krizinin, 2000 dot-com balonunun patlamasının hafızalarda taze olmasının ve küresel piyasalarda yayılmış güvensizlik hissini etkili olduğunu söyleyebilirim.

Catapult Hatıraları

Dünyanın tüm sorunu, aptalların ve bağnazların kendilerinden her zaman çok emin olmaları, ancak akıllı insanların şüphelerle dolu olmasıdır.⁶⁴

Bertrand Russell

2010 başlarına gelindiğinde artık iki şey barizdi:

- 1- Grou.ps çok iyi gidiyordu.
- 2- Büyümek için çok, daha çok paraya ihtiyacımız vardı. Bu rakamın en az 10 milyon⁶⁵ dolar olduğunu hesaplıyordum, fakat bu miktar o sıralar sık rastlanan bir meblağ değildi. Ama bizim trafik başarıımız da öyle.

Bilmediğim üçüncü bir seçenek olduğu da çok geçmeden ortaya çıkacaktı:

- 3- Ana yatırımcımız (ve aslan paylı hissedarımız) iflasın eşiğindeydi.

Bu ahval ve şerait karşısında tek bir seçeneğimiz vardı: Şirketi satmak.

Üçüncü maddeden -henüz- haberdar olmadığım için, anladığım tek şey; şirketi satmak istemeleriydi. Ben de bu fikre artık karşı değildim, çünkü yorulmuştum, her alanda yalnızdım. Teknik, iş

⁶⁴ The whole problem with the world is that fools and fanatics are always so certain of themselves, but wiser people so full of doubts

⁶⁵ O dönem için 10 milyon dolarlık yatırım alabilen firma sayısı çok çok azdı. Tagged, hi5, imeem, multiply gibi girişimler böyle yatırım rakamları görüyordu. Yani bugün 'unicorn' dediğimiz şeylerin karşılığı, o senelerde bunlardı (bugün hangisinden haberiniz var?) Günümüzde 10 milyon dolar, ABD'de daha işin başındaki Series A yatırımlarına tekabül ediyor.

geliştirme, finans, tanıtım, sunum, görüşme, müşteri hizmetleri, insan kaynakları, muhasebe işlerinin hepsini yapmak zorunda kalmak insanı yıpratıyordu.

Ayrıca kendimi ve çevremdekileri bir sonraki aşamada şirketi büyütecek tecrübede görmüyordum. Daha önceleri tecrübeli kişilerle çalışabilmek için hem Amerikalı hem Türk pek çok kişiyle görüşmüştüm, fakat ya -Yahoo’lu Jonathan örneğinde olduğu gibi- onları bünyemize almaya paramız yetmiyordu ya da -Yonja kurucusu Kerim Baran’a yaptığım CEO’luk teklifinde olduğu gibi- farklı sebeplerle onlar bizim teklifimizi kabul etmiyordu. Gelenler de çok kötü çıkıyordu. Mesela bir çalışma arkadaşımız Ayşe ile -ki kendisi Galatasaray Lisesi’nden ablam olurdu- maaşı iki ay yatmayınca aramız bozulmuştu.

Ben de bir likidasyon (çıkış) arayışıındaydım, zira banka hesaplarımda beni işsiz kalsam ABD’de üç ay idare edecek birikimim dahi yoktu. GHV’den para akışı kesilmeye başlamıştı. Elemanların maaşını aksatmaya ramak kalmıştı.

Grou.ps hâlihazırda parlak bir durumdaydı, ama önümüzdeki yılların ne getireceği belli değildi. Ne de olsa ışık hızıyla değişen teknolojiadaki büyük resimde bazı şeyler ters gidebilirdi. Bu şartlar altında belki de şirketi gerçekten de iyi bir değerden satabilirdik.

Peki, bir şirket nasıl satılır? Bildiğim tek yöntem, o güne dek ilgilenebilecek firmalarla birebir iletişim içinde olmaktan ibaretti. Daha önce Yahoo, Conde Nast ve Meetup gibi firmalarla görüşmüştüm ve bunlardan da hiçbir sonuç çıkmamıştı. Mentorum Cem’e sorduğumda, onun da böyle bir şirket satış tecrübesi olmadığı için yardımcı olamıyordu.

Bir gün Mehtap, orijinal bir fikirle geldi. (Bu fikirleri nereden aldığını ilerleyen senelerde öğrenecektim.) Exit için bir yatırım bankası ile çalışmamız gerektiğini söyledi. Çalışacağımız firma da, avukatımız Lior’un tavsiyesi üzerine, Catapult olacaktı.

Catapult'la ilk görüşmemizden önce web sitelerinden, basında haklarında çıkan haberlere kadar her konuya iyi çalışmıştım. Fena değillerdi, bayağı bir satın almaya aracılık etmiş gibilerdi, ama bahsi geçenlerin çoğu hiç adını sanını duymadığım teknoloji şirketleriydi. Bünyelerinde çalışan sadece iki ya da üç partner var gibi görünüyordu, yani çok butik bir firmaydı. Ofisleri San Francisco şehir merkezinde, tipik bir gökdelen dairesiydi.

Mehtap'la katıldığımız toplantıda bizi irice bir adam, Ron Lisak, karşıladı. İyi, klasik giyimli, 50'lerinde gri saçlı, tam bir kurumsal bankacıydı. Yanında çalışan Phil Wohl ise daha zayıf, daha mütevazı giyimli, kırklarında bir tipti.

Sohbete başlamadan önce Mehtap'la daha önceden tanıştıklarını ve görüşmüş olduklarını anlamak güç değildi. Ailece görüştüklerini anlıyordum. İş konuşmaya geçtiğimizde, ben Grou.ps'u daha ilk günden en çok Yahoo'ya satma hayalimden bahsettim. Yahoo'nun geleceğinin Grou.ps yazılımını geliştirmekten geçtiğini ve bu geliştirmeye beraber Yahoo'nun Yahoo Groups'u ayağa kaldırıp sosyal ağlar alanında Facebook'a rağmen büyüyeceğini düşünüyordum. Ama Ron ve Phil, Yahoo haricinde onlarca aday firmadan bahsediyorlardı. İhtimaller dahilinde Çin'den yatırım almak bile konuşuluyordu. Şaşkınlıkla, kabullenerek anlatılanları dinliyordum. (Şimdi garip gelebilir ama Silikon Vadisi'nde daha o yıllarda bile çok sık karşılaştığım bir temaydı bu: Çin pazarına gireceğini ve orayı domine edeceğini düşünen Amerikalılar. Sonrasında neler yaşandığını, Çin'in kapılarını yabancılara kesin bir şekilde nasıl kapattığını hepimiz gördük.)

Birkaç hafta içinde onlarla birlikte, potansiyel alıcıların listesini oluşturduk. Bizim sunumlar ve iş planları üzerinde çalıştılar.

Ron ve ben, önce provasını yaptığımız gerçek toplantılara yoğun bir tempoyla başladık. İş yüküme bir büyük blok daha eklenmişti.

Ron’la birlikte on veya on beş toplantıya gitmişizdir. İlki ise çok enteresandı. Henüz Yahoo ve Facebook ile görüşmelere başlamadığımız için, Ron bana ‘Ruslarla bir toplantı yapacağız’ dediğinde pek heyecanlanmamıştım. Benim bakış açım göre Yahoo’dan veya Facebook’tan ret yedikten sonra yapılacak bir görüşmeydi, bir B planı olabilirdi bu. Ancak sergilediğim tüm esnekliğe rağmen bir şekilde takvimlerimiz uyuşmadı ve o toplantı gerçekleşmedi.

Bunu başta umursamamıştım, ancak ilerleyen zamanlarda Cata-pult ile fırsatların birer birer erimesinin sonunda ‘acaba o toplantı gerçekleşseydi ne olurdu?’ diye düşünmeden edemedim. Belki ‘tek fırsat’ burun kıvırdığım Rus sermayesinden gelecekti. 2009 yılında Facebook bile ihtiyaç duyduğu can simidini ABD içinden değil Rus oligarkların sermayesinin sembolü olan DST’den bulmuştu.

Bu süreçte Ron’un ne yapsa engelleyemediği bir kibri vardı. Benimle problemsiz çalışıyordu, ama her şeyi kendisinin daha iyi bildiğini düşünüyordu ve bunu çok belli ediyordu. Bu tavırları da kanaatimce onun her zaman ikinci sınıf bir yatırım bankacısı olarak kalmasına yol açacak etkendi. Bana göre birinci sınıf bir yönetici, kendisi ne kadar iyi olursa olsun birlikte çalıştığı bir gencin vizyonuna güvenir, sabırla dinler, karşısındaki insanın fikrini değiştirebilir, kendi fikrinin değişmesi gerektiğinde kendi fikrini değiştirir. A sınıfı oyuncular B sınıfı oyunculardan ayıran budur.

Ben Ron’la ilgili bu hisleri yaşarken Mehtap da Phil’i hiç sevmeydi, silik buldu. Ama bence Phil daha iyi bir takım oyuncusuydu. Mali projeksiyonlarımızı Phil’le beraber hazırlamıştık. Bu projeksiyonlar ilerleyen aylarda şirkete can simidi olacak yatırımı bulmamda faydalı olacaktı. Onca toplantı ve networking değil,

o “nerd” “geek” olarak adlandırılabilcek çalışmalar bir sonuç çıkmasında etkili olmuştı.

Catapult’la girdiğimiz toplantılar arasında şüphesiz en heyecan verici olanları Facebook ve MySpace görüşmeleri idi. Bizim bu konuşmaları yaptığımız yıllarda MySpace aslında hâlâ Facebook’tan büyüktü, ama Facebook’un yükseliş trendi öyle hızlıydı ki birkaç aya kalmadan MySpace’e havlu atıracağı kesindi.

Catapult, iş bağlantılarını Jewish Community Centers Association’ın (JCCA) düzenlediği etkinlikler üzerinden gerçekleştiriyordu. Facebook’la bağlantımız 2010 Nisan ayında, hâlihazırda şirketin çiçeği burnunda COO’su (yani Mark Zuckerberg’den sonraki kişi) Sheryl Sandberg aracılığıyla oldu. Ron, Sheryl’le yemekte Grou.ps’un adının geçtiği bir sohbet etmiş, ertesi gün beni de karbon kopyaya (plaza diliyle, CC’ye) koyarak Sheryl’e bir e-posta göndermişti. Sheryl şaşırtıcı bir hızla o dönemki Şirket ve Ortaklık Geliştirme sorumlusu Mike Brown’ı satın almayla görevlendirdi. Yazışmalardan anlaşıldı ki, Facebook tam da o sırada bir satın alma peşindeydi. Google’ın Google+ adında grup tabanlı yeni bir sosyal ağ girişimi olacağından haberleri vardı ve derhâl Grup özelliklerini güçlendirmeleri gerekiyordu. E-postalar gidip geldikçe Grou.ps’un ideal bir partner olacağını düşünmüş olmalı ki (çünkü hem Ning gibi grup tabanlı birinci sınıf sosyal ağ ürünümüz vardı, hem de Ning’e kıyasla çok daha küçük bir ekiptik) yazışma sıklığı artıp duruyordu. Satın almalarda Facebook hep küçük ekipleri arıyordu ki kolayca kendi bünyesine entegre edebilsin. Amaçları Microsoft’un 1980’lerde büyürken yaptığı gibi uygulamaları alıp kullanmak değildi, o ekibin deneyimleriyle kendi ürünlerini zaman kaybetmeden güçlendiriyorlardı. Bu da demek oluyordu ki Facebook, Grou.ps’u satın alırsa, ürünümüzü öldürecek ve onun yerine bizi Facebook Groups’u geliştirmekle görevlendirecekti. Ron bu fikri bana açtığında şok oldum. Ürünüme ve potansiyeline âşıktım.

Bebeğim gibi görüyordum. Ama başka çözüm de yoktu, profesyonel olmalıydım. İstemeyerek de olsa onay verdim.

Tüm bu duygu karmaşası, Ron'ın bir gece beni arayıp “bir sorun var” demesiyle son buldu. Normalde ağzından tükürükler fırlatarak tane tane konuşan bu adam, bu sefer çok hızlı konuşuyordu. Özünde söylediği şey, Facebook'un Grou.ps ekibinin Türkiye'de olmasından ötürü artık projeye ilgilenmediği, ama kendisinin buna bir çözüm bulduğu idi. ‘Ne o çözüm?’ diye sorduğumda, anlamadığım bir şeyler gevelemeye başladı. Kapatıp Mehtap'ı aradım, aralarında konuşmuşlardı! Meğer Ron o zamanlar 50'li yaşlarında, ismi Adam olan eski bir Yahoo'cu Yahudi başmühendis arkadaşını şirkete monte etmeyi ve şirketi böyle paketleyip bir ‘yetenek satın alması’⁶⁶ hâline dönüştürmeyi düşünüyormuş. Bu hareketi hafife alamazdım, paranoyakça düşünceler kafamı kurcalamaya başladı. Sinirlendiğimi hatırlıyorum. Acaba bir numara mı çekiyorlardı? Ron satıştan alacağı komisyonu yükseltmek için mi böyle bir şey uydurmuştu? Mehtap da işin içinde miydi? Yoksa Adam'ı şirkete CEO yapmak mı istiyorlardı?

Sonunda dayanamayıp üç metrekarelik odamdan çıktım ve küllüstür kırmızı Volkswagen Jetta'ma atlayıp Silikon Vadisi'ni turlamaya başladım. Stresli zamanlarımda hep yaptığım şeydi bu... Araba sürmek hâlâ bana meditasyon ve terapi gibi gelir.

Ertesi sabah uyandığımda tüm bu endişelerin boş olduğu ortaya çıktı. Facebook, Grou.ps'la Ron'ın bahsettiği şekilde ilgilenmiyormuş, Silikon Vadisi'nde yerleşik mühendis ekibi arıyorlarmış. Çok geçmeden Hot Potato Media adında, yola yeni çıkmış bir şirketi satın aldılar; güzel bir üründü, ama pazarda çok yeniydi ve bizim kullanıcı kitlemizin yüzde birine bile sahip değildi. On milyonluk dolarlık bir satın alma olduğunu duyduk. CEO'ları Justin Shaffer, 2020'ye kadar Facebook Groups'un başında ürün yöneticisi pozisyonunda çalışmaya devam etti.

66 Talent Acquisition: Bir şirketin varlıklarını ya da gelirlerini değil de içerideki çalışanlarını toplu olarak satın almaya verilen isim.

Büyük bir fırsat kaçmıştı, ama tam farkında değildim; aksine, Grou.ps isminin ölmeyeceğinden ötürü mutluydum. O zamanki düşüncem, kendimizi Yahoo'ya entegre edip geniş kaynaklarından faydalanarak Yahoo'yu Facebook'a karşı tekrardan stratejik haritaya koyabileceğimiz yönündeydi. Ya da aynısını MySpace'le yapabilirdik. Bence bu ikisi Grou.ps'un potansiyelinin daha çok ortaya çıkacağı, daha iyi satın almalar olurdu.

Ama bu kanımın aksine, ilerleyen senelerde ortaya çıkacaktı ki başta her ne kadar kulağa kötü gelse de aslında Grou.ps için en iyi finansal senaryo bir Facebook satın alması olurdu. Çünkü anlaşma için konuşulan rakam, on milyon dolar civarındaydı; bunun bir kısmı hisse olarak alınmış olsa (ki Facebook hep öyle satın alırdı) toplam rakam neredeyse bugün milyar dolar ederdi.

Facebook pazarlıklarının üzerinden bir ay geçmeden, MySpace ile de en üst seviyeden konuşuyorduk. O sırada MySpace'in iki co-CEO'su vardı. Bu durum medyada çift başlılık olarak eleştiri görse de ipler Mike Jones'un elindeydi. MySpace'deki ilk toplantım, ürün geliştirmeden sorumlu direktörleri Christina Wodtke ile oldu. Christina bizim Palo Alto Plug'n Play'deki ofisimize geldi. Çok iyi hazırlandığım bir toplantıydı, nitekim öncesinde Catapult ile beraber defalarca prova etmiştim. Christina hem bizim Ron'a hem kendi üst yönetimine çok iyi bir rapor vermişti ve o sayede MySpace ciddi ciddi satın almayla ilgilenmişti. Finansallar konusunda kurumsal gelişmenin başındaki April Henry'ye işleri delege ettiler. Mike'la da gün gün e-postalaşıyorduk. Ancak ne olduyorsa bir anda oldu, MySpace ayak sürümeye başladı. Anlam veremiyordum. Bütün finansallar ellerinde olmasına ve onlar için basit bir satın alma olacak olmasına rağmen ne Christina'dan ne de Mike'dan haber alabilir olmuştuk. Oysa başta satın almaya çok iştahlı duruyorlardı. Acaba bu bir pazarlık, bir fiyat düşürme taktiği miydi? Ron da bir fikir yürütemediği için, çok geçmeden araya Christina'nın eski iş arkadaşlarından biri-

ni soktu. Ortaya çıkacaktı ki tam o sırada (MySpace'in sahibi) News Corp içinde bir ultiatom verip MySpace'i artık fonlamayacağını ve satışa çıkaracağını kararlaştırmış. Zira bu bilgi bir ay bile geçmeden dünya medyasına düşecekti. MySpace'in iletişimde olduğumuz olmadığımız bütün tepe ekibi birkaç ay içinde şirketten şutlanmıştı.

Kısmetini bekleyen bir gelin misali diğer damat adaylarıyla tanışmaya devam ediyorduk. Bunlardan bir başkası, Jive, Grou.ps'un benzeri bir üründü, ama iş modeli ve müşteri kitlesi farklıydı. Bizim ücretsiz sağladığımız servisi aylık yüz binlerce dolar karşılığında daha iyi müşteri desteği ve hizmetleriyle Apple, Oracle gibi blue-chip teknoloji şirketlerine satıyorlardı. Diğer görüşmelerden farklı olarak, CTO'ları Matt Tucker ile Palo Alto'da bir barda, gayet samimi bir ortamda buluştuk. Jive'in halka arz olup milyar dolarlık bir şirket olacağını böbürlene böbürlene anlatıyordu. Yakındaki ofislerini gezdirdi; ofisler gerçekten çok hoştu. Jive, finansallarımızı gördükten sonra can çekiyor olduğumuzu anlayacak ve şirketi satın almak yerine, beni satın almaya çalışacaktı. Matt'ın bir akşam gene Palo Alto'da bana özelden (kayıt dışı) yaptığı bu teklif bana rüşvet gibi geldi ve düşünmeden reddettim. Zaman kaybetmeden Mehtap'a durumu aktardım, her zamanki kendine güveniyle Matt'le dalga geçmesini bekliyordum ama tuhaf bir biçimde sessiz kaldı. Şaşırmıştım. Tanıdığım Mehtap daha eril bir cevap verirdi. Tahminimce Jive'in benim için en iyi seçenek olduğunu o da biliyordu, ama ben olmasam en parlak ve en satılabilir ve fonu kurtarabilecek tek şirketleri de ortadan kaybolmuş olacaktı, bu yüzden ikilemede kalıp susmayı seçti. Nitekim birkaç ay sonra GHV'yi kurtaracak fona Grou.ps sayesinde ulaşacaktı. Sanıyorum kaçırdığım en somut çıkış fırsatı buydu.

Benim bu sadakatim, kitabın ilerleyen bölümlerinde de okuyacağınız gibi, bana pahalıya patladı. Evet bu kitabın yazılmasına

sebepe oldu ve çok deneyim kazandım, ama hayatım tabiri caizse mahvolacaktı. Arkamda olduğunu düşündüğüm fonun bu kadar ‘bitik’ olduğunu o gün bilseydim, kesinlikle Jive opsiyonunu seçer ve hayatıma devam ederdim. Ama henüz pilim bitmemişti, oyuna yeni ısınıyordum, bir seri girişimci olarak belki yeni ve daha büyük bir fikir üstünde çalışırdım.

Son olarak büyük rakibimiz Ning... Takvimler 2010’un sonunu gösterdiğinde Ning’le de konuştuk, görüştük, bütün yönetim ekibiyle tanıştım. Ning bizim şirketi değil ama bizdeki grupları satın almak istedi, yani bizim grupları kendine transfer edecek ve grup başına para ödeyecekti. Paralı model benim zaten güvenmediğim bir model olduğu için bu seçeneği baştan reddettim. Mehtap da benimle aynı fikirdeydi, bu opsiyonu eledik.

Yılın sonlarında Gazze’de yaşanan ve İsrail ile Türkiye arasında soruna sebep olan Mavi Marmara krizi iyice kendini hissettirmeye başlamıştı. Büyük resim bizi de etkiliyordu. Ron’un bana yaklaşıp bu gelişmeyi hatırlatarak “üzgünüm artık Grou.ps’u satamayız” değişini dün gibi hatırlıyorum. Anlam veremedim, kendi işime o kadar yoğunlaşmıştım ki Türkiye’de olup bitenlerden haberdar değildim, makro dengelerin bizi bu kadar etkileyebileceğini tahmin bile edemezdim.

Catapult hikâyesi burada bitmedi. Son bir çaba olarak, Phil Wohl ile finansalları çalıştık. Bu finansal planlar arasında, o güne kadar bütünüyle ücretsiz olan Grou.ps’ta reklam ile değil, üyelik bazı yeni ücretli bir modelin geliştirilmesi de vardı. Tıpkı Ning gibi. Hazırladığımız planlarda, bu model bizi birkaç yıl içinde yüzlerce milyon dolar gelire ulaştıracak gibi görünüyordu. İçten içe planı hayata geçirmek için erken olduğunu düşünsem de bu finansal projeksiyonlar bize can simidi olacaktı. Zira yakında bu modele aşına olup sevecek, telekom geçmişli bir yatırımcı ile tanışacaktık. Ama sonu hayırlı mı olacaktı, orasını kitabın ilerleyen bölümlerinde size bırakacağım.

Personel İdare Etmek Zor İş

*Küçük çocuklar gibi birbirleri için öleceklerini söylediler,
erkek gibi de dediklerini yaptılar.⁶⁷*

Once Upon a Time in America

Başta Mustafa olmak üzere iyi bir ekip oluşturmuştum ve finansal aksiliklere rağmen gittikçe genişliyorduk. Mustafa sadece bir mühendis değil, aynı zamanda şirkete eleman bulmamda yardımcı olan ve getirdiği insanlarla da iyi ilişkiler kurarak onları yönetebilen biriydi. Tam bir “Director of Engineering” (Mühendislik Direktörü) kumaşı vardı bu uzunca boylu, zayıf, sarı saçlı Yunanistan göçmeni arkadaşımın. Genç yaşına rağmen beklediğimden iyi bir performans sergiliyordu ancak sıkça aldığı hastalık izinleri, misyonumuzla ilgili bitmek bilmeyen soruları ve zam talepleri beni onca işimin arasında çok yıpratıyordu. Çalışma arkadaşlarımla maaş pazarlığı yapmak, bana çok saçma ve yorucu geliyordu. Kendim de karnımı doyuracak kadar bir maaş alıyorken, hepimizin ortak bir milli misyon etrafında toplanması gerekirken üç beş kuruşun muhabbetini yapıyor olmak, ofiste çok zaman geçirildiği konusunda şikâyetler işitmek bana son derece anlamsız geliyordu. Ama durum böyleydi. Sene 2010 idi. Henüz önümüzde Türkiye’den Gittigidiyor, Yemeksepeti, Trendyol gibi örnekler olmadığından, çocukları o derme çatma ofis odalarında, hele ki dünya markası yaratma motivasyonu ile çalıştırmak deli saçması gibi görünüyordu. Elemanlarımızın motivasyonu yine de o sıralarda Türkiye ortalamasına göre epey yüksekti, misyonumuzun ve elimizdeki şansın farkındaydılar ve işlerine asılıyorlardı. Bütün belirsizliklere rağmen güçlü bir ekiptik.

67 As boys, they said they would die for each other. As men, they did

Mustafa'nın ekibe katmamda yardımcı olduğu kişilerden ilki, o sırada Yıldız Teknik Üniversitesi'nde Ekonomi okuyan İsmail'di. İsmail, aslında o sıralarda çok da ciddiye almadığımız, 'müşteri hizmetleri' gibi ikincil görevlere bakıyordu. Tam bir joker elemandı ve düşük maliyetliydi. Ancak bazen astarından pahalıya geldiği de oluyordu, çünkü çok konuşkandı. Sürekli onu uarmaktan çok rahatsız oluyordum. Fakat Mustafa'ya nazaran daha samimi ve açık olduğu da bir gerçektir. Örneğin, Mustafa erken paydos için türlü sebepler sayarken; İsmail, farkında olmadan, bunların birer bahane olduğunu anlamamda yardımcı olurdu.

Zamanla ofiste açgözlülüğün iyiden iyiye kendini gösterir hâle geldiğini, herkesin tek derdinin maaş olduğunu, mesai sırasında sürekli online banka hesaplarını gözlemlediklerini görecektim. Grou.ps'un fonlandığına dair haberler marka bilinirliğimizi arttırmaya yarıyordu, ama ofis içinde böyle negatif bir hava oluşturmuyor da değildi. Bu süreçte elime sürekli yeni öz geçmişler ulaşsa da -onca işin arasında tecrübesiz bir elemanı alıp eğitmek hiç de kolay olmayacağı için- bu öz geçmişlere bakmıyordum bile. Belki de o sırada asıl yapmam gereken, insan kaynaklarında Mustafa'ya bağımlı kalmaktansa Grou.ps'u 'geliştirici fabrikası' hâline getirmek için gerekli adımları atmak olmalıydı. O sıralarda Ben Horowitz'in "What You Do Is Who You Are" kitabını okumuş olsaydım keşke. Yazar orada der ki:

"Kültürünüz, siz orada değilken şirketinizin nasıl karar verdiği'dir. Çalışanlarınızın her gün karşılaştıkları sorunları çözmek için kullandıkları varsayımlar dizisidir. Kendiliğinden öyle davranırlar."⁶⁸

68 Your culture is how your company makes decisions when you're not there. It's the set of assumptions your employees use to resolve the problems they face every day. It's how they behave when no one is looking.

Tam bir butik stüdyo hâlinde, “lean”⁶⁹ ilerliyorduk ve ben artık şirketi bir satın almaya göre optimize etmeye uğraşıyordum. Bu yüzden ‘şirket kültürü’ oluşturmaya para ve zaman harcamak benim için mantıksız görünüyordu. Mevcut yatırımcılarımın arkamda durabileceklerine inanmıyordum ve yeni yatırım fırsatlarının çıkacağına inancım gitgide azalıyordu.

Tüm bunlardan çıkarılabilecek ders, böylesi girişimlerde kurucunun tek kişi olmamasıdır. Şirketin iki ya da üç kurucusunun olması, sizin yetişemediğiniz anlarda arkanızda birilerinin olması anlamına geliyor. Hele ki evli değilseniz, bu şart çok daha büyük bir önem arz ediyor. İnsanların ‘tek kurucu’ olarak örnek gösterdiği Jeff Bezos bile o sıralarda güvenebileceği bir eşi olmasaydı, o düzeydeki başarılarla asla ulaşamayabilirdi.

Dolayısıyla, kendisini her ne kadar çok sevmesem de Y-Combinator’un kurucusu Paul Graham’a hak vermemek elde değil. Paul Graham, tek kurucu olmamdan hazzetmemişti. O dönemde inat edip Grou.ps’u geliştirmeye devam ettim. Bu kadar inatçı olacağımı kestirse muhtemelen yatırım yapmak isterdi, ama yapmadı ve bir fırsat kaçırdı. Ama Grou.ps ve benim azmim gerçekten bir istisna idi. O gün ona kızmış olsam da yıllar sonra bu durumun zorluğunu zahmetli yollardan kendim öğrenecek ve ona hak verecektim.

69 Lean Startup (Yalın Girişim) bir girişimin zaman ve para kaynaklarını en iyi şekilde değerlendirmesini sağlamak üzerine yoğunlaşan bir yönetim yaklaşımı.

Şiddetli Günler

*En korkulan anlarda cesaret verin;
inanmak için bir sebep kalmadığında bile inanç aşılayın;
hiçlik bastırdığında umut vaat edin.⁷⁰*

General Douglas MacArthur

Grou.ps'un ve hayatımın en maceralı günleri 2010'un sonları ve 2011 başlarına denk gelir.

İşler yolunda gitmiyordu. Bir türlü ihtiyacımız olan parayı bulamıyorduk. Kaynaklar tükenmek üzereydi. Ve bu durumdan endişe duyan bir tek benmişim gibi hissediyordum.

Son salvomu Plug'n Play'de, yatırımcıların bir arada olduğu bir toplantıda yaptım. O kadar kötü hissediyordum ki sunumumu bir an önce bitirip o sahneden kaçmak istedim, dolayısıyla konuşmam tam bir laf salatasına dönüşmüştü. Kimsenin ne dediğimi anladığımı sanmıyorum. O minik girişimlerin arasında her gün Techcrunch'ta haberi çıkan Grou.ps'un ne işi vardı? Neden hâlâ kendimizi bu mikro-girişimlerin arasında anlatmaya çalışıyorduk? Bu bir ego değil, ama kendine saygı meselesiydi benim için. Ayrıca neden burada yalnız başımaydım? Yapabileceğim her şeyi yapmama rağmen kendime olan saygımı kaybediyordum. Koskoca Grou.ps para bulamıyordu!

İstanbul'a dönüp Cem'le görüştüm. Beni Haliç Flatofis'teki Pronet ofisine çağırdı. Karanlık, çirkin bir ofisti ama sanırım Cem o sıralarda yakın arkadaşı, Pronet kurucu CEO'su Alp Saul ile oralarda zaman geçiriyordu. Bana -o zaman "ahlaksız" olduğunu düşündüğüm- bir teklifte bulundu. "Sana bir milyon dolar

⁷⁰ Build courage when courage seems to fail; regain faith when there seems to be little cause for faith; create hope when hope becomes forlorn.

bulabilirim” dedi ve ekledi: “Ama şirketin çoğunluk hissesini alırız, hissedarları ezeriz.” Bu, bana çok saçma geldi. Mehtap ile Cem’in arasında bir husumet olduğunu biliyordum, ama Grou.ps kaybeden bir şirket değildi ki. Ayrıca bu teklifle kendimi de tehdit altında hissetmişim. Belki orada bahsettiği şey bir “recap”⁷¹ idi, ama ben o gün bunu öyle algılamamıştım, o da yeterince açıklayıcı olmamıştı. Zaten bir milyon dolar neye yetecekti ki? Eğer bahsettiği recap idiyse, evet doğru çözüm olabilirdi ve bunu seneler sonra yapacaktım (biraz geç de olsa), ama o gün suratımın ekşidiğini görünce Cem hiç ayrıntıya girmemişti bile.

Son bir umut olarak MyNet’in kurucusu, Türk internetinin duayen isimlerinden ve meşhur İpragaz firmasının veliahdı olduğunu bildiğimiz Emre Kurttepelı’nın ofisine gittim. Emre’nin İTÜ teknokentteki şatafatlı ofisinde Columbia Üniversitesi rozetlerini görünce kendisiyle okulun muhabbetini yaparak sohbeti açmıştım, çünkü Tamara da Columbia mezunuydu ve okulla ilgili bildiğim şeyler vardı. Ortak bir nokta bulup benim için gergin olan ortamı yumuşatmak istiyordum aslında, ne de olsa ölüm kalım aşamasında bir girişimciydim. Ama toplantı istediğim gibi gitmedi. Adaşımın o sıralarda başka meşguliyetleri olsa gerek, tüm parlak verilere rağmen, o kısa toplantının sonunda pek de ilgili görünmemişti.

Bunlar olup biterken bir yandan da GHV tarafından bana iletilen hukuki işlerle uğraşıyordum. Her geçen gün yeni bir ihtiyati tedbir ve şirketten uzaklaştırma davası tehditleriyle dolu yazışmalar oluyordu. Öyle ki İhtiyarlar, Joe adında New Yorklu bir avukatla çalışmaya başlamışlardı. Mehtap da bu adama “crook”⁷² diyordu, çünkü kendisi de tehdit altındaydı. Onu GHV’deki pozisyonundan ve Grou.ps yönetim kurulundan uzaklaştırarak beni ‘kolay bir lokma’ hâline getirmeye uğraşıyorlardı belli ki. Böl, parçala, yönet.

71 Recap-Hisse oranlarının baştan aşağı yeniden düzenlenmesi.

72 Dolandırıcı.

Biz ürün geliştirmeye uğraşırken, öbür tarafta iyice su yüzüne çıkan iç savaşın varlığından en son ben haberdar oluyordum. Yatırımı oluşturan havuzdaki bir grup yatırımcı, parasını alıp çıkmak isterken diğerleri şirketin yapısının bozulmasını istemiyordu. Bizi her denilene itaat etmeye zorluyorlardı. Bense çok şaşkındım. Şirket bu kadar iyi giderken neden bunlar oluyordu? Sonradan anlayacaktım ki bu iç savaşın Osman Kavala, Akil İhtiyar ve “one minute vakasının” da dahil olduğu bayağı derin sebepleri varmış. Grou.ps bu savaşın altında ezilirken Mehtap benim tarafımda görünüyor ve beni sakinleştirmeye çalışıyordu. Anlamadığım bir savaşın içinde olduğumu tüm hücrelerime kadar, tamamen hissettiğim an, kitabın girişinde anlattığım sahneydi. Bir filler savaşının ortasında kalmıştım ve kişisel olarak tehdit ediliyordum. Üstelik vergi borçlarımdan ötürü başımın ciddi derde gireceği korkusu, Semiha tarafından devamlı pompalanıyordu. Kâbuslarla dolu gecelerde, soğuk soğuk terleyerek uyanıyordum.

Bir süre sonra bu savaş, yatırımcı havuzundaki partnerler arasında portfolyolarındaki şirketleri kendi tarafına çekme odaklı bir yarışa döndü. Bıyıklı İhtiyar, bir gün özel şoförüyle beni evden alıp Etiler’deki ilk Nusret restoranına götürdü. Namıdğer “salt bae” Nusret’in daha çömezlik günlerinde masamıza gelip etimizi dilimlediği o gün, Bıyıklı İhtiyar’la sakin tonda, çokça tavsiye dinlediğim bir akşam geçirdim. Bıyıklı ve diğer İhtiyarın daha sağlıklı düşünebilen ve yaşlarından dolayı makul taraf olacaklarını düşünmeme rağmen, yatırım yaptıkları şirketle ilgili hiçbir fikir ve tasarruflarının olmadığını da görebiliyordum. Yemekten aklımda kalan mesaj, bunca uğraştan ve yıllardan sonra kazanmaya başladığım (azıcık) paramı nereye harcamam gerektiğine dair kendi hayatından dersler vermeye başlamasıydı. ‘İlk paramı bilmem kaç yaşında kazanmıştım’ ile başlayan cümlelerle girmişti konuya. Bu nasihatlerin temeli, topu topu kendime Kan-
yon’da 1+1 daire tutmuş ve spora başlamış olmama dayanıyordu

sanırım.⁷³ Aslında benden yaşıca büyük birinden tavsiyeler almayaya açtım, hatta en başından beri buna ihtiyacım vardı. Groups gibi bir girişime değer veren ve geçmişinde yaptıklarına saygı duyduğum birilerinden koçluk almak isterdim. Örneğin, girişimini Yahoo'ya satmış eski bir teknoloji girişimcisi gibi, Cem Sertoğlu gibi birilerinden bahsediyorum. Ama Bıyıklı İhtiyar, bu dünyalardan çok uzaktı. Beni kaynaklarımızı nasıl kullandığımla ilgili eleştiriyor olmasının somut bir dayanağı yoktu. İşe gerçekten değer verdiğini bilsem, kendisine kulak verirdim.

Bu yemekten sonra, Mehtap'ı diğerlerine göre daha sıra dışı ve eksantrik bulmaya başlamıştım. Tutunabileceğim tek dal olarak öne çıkması, tek destekçimin o olduğu hissini artırmıştı.

Mehtap bu tanımlamayı hak etti de. Şirket artık dibe vurmuşken, bütün ofisi boşaltmış, elemanların hemen hemen hepsini daha fazla vergi borcu olmaması için işten çıkartmışken, o sırada en önemli görüşmem olacağını idrak edemediğim bir tanışmayı Mehtap ayarladı. Bunu Ayşe adlı bir arkadaşı aracılığıyla organize etmişti. Adını ilk defa duyduğum Paul Doany adlı birinin sağ kolu olan, Emre Gürkan adında birisiyle görüşecektik. Türkiye'de ismini Türk Telekom'un CEO'su olarak duyurmuş olan Filistin asıllı iş adamı Paul, ideal öncü yatırımcımız olabilirdi. Telekom geçmişi, sosyal medyanın önemini erken kavramasına vesile olmuştu. Kanyon'daki toplantı öncesi Mehtap'la her zamanki gibi Le Pain Quotidienne'de buluştuk ve bir ön görüşme yaptık. Mehtap da biliyordu ki bizim şirketi düzlüğe çıkarıp para kazanma stratejimizin startını vermek için en az 7-8 milyon dolara ihtiyacımız vardı. Para bolluğunun⁷⁴ bugünkü gibi olmadığı

73 Evin kirası 2600 dolar civarı idi. Doların 1 liralara seviyesinde olduğu ve o yıllarda benim yaptığım işleri yapan birilerinin kazandığı maaşın yarısı falan ediyordu.

74 "Bugün para bolluğu mu var?" diyenlerinizi duyar gibi oluyorum. Ekonomik bir terim bu para bolluğu. Devletlerin finansal varlıklar satın alarak ekonomiyi canlandırmasına

o zamanlarda, bu erişilmesi çok zor bir miktar gibi görünüyordu, ama şirketin ileride ulaşacağı değerlemeyle kat kat fazlasını geri kazandırabilirdik.

Toplantıya çıktık. Çok geçmeden Emre ne kadar paraya ihtiyacımız olduğunu sordu. Ben Mehtap'a baktım. On milyon dolar diyelim vardı, ama artık o kadar çok tokat yemiş ve o kadar çökmüştüm ki söze hemen dalamadım. Kısa bir an için Mehtap'la göz göze geldik, Mehtap hemen kafasını Emre'ye döndü ve ağzından 'iki milyon dolar' cümlesi çıktı! Buna hakkım var mıydı bilemiyorum, sonuçta CEO olarak daha atik olmalıydım, ama o an öyle öfkelenmişim ki gözlerinin içine baktım, ses çıkaramıyordum. Aylık işletme gideri yüz-yüz elli bin doları bulan bir girişim, iki milyon dolarla nasıl ayakta kalırdı ki? Daha gerçek bir şirkete dönüşmemiz, iş modelimizi oturtmamız ve en az iki buçuk sene parayı düşünmememiz lazımdı. Ama hayır, laf Mehtap'ın ağzından çıkmıştı bir kere! Göz göze sonsuza kadar bakamazdık, bu konuyu toplantı öncesi netleştirmiş olmamız gerekirdi. Ben bu konunun hemen açılacağını, önceki olumsuz deneyimlerimden ötürü hiç beklememişim demek ki. Yine de bakışımın etkilenmiş olacak ki Mehtap ikiye hızlıca 'iki üç' diyerek değiştirdi. Emre Gürkan sessizce bu bilgileri not etti.

Aradan kısa bir süre geçtikten sonra, bu sefer Paul'le Kanyon'un en görkemli restoranlarından birinde toplandık. Paul bazen soğuk bazen sıcak görünen, karizmatik bir adamdı. Farklı birisiydi gerçekten. Hayatımda karşılaştığım en iyi yatırımcıyla tanıştığımın o sırada farkında değildim. Paul, Grou.ps'un rakamlarından etkilendiğini gizlemiyordu. Grou.ps'a yatırım yapacağı netleşmişti. Artık Grou.ps'un ücretsiz reklam modelinden çıkıp Paul'ün de tercih ettiği "Freemium" modeline, yani yarı ücretli

deniyor. 2008'den beri dünyada para makineleri hiç olmadığı kadar seri çalışmaya başladı, çok para basıldı ve para bolluğu yaşandı. Tabii bu para bolluğu, tepede hissediliyor. Ama varlıkların satın alınması ve zenginlerin daha zengin olmasıyla beraber, girişimler de eskisinden daha cömert değerlemelerle ve daha bol fonlanıyor sahiden de.

hâle gelmesinin de önü açılıyordu. Buna göre, grup kurmak hâlâ bedava olacaktı, ancak elliden fazla üyeye ulaşıldığında, fotoğraf/video için saklama alanı belli bir boyutun üstüne çıktığında ya da özel bir alan adı kullanmak istenildiğinde (mesela <https://bogazicililer.grou.ps> değil de <https://bogazicililer.com> gibi) kullanıcılar para ödemek zorunda olacaktı.

Paul, 2011'in sonunda, Grou.ps'un üçüncü ortağı olarak aramıza katıldı. Kurucu olarak ben, ilk yatırımcı olarak GHV ve yeni yatırımcımız Paul Doany. Hayat gittikçe zorlaşırken, Paul bayılmak üzere olan hastaya elektroşok veren bir doktor gibi gelmişti. Bu hamle bizi tedavi etmeyecekti, ama en azından hâlâ masadaydık. Oysaki doğru dozaj verilseydi (gerekli yatırım miktarından bahsediyorum) Grou.ps koşturaya devam edip bir madalya kazanabilirdi de. Ben hâlâ oyunun içinde olduğum için mutluydum, zaten başka bir çarem de yoktu.

Ardından GHV'de bir başka toplantı daha yaptık. Birkaç gün önce beni vurdurmakla tehdit eden adam, yeni yatırım geliyor diye çok mutluydu; hatta o sıralarda babamla ilgili yaşadığımız sağlık problemlerinin nasıl olduğunu soracak kadar babacan ve sıcak bir kıvama gelmişti. Onun neşesine rağmen, bu yeni gelişmeden ötürü kötü hissettiğimi, üç milyonluk bu yeni yatırımın yetmeyeceğini söyledim. Ondan bir tavsiye, yol yordam göstermesini bekliyordum. Ama bunun yerine yüzü düştü, hiçbir şey söylemeden yanımdan ayrıldı.

Her şey yolunda gidiyor gibi görünüyordu; ta ki Paul ofiste toplantı yapmak isteyene kadar... Oysa bir ofisimiz yoktu ki. Biri-ken vergi borçlarını ödeyemezsem devletin 'gırtlığuma çökeceğini' söyleyen 'kurumsal' kafalı CFO Semiha'nın korkutmalarına dayanamayıp ofisi kapatmış ve herkesi işten çıkarmıştım. Yeni bir zor durum beni bekliyordu.

Sadece ‘olumsuz’ kısmı söyleyip çözüm sunmayan, bürokratik kafalı yaklaşımlar sadece resmî dairelerde var zannedirdim. Oysa ‘şöyle yapılabilir’ diyerek başka çözümler sunabilirlerdi. Belki çalışma arkadaşlarımı bir süre maaş almamaya ikna edebilirdim. Devletin sağladığı bazı avantajları kullanabilirdik... Ama işte A sınıf elemanlarla B-C-D sınıf elemanları böyle zor zamanlarda tanırıyorsunuz. Sadece soruna işaret edenler, asla A sınıfı değildir.

O sıralarda Cem de ortadan kaybolmuştu. Sanırım Grou.ps’un başarısı, Cem dahil Türkiye’deki ekosistemi hırslandırmış; herkes kendince bir şeyler yapma derdine girmişti. Sonradan Cem’in yatırımcı faaliyetlerinin yanı sıra, o dönemlerin popülerleşmeye başlayan uygulaması Groupon’la ilgilendiği ve bu sefer de onu Türkiye’ye getirmeye çalıştığı ortaya çıkacaktı.

Paul, yatırım yapmadan önce ofisi ve bütün çalışanları görmek istedi. Cebimdeki son parayla eski ofisimizin yakınlarında yeni açılmış bir paylaşımlı ofis odasını kiraladım. Çocukları da hem Paul’le tanışmaya hem de son bir kez beraber yapacaklarımızı konuşmaya ikna edebildim. Paul bu geçici ofise geldiğinde çok heyecanlıydım, ama o sıcaklığı ile ekibin tümü ile bir çırpıda tanıştı ve ziyaret yarım saat içinde sona erdi.

Yeni yatırım bedeli yakında şirket hesabımıza yatacaktı. Paul’ün yatırım şartları GHV’ninkine nazaran, çok daha profesyonel ve adildi. Hem bizim hem GHV’nin kurtuluşu ufukta görünüyordu, tekrar derin bir nefes almaya artık yakındık. Fakat gelecek miktar, yani üç milyon dolar yetmeyecekti. Başımıza gelecek felaketleri hissediyordum sanki. O gün masada neden sesimi duyuramadım, neden “üç değil, on milyon dolar lazım” diyemedim ve sözü Mehtap’a bıraktım, bilmiyorum.

Bu, çocukluğumdan gelen bir ezikliğin yansımasıydı sanırım. Mahallede her çocuk belirli bir marka spor ayakkabı giyerken, günün birinde babam çıkar ve o ayakkabıyı bana da almaya karar verirdi ama annem çıkıp babama yaranmak için son anda onu vazgeçirirdi. Bazı çocuklara istedikleri istedikleri anda sunulur, bu çocuklar büyüdüğünde şımarık olur. Bazılarının istedikleri ağıladığında alınır, bu çocuklar istedikleri şeyler için savaşımayı öğrenir. Bazılarına ancak hasta olunca bir şeyler alınır, onlar da istediklerini almak için duygusal manipölasyon yoluna gidecek kadar ileri giden bireylere dönüşebilir. Bazılarının ise istedikleri asla, ne yaparlarsa yapsınlar olmaz; bu kişiler kaderi zorlamaya şartlanır. Ben herhâlde bu son grupta yer alanlardandım.

Hikâyenin sonunda, Paul gerçekten büyük miktar bir parayı ortaya koyacak ama bu para bütünüyle bize yönlenmeyecekti. Oysa Grou.ps'ta devasa milyar dolarlık bir fırsat vardı ve Paul'un GHV'ye yaklaşmasının ana sebebi de bizdik. O gün daha fazlasını isteyememiş olmam, önümüzdeki Duraklama Dönemi'nin de temellerini oluşturacaktı.

Bugün geriye dönüp bakınca, Grou.ps'un edindiği yatırımın yetersizliğini anlatmak için Instagram'ın kuruluş hikâyesine göz atmak yeterli. Artık bütün dünyanın aşına olduğu Instagram bizim popüler olduğumuz 2010 yılında, mobil devrimin hemen başlarında, daha yeni kuruluyordu. İki kişilik kurucu ekip, bir sene boyunca sadece beş yüz bin dolarlık bir tohum yatırım ile idare etti. Yalnızca iPhone'da çalışan bu uygulamanın App Store'da başarı yakalamasının ardından, 2011'de aldığı ikinci tur yatırımın miktarı yedi milyon dolardı. Yani bu tek turda aldıkları yatırım miktarı, bizden daha küçük olmalarına rağmen, Paul'ün girişile beraber aldığımız toplam yatırım miktarından daha yüksekti. Kaldı ki gelen parayla Grou.ps'un sadece popüler bir servisi ayakta tutma sorumluluğu yoktu, aynı zamanda iş modeline de harcama yapması gerekiyordu. Instagram'ın henüz öyle

bir derdi yoktu, yatırımcılara kanıtlaması gereken tek şey; yükseliş grafiğinin geçici değil, devamlı olduğunu göstermekti. Sekiz kişilik bir kadroyla, yılda iki buçuk milyon dolar yakarken, bir sene bile olmadan Twitter'ın satın almaya kalkması hemen bir rekabet ortamı oluşturdu ve kendi yatırımcısı Sequoia'nın elli milyon dolar daha koymasına (ki firma ucuza elden gitmesin) sebep oldu. Ardından Facebook'un **milyar** dolarlık satın almasına yol açtı. Bu satın alma gerçekleştiğinde Instagram henüz tek kuruş gelir üretmiyordu. Tıpkı Facebook'un bir diğer meşhur satın alması, on üç milyar dolarlık Whatsapp gibi... Bu satın almaların her ikisi de Mark Zuckerberg'ün şirketi için atacağı kurnazca, öngörülü adımlar olarak akıllara kazınacak ve bugünkü popülerlikleriyle Mark'ın vizyonerliğini daha da iyi görmemize yardımcı olacaktı.

Social Project Satın Alımı

*Yapılana kadar imkânsızmış gibi görünür.*⁷⁵

Nelson Mandela

Grou.ps kariyerimde herhâlde en gurur duyduğum anların başında, Grou.ps'un hemen hemen herkesin bir müzik kanalı olarak aşına olduğu MTV'den (şirket ismi Viacom) Social Project adlı rakibini satın alması geliyordu. Üstelik Social Project (SP) biz satın almadan üç sene öncesinde MTV tarafından seksen milyon dolara alınmış, orijinal ismi TagWorld olan Silikon Vadisi'nde iyi bilinen bir girişimdi. Yatırımcılarından biri, GHV'de de yer alan Tim Draper idi. Peki iki elin parmakları kadar etmeyen kadrosuyla, sadece iki milyon dolar yatırım almış bir Spartalılar ordusu -yani Grou.ps- nasıl oluyor da manşetlere çıkan böyle büyük bir şirketi satın alabiliyordu?

Bu satın alma, Türkiye'den bir internet firmasının yurt dışından yaptığı ilk satın alma olarak tarihe geçti. Daha önce ne Yemek-Sepeti ne MyNet ne GittiGidiyor yurt dışından bir başka şirketi henüz satın almamıştı. Bu hikâyenin arka planı şimdiye kadar hiçbir yerde yazılmamıştı. Satın almayı yapan ben olduğum için bunu sanırım bir tek ben anlatabilirim:

SP bize geldiğinde kötü durumdaydı. Ning'deki dalgalanma sadece bizi değil, SP'yi de etkilemişti ve yeni sahipleri MTV artık ürüne daha fazla para ve enerji harcamak istemiyordu. Zaten SP'nin arkasında onca para olmasına rağmen, piyasada bizim ve Ning'in tokatlarını yiyor olması bir moralsizlik kaynağıydı. Ama bu durumla birlikte ve News Corp'un MySpace'i elinden

⁷⁵ It always seems impossible until it's done

çıkartmasından sonra Viacom iyice umudunu kaybetmiş olacak ki, SP'yi idare edemeyeceklerini düşünüp elden çıkarmaya bakıyorlardı. Alanındaki en büyük ikinci firma olarak bizden teklif istediler.

Biz onlara göre ehil ellerdik. Ancak Grou.ps finansal anlamda iyi durumda değildi. Asıl bizim paraya ihtiyacımız vardı. Ne yapayım ne edeyim diye düşünürken sürekli telefonda konuştuğum MTV yöneticileri beni Las Vegas'ta Wynn Hotel'e davet ettiler ve orada yüz yüze bir görüşme yaptık. Onların resmî giyim kuşamlarının aksine, ben tek başıma kot ve tişört ile toplantıya gitmiştim. Fakat Zuck'dan alışık oldukları bir tablo olsa gerek, elleri mahkûm, beni yadırgamadılar ve verimli bir toplantı geçirdik. SP'i kendi bünyemize alabileceğimizi ama MTV'nin bize yatırım yapması gerektiğini söyledim. Bunun zor olduğunu ama nakit verebileceklerini iletiler. Bunun üzerine 100 bin dolarlık köprü finansmanı üzerinde anlaştık. Yani 80 milyon dolarlık girişimi bedavaya bünyemize aldık, kullanıcı tabanımızı genişlettik, onlar da zararlarını mali bilançolarına yazdırmaları sayesinde vergi avantajı elde etmiş oldular.

Grou.ps için tam bir can simidi olmuştu. Bu para gelmese, Paul'le tanışmamıza ramak kala, Grou.ps kapanmış olacaktı çünkü en kritik servis sağlayıcımız Amazon, borçlarımızdan ötürü vanaları kapatmak üzereydi.

Sansür Yasasıyla Tanışmak

İyi dost, önden bıçaklar.⁷⁶

Oscar Wilde

Grou.ps, küresel bir fenomen olmuştu. İran'da yasaklandığını duyuyorduk, Çin'de de yavaşlatıldığından haberdardık. Fakat Türkiye'den bir site kapatma haberiyle karşılaşacağımızı hiç beklemiyordum. 21 Ocak 2011 günü, tam da ben miyop gözlerimi lazer operasyonuyla ameliyat ettirmek için hastaneye gittiğim sıralarda, Grou.ps kapatıldı. Popüler teknoloji bloglarımızdan Webrazzi'nin kurucusu Arda Kutsal olayı şöyle duyurdu:

“Kullanıcılarının kendi ilgi alanlarına göre sosyal ağlar oluşturmalarına imkân tanıyan servisin engelleme kararı Telekomünikasyon İletişim Başkanlığı'nın 14 Ocak 2011 tarih ve 421.02.00.2011-016019 no'lu kararıyla idari tedbir kapsamında gerçekleştirilmiş.

Engelleme ile ilgili Grou.ps'un avukatı Başak Purut ile iletişime geçtim ve konuyu sordum. Engelleme kararının sebebi konusunda henüz bilgileri olmadığını dile getiren Purut, gerekli çalışmaları yapacaklarını belirtti.

Tahminen Grou.ps bünyesinde kullanıcılar tarafından açılmış olan sosyal ağlardan birindeki olası bir içerikten dolayı engelleme kararı verilmiştir. Eğer tahminimiz doğruysa yer sağlayıcı durumundaki Grou.ps'un alt sitelerinden birinde gerçekleşen bu tür bir durumdan dolayı engellenmiş olması, zamanında Wordpress.com ve YouTube engellemeleriyle ile aynı mantığa dayanıyor.

76 True friends stab you in the front.

Servis Cuma akşamı engellendiği için sanıyorum hafta sonu konuyla ilgili bir gelişme ya da site yönetiminden açıklama olmayacaktır. Önümüzdeki hafta içinde ise büyük olasılıkla ilgili içerik siteden çıkartılıp tedbiren uygulanan engelleme kararı kaldırılacaktır. Daha önce de çeşitli örneklerinden gördüğümüz kadarıyla bu tür tedbiren engellemelerde uygulanan model bu oluyor.

Konuyla ilgili gelişme ya da açıklama olduğunda yazıyı güncelliyor olacağız.”

Bu çok anlaşılmasa bir hareket değildi, ne de olsa Grou.ps’un devasa bir trafiği vardı ve benzer sorunlarla Youtube ve Wordpress gibi sitelerin avukat orduları da boğuşuyordu. Ama yalnız olduğum o stresli günlerimde bu olay, yoğun gündemime bir stres daha ekleyecek son darbe olmuştu. Neyse ki avukatım Başak’ın çalışmaları sonuç verdi ve bir hafta içinde Grou.ps’u tekrardan Türkiye’ye kazandırdık

Bölüm 5

GROU.PS DURAKLAMA VE ÇIKIŞA DOĞRU

2011-2019

Her Şey Güzel Başladı: Evlilik

*Akort etmeyi ya da alet çalmayı hiç öğrenmedim;
ama küçük ve önemsiz bir şehri
nasıl şan ve şerefle kavuşturabileceğimi biliyorum.⁷⁷*

Themistocles

Grou.ps'un lunaparktaki hız treni misali bir yukarı bir aşağı savrulduğu 2010 sonu, 2011 başlarında; altında ezildiğim tüm strese ve yorgunluğa rağmen, özel hayata da biraz zaman ayırmaya başlamıştım. Bu stresin bana yalnız olmamam gerektiğini anlamamda yardımcı oldu. Zaten tek kurucu olmanın zorluğuyla boğuşuyordum, bir de özel hayatta da tek tabanca ilerlemek bana hiç de iyi gelmiyordu. Artık yirmi yedi yaşındaydım, evlenmek için doğru zaman olabileceğini hissediyordum. Servet edindikten sonra evlenmeye kalkarsam kadınların bana 'paradan gözleri kamaşacağı' için yaklaşacaklarına ve 'hisler gerçek mi değil mi?' şüphesini yaşayacağıma dair bir inancım vardı. Bu açıdan bakıldığında, beni gerçekten sevdiklerini anlayabilmem için ideal zamanları yaşıyordum, hatta geç bile kalmış sayılırdım. Annemin "Otuz beşinden önce sakın evlenme" öğüdü sağ

⁷⁷ I never learned how to tune a harp, or play upon a lute; but I know how to raise a small and inconsiderable city to glory and greatness.

olsun, evlilik fikri aslında o sıkıştığım döneme kadar aklıma hiç gelmemiştir!

Öncelikle sıklıkla uğradığım Kanyon AVM'deki Mac fitness kulübüne kayıt oldum. Kendimi şekle sokmam gerekiyordu. Türkiye'de çok fazla vakit geçiremediğim için gelişemeyen sosyal çevrem yüzünden, hâlihazırda tanıdığım insanlara yöneliyordum. Bunlar da üniversitedeki birkaç eski arkadaştan ibaretti. Bu kişilerden biriyle bir ilişki başlar gibi oldu, ama kızın bana açıkça “sen güçsüzsün” demesi daha yolun başındayken beni yıkmıştı. Milyon dolarlık yatırımlar almış bir şirketi yönetiyor olmama rağmen, doğru düzgün bir maaşımın olmadığını, İstanbul'da kendime ait bir yerimin bile olmadığını ve zengin bir aileden gelmediğimi biliyordu. Oldukça dobraydı, ama haksız da değildi. Zor olsa da bu ilişkiden uzaklaşmak zorunda kalmıştım.

Kalbim kırık bir şekilde, gelecek olan yeni fonla kendime de bir yatırım yapmaya karar verdim. Paylaşımli ofisten ayrılıp yeni kiraladığımız, Kanyon'un yan sokağındaki ofisimize yakın olmak için Kanyon rezidanslarında altı aylık bir ev kiraladım. Her ne kadar içini annemle babamın eski mobilyaları ile dekore etsem de ve kullandığım Ford Focus şirketin kiralık arabası olsa da, artık İstanbul'un en elit yerlerinden birinde ikamet ediyordum.

O sıralarda şansına şöyle bir gelişme oldu: yeni gelişen bir yalnızlık korkum olduğu için, bundan böyle yalnız kalmama kararı almıştım. İlk iş, ortaokuldaki en iyi arkadaşlarımdan birini ve okulun en başarılı öğrencisi olan Ahmet'i şirkete COO olarak aldım. Ahmet'in, GHV ile yaşadığım ve yaşayacağımı düşündüğüm hadiselerde güvenebileceğim biri olabileceğini düşünmüştüm. Fakat onun da o sırada problemlerle boğuştuğunu ve kendini toparlayamayacak vaziyette olduğunu bilemezdim. Ailesindeki sağlık problemleri yüzünden altüst olmuştu.

Ahmet, evlenmek istediği kızla buluşacakları bir öğlen beni de mekâna çağırđı. Gittiğimde, Ahmet'in kız arkadaşının yanında birisi daha vardı. Bizi tanıştırdılar. O anda ilk eşim olacak kadınla tanıştığımın farkında değildim. Buluşma öncesi öyle bir gündem yoktu, ama o gün beni hayatımda gördüğüm ve benimle ilgilenen gerçekten en güzel ve en asil kızla tanıştırdılar. Hiç düşünmeden dört ay içinde evlendim. Hazırlıklar, babasıyla tanışma ve bir sürü ritüel... Bu süreçte Mehtap bana Kapalıçarşı'dan yüzük alırken yardımcı olmayı teklif etti, ama istemedim. Kendimi ona o kadar yakın hissetmiyordum. Yüzük almaya Ahmet'le gittim. Golden Horn'un birbirine girdiği o kanlı bıçaklı dönemde düğünüme bütün Golden Horn ahalisini davet edecektim, ama hiçbiri gelmeyecekti. Zaten Bıyıklı İhtiyar ilk yatırımı yaptıkları zaman şakayla karışık "sakın evlenme" diye tavsiyede bulunmuştu. Belki de ciddiymi.

Sonradan anlayacaktım ki evlilik bu kadar hızlı alınacak bir karar değilmiş, ama yine de asla 'pişman oldum' diyemem. Ne de olsa nur topu gibi kızım, bu evlilik vesilesiyle dünyaya gelecekti.

Böylece sevdiği kızın ailesini ikna etmekte zorlanan Ahmet'in de evlenmesinin yolunu açtım.

Kendi düğünümüz 15 Mayıs 2011'de, İstanbul Sultanahmet'teki küçük bir grupla gerçekteşti.

Swissotel’de Önemli Toplantı

Bir öncüyü sırtındaki oklardan tanırırsınız.

Anonim

16 Mayıs 2011’de, yani düğünümüzün ertesi günü, hayatımın önemli toplantılarından birine yetişebilmek için erken uyandım. Toplantı, adını çok duyduğum ama daha önce hiç gitmediğim Swissotel’de olacaktı. Bu sefer ‘Steve Jobs modasını’ bir kenara bıraktım ve en şık takım elbisemi giyip eşimin ailesinin evlilik hediyesi olarak verdiği Rolex Submariner’i de koluma takarak bir taksiye atladım.

Bu önemli toplantının amacı, GHV’nin Limited Partner’larının (LP-yani fonun yatırımcılarının) portfolyodaki şirketlerle tanışmak istemesiydi. İlk defa GHV fonunun sahibi olan yüzlerle karşılaşacaktık. Durumun kritik olduğunu bu toplantının öncesinde zaten tüm hücrelerimle hissediyordum ve son bir senedir bunun gerginliğiyle yaşıyordum. Bütün LP’lerin orada olacağını biliyordum, ama kimler olabileceğini tahmin edemiyordum. Bizi Swissotel’in büyük salonlarından birine aldılar. Karşımda bir de kimleri göreyim: Ali Koç, Güler Sabancı, Murat Özyeğin, Osman Kavala ve nice başka kalantor isim. Paul hariç herkes orada gibiydi, çünkü Paul o sırada sadece Grou.ps’ta yatırımcıydı, GHV’de değil.

Büyük bir toplantı masası etrafında LP’ler ve girişimler karışık bir şekilde oturmuştuk. Masanın başında Ali Koç vardı. Bana Güler Sabancı’nın yanı sıra denk gelmişti. Odadaki diğer girişimcilerin yüzünde bir gerginlik, stres hissediyordum. Ben ise tam tersi kendimi çok iyi hissediyordum. Hiç kullanmadım, ama anlatılanlardan hareketle sanki kokain çekmiş gibi değişik bir öz

güvenle oturuyordum. Masanın etrafındakileri ben toplamışım gibi rahattım.

Bu öz güven, konuşmalarına da yansdı. Söz bana gelince Groups'un rakamlarından gururla bahsettim. Kimse sözümü kesmiyordu. Sadece Güler Sabancı araya girip merakla bazı sorular sormuştu, kısa bir sohbet bile etmiştik. Murat Özyeğin ve Osman Kavala çok sessizdi. Sanırım Kavala'nın genel hâliydi bu. Bazen GHV ofisine uğradığında da görürdüm, hiç konuşmazdı ve karşılaştığımızda mutlaka gözleriyle beni tepeden tırnağa süzerdi. Uzaydan gelmiş de insanları gözlemleyip anlamaya çalışan biri gibiydi.

Belki de diğerlerinin stresi, içinde bulunduğumuz durumun ağırlığının farkında olmalarından kaynaklanıyordu fakat ben bu gerginliği çoktandır taşıdığım için alışmıştım. İçlerinde GHV dışından henüz yeni yatırım almış tek girişim olduğum için de olabilir. Ama bu yüksek performansına rağmen, GHV'nin dağılmasının yaklaştığını o toplantıda iyice anlamıştım. Fonda en iyi performansı gösteren girişim bizdik ve buna rağmen henüz hiç gelir üretmiyor, aksine çok fazla para 'yakıyorduk'. Silikon Vadisi vizyonuna sahip olmayan bazı yatırımcılar bunu artı bir değer olarak değil de olumsuzluk olarak görüyorlardı. Kim bilir, belki de 2000 yılında yaşanan dotcom balonunun patlamasının hâlâ süren etkisiydi bu. Muhtemelen Amerikan borsasında o zamanlarda da paraları olduğu için, bu krizden dilleri yanmıştı. Anlaşılan, fondaki çoğu partner 'biz vazgeçtik, daha fazla para yatıramayız' havasındaydı ve doğal olarak 'paralarını alıp çekilme' derdine düşmüşlerdi. Ya da 2008 krizi onlarda yeni yeni etkilerini göstermeye başlamış ve Türkiye'nin geleceğinden şüphelenmeye başlamışlardı.

Ali Koç'un bende bıraktığı izlenim ise diğerlerinden farklıydı. Günümüzde Türkiye'de büyük sermaye gruplarının yeni gelişen teknoloji ekonomisini nasıl kaçırdığı üzerine kendi ağızlarından

bile (Bkz. Rahmi Koç'un telekom pişmanlığı, Ali Sabancı'nın etkinliklerde anlattıkları) birçok hikâye duyarız. Koç grubu da bundan payını alır, fakat benim gördüğüm Ali Koç bu sabra ve vizyona sahip bir iş insanıydı. Çırağan'daki Endeavor buluşmasında Ali Koç ve LinkedIn'in kurucusu Reid Hoffman'la Apple hisselerinin performansını konuştuğumuz günü de unutamam. İki milyarder arasındaki sohbete dahil olmak, hayatımın zirve noktalardan biriydi herhâlde.

Kanyon Ofisi

Seni öldürmeyen şey, seni daha güçlü kılar.⁷⁸

Nietzsche

Paul'ün denkleme katılmasıyla birlikte kasamıza giren para, anlaştığımız üç milyonun tamamı değildi. GHV'nin yaptığı gibi aylık azar azar da göndermiyorlardı. Bu sefer banka hesabımızda TIMAR'dan⁷⁹ gelen ilk para transferi olan koca bir “bir milyon dolar” ifadesini görmüştüm. Fakat bu miktar da birkaç gün içinde yüz elli bin dolarlık AWS borcumuza, GHV iç çekişmelerinden kaynaklanan şişmiş avukat faturalarına, personele olan borcumuza ve Mehtap'ın şirkete sağladığı krediyi kapatmaya gitmiş ve neredeyse yarısını ilk günden tüketmiştik.

Mehtap'ın sağladığı kredi derken... Grou.ps, GHV yatırımından TIMAR'a geçerken Mehtap da artık TIMAR'ın ortağı olarak hikâyedeki yerini alıyordu. GHV zamanında yaşadığımız finansal dertlerden bir tanesinde şahsi parasını koyarak beni büyük bir sıkıntıdan kurtardığı da olmuştu. Dışarıdan bakıldığında uçup kaçıyormuş gibi bir algı oluşturan Grou.ps Techcrunch haberleriyle coşarken, AWS masraflarımızla birlikte yine dağ gibi ‘hizmet kesme uyarıları’ birikmişken, Mehtap ihtiyacımız olan parayı yollayarak servise kesintisiz devam etmemizi sağlamıştı. Sonradan GHV tarafı da bu borcu Mehtap'ın değil, şirketin ödediğini söyleyerek kafamı karıştırmıştı; ama nasıl olsa Kurtlar Vadisi'ndeydim. Kesintisiz servis çok önemliydi; zira bir dönemin Facebook'u olarak adlandırılan Friendster adlı sosyal ağ,

⁷⁸ What doesn't kill you makes you stronger.

⁷⁹ TIMAR: Paul Doany'nin ana yatırımcısı ve Mehtap'ın kurulmasında yardımcı olduğu risk sermayesi fonu.

sitenin yavaşlamalarından ötürü tacını MySpace'e kaptırmıştı. Dolayısıyla bırakın birkaç günlüğü, birkaç saatlik hizmet kesintisi bile Grou.ps'un sonu olabilirdi.

Yeni gelen parayla şirket için yaptığım ilk iş, yeni bir ofis kurmak ve eski çalışma arkadaşlarımı yeniden işe almak olmuştı. Ama bu o kadar kolay olmadı; nitekim güvenlerini sarsmıştık bir kere. Bize artık 'her an batabilecek bir şirket' gözüyle bakıyorlardı. Her ne kadar çoğu çömez (plaza diliyle, junior) ve kariyerlerinin henüz başında olan insanlar olsalar da (ben dahil!).

Maslak Giz Plaza'daki geçici ofisten sonra asıl ofisimizi Kanyon'un hemen arkasında, Kanyon Apartmanı denen bir binada tuttuk. Adı sizi yanıltmasın, ana Kanyon yapısıyla bir alakası yoktu binanın, gayet sıradan bir apartmandı. Ama adresimiz havalı görünüyordu gerçekten. Burası ilerleyen dönemde o zamanların parlayan yıldızı Groupon'un da Türkiye'deki merkezi ve daha birçok teknoloji girişiminin adresi olacaktı. Bu âdetin temellerini biz atmış olabiliriz.

Tahmin edilebileceği gibi, eski personelden bir kısmı kendilerine yeni iş buldukları için Grou.ps'a dönmeyi kabul etmedi. Ana mühendisim Mustafa -ki ona gerçekten ihtiyacım vardı çünkü o olmasa CTO'luk görevi bana kalacaktı- kabul etti, fakat büyük kaprislerle ve bizi o dönemde sarsacak bir maaş talebiyle geri dönmüştü. Ona ihtiyacım olduğu için bu talebi istemeyerek de olsa kabul ettim. Öte yandan Mustafa'ya bel bağlayamayacağımı artık iyice anlamıştım, bu yüzden yanına o alanda hem daha deneyimli hem de onun görevlerini yerine getirecek bir eleman aramaya başladım. Araştırmalarım beni eski bir put.io çalışanı, CTO'su Engin'e ulaştırdı. Engin, put.io uygulamasının ana mimarıydı. O da çoğu kabiliyetli mühendis gibi kaprisliydi ama gerçekten bilgili ve sırtımı dayayabileceğim biriydi. Engin'in yanına ön yüz geliştirmesi için eskiden tanıdığım, benim gibi Boğaziçi ekolünden gelen girişimci bir arkadaşımı, Volkan'ı

koydum. Eski Javascript deham kendine müstesna mühendislerimizden Burak'ın yerini alacaktı çünkü Burak artık Amerikalı Disqus'ta çalışıyordu. Bir de Mustafa'nın yedeği olarak eski tanıdığım bir PHP'ci olan Mustafa Ö.'yü ekledim. Artık rüya ekibi kurmuştum.

Bu ekiple çok önemli operasyonlara imza attık. Yazılımın dayanıklılığı arttı. Artık hiç müdahale etmesek de sistem kendi kendine yüksek trafiği kaldırabilir hâle gelmişti. Yeni tasarımcımız Bora'nın da katılmasıyla Grou.ps'un artık çok daha profesyonel ve tutarlı bir tasarımı vardı. Eski tasarımcımız Serkan da geri gelmişti ama o daha çok teknik işlere bakarken, Bora bir sanat direktörü edasıyla ve Apple'ın Jony Ive'i gibi tek başına Grou.ps'a yeni bir marka imajı kazandırdı.

Öte yandan, servislerimizi sunucu hizmeti aldığımız Softlayer'dan ve AWS'den kendi sahip olduğumuz altyapıya geçirerek yüz binlerce dolarlık ciddi bir altyapı yatırımı yaptık (capex), ama bant genişliği gibi aylık masraflarımız (opex) epey düşmüştü.

Ama biliyordum ki bu süreçte sadece bir mühendislik ekibi yetmeyecekti. İngilizceyi ana dili gibi bilen, tercihen Türkiye'de yaşayan Amerikalı bir expat arıyorduk. Dar bir havuzdan insan aradığım için bu da maliyetli bir departman olacaktı. İlk bulduğum aday, yüksek teklifimize rağmen kabul etmemişti. İkinci teklifi, çok iyi bir aday olduğunu düşündüğüm Roberta'ya (Davenport) verdim. Kabul etti. Böylece birinci sınıf müşteri destek hizmeti sunmaya başlamıştık.

Bunlar hep hayalini kurduğum, süper olumlu adımlardı.

Çin asıllı ABD vatandaşı biri (Chen), Endeavor'da çalışkan ve girişimci tavırlarıyla gözüme girmişti. CFO ve bir süre sonra Ahmet'ten boşalan COO görevlerini yerine getirmekle, ayrıca şirketin yatırımcı ilişkilerini sürdürmekle ve yeni ilişkiler yapı-

landirmekle görevlendirilmişti. Fakat Chen bunların ikisini de yapmayacaktı. Hem yatırımcılarımızla problem yaşayacak hem şirket içinde bana küstahlık yapacak hem de onu yatırım bulması için gönderdiğimiz etkinliklerde kendi girişimine yatırımcı arayacaktı.

Silikon Vadisi'nden adını hatırlayamadığım meşhur bir VC'nin şu lafı kulaklarımda çınlıyordu: “Bir CEO’nun iki görevi vardır: (1) Doğru insanları işe almak (2) Onlara vizyonu doğru şekilde aktarmak.” Ama Kurtlar Vadisi ile Silikon Vadisi’nin farkı da böyle anlarda ortaya çıkıyordu. Türkiye’de asıl kıtlık insan kaynağında değil, paradaydı. Kişilere fazla hoşgörü onların egolarını şişirip daha kötü iş yapmalarına sebep olabiliyordu.

Böyle bir ekip tabii ki pahalı olacaktı. Operasyon maliyetlerimiz iyice yükselmmişti. Aslında o güne dek kıt kanaat geçinen ve “gerekenden az fonlanan” diye adlandırdığım felsefeme aykırıydı bu yapı. Ama beni bu yaklaşıma sürükleyen iki etken vardı: Birincisi, Mehtap para sınırsızmış gibi bizi motive etmeye devam ediyordu. Para bulamadığımız zamanlarda bile iyimserliğini hiç kaybetmemişti; en kötü ihtimalle Arap bağlantılardan aradığımız parayı bulabileceğimizi söylüyordu, ama işler yolunda gitmediğinde patır patır personeli işten çıkarmak zorunda kalan ben oluyordum. İkincisi, bütün bu finansal durumlara karşı fon en parlak şirketi olan Grou.ps’a yoğunlaşmak yerine hâlâ daha ortaya ürün çıkaramamış ya da hiç para etmeyecek ıvır zıvır sohbet uygulamalarını bizimle aynı miktarda fonlamaya devam ediyorlardı. Bizim gibi yüksek sunucu masrafları olmayan girişimler İstanbul’un gözde semtlerinde kocaman villalarda üç beş elemanla at koşturuyordu. Biz ise Kuştepe’de bir apartmanın en alt katında 10-15 kişilik bir ekiple milyonlarca kullanıcıya hizmet vermeye çalışıyorduk.

Bu bana parayı daha hızlı harcamam yönünde bir işaret oldu. Benim yüksek başarıya ulaşmam ve makul davranmam kim-

senin umurunda değilmiş gibi görünüyordu. Bir nevi, garip bir şekilde diğer portfolyo şirketleriyle de rekabet içindeymişim gibi hissediyordum. Fonlamaların hedefe ve başarıya oranlı olmadığını görmek, beni böyle bir çıkarım yapmaya itmişti. Bir futbol kulübünde her futbolcunun aynı  creti alması gibi bir mantıkla yatırım yapıyorlardı.

Devamlılık

*Hayatın dengeden ibaret olmadığına inanıyorum çünkü
denge mükemmelliktir. Daha ziyade,
topu yere düşmeden önce yakalamakla ilgilidir.⁸⁰*

Carol Bartz, Yahoo CEO'su

2012'de başlattığımız Freemium model fena gitmiyordu. Ancak bir süre sonra daha hızlı davranmamız gerektiğini, aksi takdirde paramızın tükeneceğini görüp kariyerimin en büyük hatalarından birini yaptım; inanmadığım ve tasvip etmediğim bir şekilde komple ücretli bir modele (Premium) geçtik. Bu hareketten sonra, 2013'te Grou.ps'un geliri aylık kırk bin dolar ile altmış bin dolar arasında değişir hâle gelmişti, yani yıllık 1 milyon dolar yıllıklandırılmış kazanma düzeyi (annualized revenue run-rate) noktasına gelmiştik. Satılan ürünün maliyeti sıfıra yakın olduğu için, bu aslında iyi bir rakamdı. "Gross profitable" yani brüt kârlı idik ama hâlâ para yakıyorduk çünkü platformun geliştirilmesi ve devamlılığı için çok fazla insan istihdam ediyorduk. Bu durum teknoloji şirketlerinde sıklıkla görülür ve aslında büyüme olduğu sürece bir dert sayılmaz. Ancak paraya erişimimizin kolay olmaması sebebiyle bizde durumlar biraz daha adrenalin yüklüydü. Yani başarılı teknoloji girişimlerinin yaşayacağı güzel zorluklardan birinin içinden geçiyorduk.

Gelirlerimiz aylık on bin dolar seviyesine yaklaşmış ve bizler TIMAR'dan sonra kasada gördüğümüz ilk "bir milyon dolar"ı tamamen tüketmek üzereyken, askerlik mevzusundan ötürü Merve ile ABD'ye gitmek zorunda kaldım. Mehtap'a telefonla

⁸⁰ I have a belief that life isn't about balance, because balance is perfection. Rather, it's about catching the ball before it hits the floor.

ulaşıp paranın geri kalan kısmını hemen göndermesi gerektiğini, aksi takdirde ay sonu maaşları bile ödeyemeyeceğimizi söyledim. Ama Mehtap bir tuhaftı, lafı ağzında geveliyordu ve parayı hemen *gönderemeyeceğini* ima etti. İma etti diyorum çünkü net ve direkt değildi. Öyle kibar ve sevgi dolu konuşurdu ki profesyonel tarafımı ortaya çıkarıp karşı çıkamazdım. Malcolm Gladwell'in "Outliers" kitabında geçen Koreli pilotlarla ilgili iletişim problemi, ben ve Mehtap arasında da yaşanırdı. Transferin gecikeceğini görünce beni gene korku sardı. Merve de beni Mehtap'a karşı yeterince sert olmamakla eleştiriyordu. Haksız sayılmazdı; söz verilmiş bir üç milyon dolar varken ve ortada herhangi bir "tranche"⁸¹ maddesi yokken üç milyon doların çoktan gönderilmiş olması gerekirdi.

Bu eleştirileri dinledikten sonra ve daha önce yaşadığım iletişim kazalarını da hatırlayarak Mehtap'a tekrar telefon açtım ama bu sefer tonum daha direkt ve sertti. Bir aşamada artık sesler yükselmeye ve aramızda ilk defa sözlü bir kavga patlak vermeye başlayınca, ona şirketi bu şartlar devam ederse kapatabileceğimi söyledim. Blöftü, ciddi değildim, beni ve durumun vahametini anlamasını istiyordum ama o bunu bir tehdit olarak algıladı ve bir sonbahar akşamı yaşanan bu olay aramızda oluşacak sessiz bir husumetin de başlangıcı oldu.

Bu finansal buhran, ertesi akşam direkt olarak Paul'e telefon açmamla çözüldü. Paul sakın bir şekilde beni dinledi ve endişe etmememi söyledi. Ertesi sabah, geri kalan miktar banka hesabımızdaydı. Tam bir iş bitirici ve profesyonel olduğunu daha ilk müdahalesiyle kanıtlıyordu.

Bunca aksiyona rağmen kendimi şampiyon gibi görüyordum çünkü her ne kadar trafiğimiz çok azalmış olsa da batmakta olan bir şirketi, para kazanma yöntemlerine çok yatırım *yapmadan*,

81 Dilim yatırımı, risk sermayesinin yatırımlarını parçalara ayırmasını sağlar. İşletmelere bir anda para vermek yerine, zaman içinde kaynak sağlayabilirler.

kârlılığa yakın hâle getirmiştım. Ama dedim ya, kariyerimin en büyük hatasıydı çünkü birçok insanın güvenini kırmıştık. Ne de olsa birçok kişi Ning'den bize ücretsiz servis sunduğumuz için gelmişti. Robert Bosch'un "insanların güvenini kaybetmektense para kaybetmeyi tercih ederim" cümlesinin bizim de sloganımız olması gerekirdi. Ama çaresizlik, insanı pişman olacağı ve yapmayacağını düşündüğü şeyleri yapmaya itiyor.

Bu noktada artık yeni yatırım turuna çıkmak farz olmuştu, ama önce kendi yatırımcılarımı ikna etmem gerekecekti. Ne de olsa şirketin yüzde altmıştan fazlası yatırımcıların elindeydi ve imtiyazlı hisselerin sağladığı özel haklarıyla beraber bu oran aslen yüzde seksene yakındı. Onlar kıllarını kıpırdatmadıkça yatırım bulmamız imkânsızdı. Önce onların yatırım yaptığı firmaya inanması gerekiyordu. Bu olaylardan yıllar sonra buluştuğum Numan adlı bir yatırım firması kurucusu bana özel bir sohbette "biz portföyümüzdeki şirketler için mutlaka rezerv para da ayırırız, çünkü onlar büyürken biz para koymazsak başka kimse para koymuyor" diye aslında geçmişte yaşadığım durumu özetlemişti. Keşke bu teyakkuz hâli zamanında Mehtap'ta da olsaydı. Ne de olsa yatırımcın seni öksüz bırakınca başka kimse sana inanmıyor, yüzüne bakmıyor. Sahipsiz bir köpek ne kadar güzel olursa olsun bitli pireli diye kimse yaklaşmaz, sahibi olan köpeği herkes gelip sevmek ister. Bizde de aynı sahipsizlik durumu mevcuttu âdeta.

Muntazaman raporlama yapmamıza rağmen, Mehtap'ın istikrar-sız tuhaf tavırları devam ediyordu. Öte yandan çok kilo almıştım ve evde işler yolunda gitmiyordu. Kendime maaş ayıramıyordum. Mehtap'la konuştuğumda bu sıkıntıları dinliyordu ama umursamaz bir hâli vardı. Dikkatini bu sefer de bir başka portfolyo şirketine vermişti, bana onların mobildeki başarılarından bahsedip duruyordu. Fakat sadece bu da değil, sonraki yıllarda anlayacaktım ki ben iş hayatıyla ilgili bu problemleri yaşarken

onun da kendi hayatındaki karmaşalar onu böyle umursamaz bir hâle sürüklüyormuş. Oysa ben onun da aklının fikrinin işte olduğunu zannediordum. Yirmili yaşlarımdayken, otuz beşini geçmiş bir insanın başka önceliklerinin ağır bastığını tahmin edemezdim. Yanılmışım.

O dönemde Mehtap'ın yanında Ahmet adında yeni bir partner peyda olmuştu. Bıyıklı İhtiyar ile aynı yaşlardaydı. Senelerce Almanya'da teknoloji alanında çalışıp Türkiye'ye henüz dönmüş, sağlığına düşkün, yaşına rağmen dinç görünümlü bir adamdı. Daha önce Reza adlı İranlı muhatapla yaşadıkları problemleri bildiğimden, bu sefer bu yeni partnere daha ihtiyatlı yaklaşıyordum. Buna rağmen üçümüz, İstanbul'un çeşitli lüks AVM kafelerinde toplantılar yapmaktan geri kalmadık. İstinye Park'taki bir toplantıda Mehtapları ikna etmek için iki kritik veri paylaştım:

1. İsrail'den çıkan pratik web sitesi yayınlama aracı Wix, henüz şimdiki kadar popüler değildi ama o sırada Amerika'da borsaya açılıyordu ve şirketin finansal verileri de kamuoyuyla paylaşılmıştı. Bu bilgileri hemen analiz edip Mehtaplarla paylaşmıştım. Wix'in life time value'su⁸² customer acquisition cost⁸³undan fazla değildi. Bizim oranlarımızla aynıydı. Bu karşılaştırma çok önemliydi. Yatırımcıların yapıp bana sunması gereken şeyi ben kendim yapıyordum.

2. Yeni Social PaaS⁸⁴ vizyonunu ortaya koydum. Yani eğer para koyarlarsa Grou.ps'u bir geliştirici platformu hâline çevirip yine pazarda öncü konuma getirecektim.

82 Bir müşterinin, müşteri olarak kaldığı sürece firmaya sağladığı toplam hasılat. Mesela aylık 20 dolar kazandığınız bir müşteri, ortalama 8 ay sizde kalıyorsa, bu müşterinin "lifetime value'su" 160 dolar demektir.

83 Yeni bir müşteri kazanmak için katlanmanız gereken maliyet; reklam giderleri gibi.

84 Social Platform as a Service: Geliştiricilerin sosyal uygulamaları API'ler aracılığıyla kolaylıkla ve sınırsız ölçeklikle ortaya koymalarına izin veren hizmet. Bir Salesforce ürünü olan Heroku'nun sosyal versiyonu gibi.

İkinci maddeyi ciddiye almasalar bile ilkinin dikkate almaları gerekirdi. Gerçekten de o zamanın metrikleriyle Grou.ps çok rahat beş milyon dolar değerlemeyi sağlar hâldeydi. Yani en azından, hiç yoktan kâğıt üstünde de olsa, koydukları parayı kurtaracaklardı. Sabır gösterirlerse çıkış da olurdu, ama şirketi satmak için sağa sola deli danalar gibi koşturdunuz mu -ki maalesef bunu çok yaptık- şirketin değeri de tabii ki yüksek olmuyordu. VC çevrelerinde kan kokusu hızlı yayılıyordu.

Ama dedim ya, anlam veremiyordum. Ya para koymaktan yoruluyorlardı (hamama giren terler!) ya da benim kenarda köşede para tuttuğumu düşündükleri için (nasıl olacaksa) şirketi bilhassa iflasa yaklaştırıp benim para silkelememi bekliyorlardı. Hâlen o günleri anlamlandıramadığım için, geçmişe bakınca aklıma bu düşünceler geliyor.

*İdeal olarak, bilgiyi önceden tahmin etmeden
asla özümsemeyin.*

*Daha sonra hem bilginizi hem de öğrenme modelinizi
güncelleyebilirsiniz.⁸⁵*

Andrej Karpathy

Arka planda, ana yatırımcım GHV tarafında dalgalanmalar devam ediyordu. Partnerler dağılmış, Akil ve Bıyıklı İhtiyarlar ve çoğu arkadaşı fondan uzaklaşmıştı. Paul'un girişi, üstümüzdeki kara bulutları biraz olsun dağıtmıştı. Artık tehdit dolu mesajlar hayatımdan çıkmıştı, ama Cem Sertoğlu ile Mehtap arasındaki sorunların iz düşümü bana yansımaya devam ediyordu.

LP'lerden biri olan Tim Draper, bir gün beni ofise davet etti. Dönemin en prestijli fonlarından DFJ'in⁸⁶ Sand Hill Road'daki ofisinin toplantı masasında ben ve Tim'den başka, uzun boylu, kırklarında bir diğer DFJ elemanı da vardı.

Ben şirketim masaya yatırılacak zannederken Tim ağzındaki baklayı çıkarttı. Cem'in Mehtap'la ve fonla ilgili şikâyetlerini bana sormaya başladı.

- “Elinize ne kadar yatırım geçti?”
- “İki milyon dolar.”

85 Ideally never absorb information without predicting it first. Then you can update both 1) your knowledge but also 2) your generative model.

86 DFJ: Draper, Fisher, Jurvetson. Üç ortaklı Skype, Tesla/SpaceX'in ve Hotmail'in yatırımcıları olan VC firması.

- “Mehtap bize iddia ettiği gibi Grou.ps’un ürün tasarımı-
mında, pazarlanmasında size yardımcı oluyor mu?”
- “Hayır.”

Her şeyi sorguluyorlar ve benim perspektifimi almaya çalışıyorlardı. Ben de ne Mehtap’ın tarafını tutarak ne de düşmanlık besleyerek, tamamen objektif şekilde bütün soruları cevapladım. Tim’in beni sevdiğini ve takdir ettiğini hissettim. Neden daha önce kendisiyle buluşmamıştım ki! Bize yardımcı olması için yeterince direkt iletişimde ve dirsek temasında olmamamızı sorguladım. Ancak ne de olsa tanıştırmayı daha önceden istememe rağmen yanıtızsız kaldığım tek kişi Tim Draper değildi, Mehtap’ın o hafta sonu buluştuğunu söylediği Yahoo CEO’su Carol Bartz da bu kaçan isimlerden ve fırsatlardandı. Tanıştıra tanıştıra, at hırsız olduğu her hâlden belli İranlı bir VC özentisi ile tanıştırmıştık ki onunla da birkaç hafta sonra faturalar yüzünden kavga ettiler ve adam dolandırıcı damgası yiyip hayatımızdan yok oldu.

Nitekim, Tim karizmasını ortaya koydu ve bu toplantılardan belki birkaç ay sonra bana o güne kadar yapılan en üst seviyeli tanıştırmayı yaptı. Ne on binlerce dolar artı başarı ücreti opsiyonu ödediğimiz yatırım bankacıları böyle bir şey yapmıştı ne de bize milyonlarca dolar para yatıran yatırımcılarım.

Tim’e attığım, Grou.ps’un Google+’la birlikte neler yapabileceğini, Facebook’a karşı neler yapabileceğimizi ve hepsinde Grou.ps’un nasıl bir rol oynayabileceğini anlatan uzun mektubu yönlendirdiği isim, Google’ın CEO’su Eric Schmidt’ti. O akşam bu e-postayı kutumda gördüğümde, Sunnyvale’deki evimizin koltuğunda yerimden zıpladığımı dün gibi hatırlıyorum. Bir saat dahi geçmeden Eric e-postayı Tim, ben ve Google’ın tüm tepe yöneticilerinin olduğu bir gruba CC’ledi, mektup Vic Gundotra

adında bir isme hitap ediyordu. “Vic bununla ilgilen” gibi kısa bir cümle yazmıştı. Eric’in bu kısa cümlesi, bir hafta geçmeden benim Google+’ın CEO’su Vic ile bir toplantıda buluşmama sebep oldu. Vic ve daha sonra Whatsapp’ın Facebook tarafından satın almasından önceki COO’su olacak Neeraj Arora ile birkaç kere yazıştık, ama o sıralar Neeraj Google+’daki problemleri görmüş ve Whatsapp’a zıplıyor olacaktı ki toplantı günü orada kendisi değil, Katie adında Japon asıllı daha yeni bir iş geliştirme sorumlusu hanım vardı. Katie’nin sorularına gayet güzel cevaplar verdim. Ekibin öz geçmişlerini istedi, onları da hızlıca toparlayıp gönderdim. Heyecanlı bekleyiş başlamıştı.

Bu sırada Neeraj’ın gerçekten Whatsapp’a geçiş yaptığını da duyduk. Whatsapp ufak bir girişimdi o sıralarda. Hatta o günlerde Mountain View’da bir kafede Jan Koum’la (whatsapp kurucularından) karşılaştığımızda ikimizin de birbirimizi tanıyıp gözlerimizin birbirine kilitlendiğini, ama hiçbirimizin konuşmak için ilk adımı atmadığını da dün gibi hatırlarım. Lafı geçmişken, o civarlarda daha ne isimlere rastlamıştım; Orkut Büyükkökten, hatta bir keresinde Michael Dell.

Google’la bir kez daha toplanacağımızdan emindim. Ama bu sefer Facebook’da olduğu gibi ‘siz yerel değilsiniz’ cümlesiyle ret yemek istemiyordum. CV’leri aldıklarına göre, ekibin kalitesine bakacaklardı. Daha önce Google’a şirket satmış olan arkadaşlarımdan (like.com) “Google bir şirketi satın almadan önce, CEO’su dahil herkesi eleman alır gibi mülakata sokar” dediklerini hatırladığımdan, hemen benim ekibin dört ana elemanını zor zamanımızda büyük bir külfetin altına girerek Palo Alto’ya çağırdım. Uçak biletleri, vizeler vs. derken Engin, Mustafa, Chen ve Volkan’ı Silikon Vadisi’ne getirdik. Durumu herkese açmadım çünkü ekibin konsantrasyonu dağılsın istemedim ama geldiklerinde çocuklara durumdan bahsettim ve mülakata çalışmaları için malzeme de sağladım, kendim de bunlara çalışıyordum.

Gelgelelim aldığım risk ödölsüz kaldı ve çocuklar birkaç hafta orada beklemesine rağmen beklediğim toplantı gerçekleşmedi. Aldığım cevap, ekibin Google standartlarına uygun olmadığı idi. Ne ben ne Mustafa ne Engin bilgisayar mühendisliği okumamıştık, sebep bu muydu bilmiyorum ama muhteşem bir ekip olduğumuz kesindi. Öyle ki Facebook bile bizi alayazmıştı, ama hep bir talihsizlikle karşılaşıyorduk.

Benim teorim, sebebin kurum içi politik bir şeye dayandığı yönünde. O sırada Eric, CEO'luk görevinden ayrılmak üzereydi. O yüzden Vic, bu yeni güç dengesinin farkında olarak, yazdığı tüm e-postalarda daha yakın olmaya çalıştığı Larry'yi de CC'ye ekliyordu. Zira Eric, çok geçmeden Google'dan gidecekti. Tim ve Eric, eski nesil Silikon Vadisi insanlarıydı. Öte yandan, genç Mark Zuckerberg, Google'ın kurucuları Sergey Brin ve Larry Page'e ilham olmuştu. Sahiden de Larry Page, çok yakında CEO olmaya özenecekti ve olacaktı da. Ama Google bir rodeo hayvanı gibiydi ve Page hanedanlığının ömrü de çok uzun sürmedi. Larry, 2019'da sağlık problemleri nedenini öne sürerek, yerini bugünkü CEO Hintli Sundar Pichai'e bıraktı.

LoveBucks, Babyzilla ve Kontextful

*Başarı, coşku kaybı olmaksızın
başarısızlıktan başarısızlığa koşmaktır.⁸⁷*

Winston Churchill

Henüz sıfır tüketmemiştik. Hâlâ birçok çalışma arkadaşım, Kanyon AVM’nin dibindeki ofisimize her gün gelip sitenin devamlılığını sağlıyorlardı. Ben ise şirketteki hisse değerini nasıl yükseltirim ve şirketi nasıl likide hâle getirip hem yatırımcıları hem kendimi rahatlatırım diye kara kara düşünüyordum.

Grou.ps’un satışı bir türlü gerçekleşmiyorken, inovatif yanımızı yeni ürünlerle güçlendirmek, hızlı bir yetenek/şirket satın almasının önünü açmak bana hisse değerini arttırmak için en mantıklı yöntem olarak gelmişti. Ne de olsa Grou.ps’un içinde olduğu pazar, zor bir dönüşümden geçiyordu. Bir yandan Facebook Groups ve Google+ gibi devler ensemizde nefeslerini hissettirirken, öte yandan borsaya yeni açılmış Jive Software, IBM, Oracle ve Microsoft gibi oyuncular da ürünümüzü kurumsal firmalara direkt satabilmemizi zorlaştırıyordu. Bu stratejiyi en azından Türkiye pazarında uygulayabilir miyiz diye denemiş ve şirketlerden kıl edici “ama globale sormamız lazım” cevaplarını alınca heyecanımı yitirmiştim.

Aynı zamanda, Grou.ps artık inovatif bir iş olarak görülüyordu. Ürün/pazar uyumu yakalamıştık, iş açık kaynağa (yani ayağa) düşmüş ve rakipler çoğalmıştı. Eğer yetenek satın alımı⁸⁸

⁸⁷ *Success is going from failure to failure without a loss of enthusiasm.*

⁸⁸ Silikon Vadisi’nde üç tür satın alım görülür; (1) şirket satın alması, mali tablosu güçlü şirketlerin komple yutulması (2) varlık satın alması, mali tablosu bozuk firmaların sadece değerli varlıklarının (marka, patent, demirbaşlar gibi) yutulması (3) yetenek satın alması, gene mali tablosu bozuk firmaların çalışanlarının alıcı firmaya uzun süreli sözleşmeler imzalayarak geçiş yapması.

ihtimaline yöneleceksem, bunu yeni ürün ve projelerle yapmam gerekiyordu.

İşte bunun alternatiflerini düşünürken uygulamasını mantıklı bulduğum ilk fikir LoveBucks oldu. Şirket (Grou.ps) ürün geliştirmeye bütün gücüyle devam ederken Lovebucks'ı şirketten minimum kaynak kullanımıyla (sadece Serkan'ın tasarım gücüyle) kendim kodlayarak ortaya çıkardım ve medyaya da kendi bağlantılarımla ulaştırdım. Lovebucks içerikten para kazanma yöntemi idi. Amaç Facebook Like gibi bir "Love" butonu oluşturmak ve bu butonu tıpkı Facebook Like gibi binlerce önemli yayıncıya taşıyarak insanların içeriği sadece "Like" ile ödüllendirmesini değil, aynı zamanda "Love"la para kazanmasına da yardımcı olmaktı. Zira Facebook Like yayıncıları daha fazla trafik ile ödüllendiriyordu ama henüz bizimki gibi direkt finansal bir fayda sağlamıyordu. Sistem şöyle işleyecekti:

- İçerik tüketicileri aylık bir meblağ karşılığı sisteme üye olacaktı. Biz üç üyelik seçeneği koymuştuk. En düşüğü aylık 4 dolardan başlıyordu.
- LoveBucks ile çalışan sitelerde gezdikleri ve beğendikleri içeriklere tıpkı Facebook Like'a basar gibi Love butonuna bastıklarında, yayıncıyı kuru bir 'like'dan fazlası ile ödüllendireceklerdi.
- LoveBucks ufak bir komisyon aldıktan sonra, geri kalan meblağ yayıncılar arasında kazandıkları Lovelar kadar paylaştırılacaktı. Mesela o ay toplam, hepsi farklı yayıncılardan olmak üzere altı içerik Love'ladınız. Her bir yayıncı 50'er cent para kazanacak, geriye kalan 1 dolar ise o kişinin geçmiş aylarda beğendiği yayıncılar arasında paylaştırılacaktı. Yani tek seferlik bir beğeni ve gelir paylaşım sistemi, aynı zamanda yayıncıyı ayakta tutabilmek için sürekli bir gelir kaynağı yöntemi de içerecekti.

Patent başvurusunu hızlıca yaptım. Ama buradaki en büyük problem, sisteme öncelikle kaliteli yayıncıları eklemektir. Yayıncı geldikten sonra tüketicilerden LoveBucks’a organik trafik oluşması da zor olmayacaktı, ama onları ödeme yapan üyelere dönüştürmek büyük bir mesele teşkil edecekti. Fakat yarının problemini şimdiden düşünmenin ne anlamı vardı?



<https://techcrunch.com/2012/06/29/grou-ps-launches-lovebuck-a-new-monetization-platform-for-online-publishers/>

Lovebucks’ta başta güzel yayıncılarla anlaştık. Sitepoint, VentureBeat, Techcrunch gibi blogların hepsiyle bizzat ben telefonla pazarlıklar yapıp ufak bütçelerle butonumuzu sitelerine eklemeye ikna ettim. Hukuk alanında bana Lübnan asıllı çalışma arkadaşım Josh Seidenfeld (Seinfeld değil) destek vermişti.

Ama üye sayısı yeterince hızla artmıyordu ve daha önemlisi yatırımcılarda büyük bir iştah artışı görmedim. Açıkçası zaten beklentim de o değildi. Biz patentine başvurduğumuz bu metodu Facebook Like ile entegre edip sosyal medyadaki iş modellerini yeniden icat etmek, yayıncılara da gelir kaynağı sağlamak, şirketimizi de Facebook’a satarak bir exit yapmak ve yatırımcıları mutlu etmek istiyorduk.

Ama gene olmadı. Facebook her nedense, yaptığımız onca toplantıya rağmen, bu konuya eğilmeyi ve yayıncılarla gelir paylaşımında bulunmayı reddetti. Gelir paylaşımı onlar için pandoranın

kutusunu açmak gibiydi. Tahminim, bir kere o yola girseler çıkmayacaklarını ve reklam gelirlerini de paylaşmaya zorlanacaklarını düşünüyorlardı. Günümüzde ‘ücretsiz’ sosyal medya şirketlerinin, kullanıcılarına bir kuruş bile gelir aktarmadığı bu düzenin oturmasını bile isteye seçtiklerine şahit olduk. Jaron Lanier’in⁸⁹ kitabında bahsettiği, internete gelir kaynağı olarak ‘reklam’ çözümünü bulanların açtığı ‘pazarı’ dolduruyorlardı. Ama tüm bunlara rağmen teknoloji medyasında manşetlere taşınmayı yine becermiştik.

LoveBucks arkasında destek bulabilseydi, tek başına bugünkü Patreon gibi bir projeye evrilebilirdi. Ama dediğim gibi bizim için şirketin satılmasının önünü açacağını düşündüğümüz bir girişimdi, arkasında duracak bir bütçemiz yoktu.

LoveBucks’tan sonra bir denemem de Kontextful’la oldu. Bununla artık Facebook Groups’un sosyal gruplar alanındaki hâkimiyetini kabul etmiş oluyorduk. Kontextful bir Chrome tarayıcı eklentisiydi. Beğendiğiniz ve paylaşmak istediğiniz bir içeriği hangi Facebook ya da Groups grubunuzla alakalıysa, onunla paylaşmanıza izin veriyordu. Birçok yapay zekâ ve kümeleme (k-means clustering) teknolojisi kullanmamıza rağmen, Facebook’un dikkatini yine çekemedik. Oysaki Facebook daha yeni Katango adında genç bir girişimi satın almıştı ve hâlihazırda bu özelliği sunan Google+’a karşı cevabı Groups ile değil, ama yeni ortaya atılan Friend Lists (arkadaş listesi) özelliği ile vereceğinin sinyallerini çakmıştı. Listeler, paylaşımlarınızı tüm Facebook arkadaşlarınızla değil; segmente ettiğiniz küçük gruplarla paylaşmanızı sağlıyordu. Ne de olsa Facebook artık o kadar popüler olmuştu ki iş hayatından arkadaşlarınızla paylaşmak istediğiniz içerikle ilkokul arkadaşlarınızla paylaşmak istediğiniz şeyler farklı olabiliyordu. Bu sürüncemede kalma durumu, insanların

89 Sosyal Medya Hesaplarınızı Hemen Şimdi Kapatmanız İçin 10 Argüman, Jaron Lanier - Türkçesi: Çağrı Peker, Ocak 2022, Garaj Yayınları, İstanbul.

Facebook’da daha az paylaşım yapmasına sebep olmaya başlarken, Facebook için varoluşsal bir problem hâlini almıştı.

Son olarak, Grou.ps ürünümüzde ufak bir markalama değişikliği yapıp mobil özelliklerini kullanarak Babyzilla adında bir ürün daha çıkarttık. Babyzilla, aileler için tasarlanmış mini bir sosyal ağ idi. Günümüzde ailelerin profillerini ‘Gizli Hesap’ yaparak kurmaya çalıştığı mahremiyeti kendi içinde tasarlamış bir sistemdi. Tasarlarken birkaç aylık olan kızım Defne’den esinlenmiştim. Biz ABD’de yaşarken Defne’nin fotoğraflarını hem Merve’nin hem benim Türkiye’deki ailelerimizle -Instagram gibi bizi tanıyan herkesle değil- kolayca paylaşabileceğimiz bir sistemdi. Buna ihtiyacı olacak çok fazla aile vardır diye düşünerek Babyzilla’yı ortaya çıkardık. Ürün Techcrunch’ta haber olduktan sonra Ox Group diye halka arz edilmiş bir evlilik firması ilgi göstermişti, ama oradan da sonuç çıkmadı.

Bu yeni ürünler bizi M&A⁹⁰ masalarından zaferle çıkarmaya yeterli olmadı. Sanırım tüm bu satış konuşmalarındaki ana sorun, fazlasıyla “aç” olduğumuzun dışarıdan da görülmesiydi. Hem benim -en azından kişisel olarak- umutsuzca bir çıkış (exit) ihtiyacımın olması hem de şirketin çok sınırlı nakdinin kalması karşımızdakilerde hiç de olumlu bir izlenim bırakmıyordu. Onlara veremli gibi görünüyor olmalıydık.

90 Merger and Acquisition: Birleşme ve satın alma.

AltayOS & Yahoo

*Başarısız olmadım. Sadece işe yaramayan
on bin tane yöntem keşfettim.⁹¹*

Thomas Edison

LoveBucks, Babyzilla ve Kontextful minik, bizim yetenek ve inovasyon gücümüzü kanıtlayan, bir girişim olarak çita gibi çevik olduğumuzu da gösteren atılımlardı. Ama M&A trenini kaçırdıktan sonra artık Facebook'un dikkatini çekmeyi başaramıyorduk. Oysaki bir dönem Facebook benim burun kıvırdığım, ilgilendiğim ama kalbimin çok da istemediği bir şirketti. Benim her zaman asıl hedefim Yahoo idi çünkü orada çok daha büyük bir etki yaratabileceğimi, batmakta olan zengin bir firmanın kaderini değiştirebileceğimi düşünüyordum.

Yahoo ile 2009 ve 2010 yıllarında yaptığımız satın alma konuşmaları meğerse son değilmiş. MySpace'den kontağım olan April Henry'nin Yahoo'ya COO olarak, direkt çiçeği burnunda CEO Marrissa Mayer'a rapor veren bir konumda geçtiğini öğrenmek Yahoo ile ilgili umutlarımı yine yeşertti. Hızlıca April'a bir tebrik e-postası attım ve Palo Alto'daki Il Fornaio Restaurant'ta baş başa bir yemek için sözleştik. Bu İtalyan restoranı ilham kaynağım Steve Jobs'un Next'i Apple'a sattığı görüşmeleri yaptığı mekân olmasından ötürü de beni iyiden iyiye heyecanlandırmıştı. Bu yemek sıradan bir M&A teklifi yerine, Yahoo'ya Grou.ps satın alması ile kendisine katabileceklerini, Google ve Facebook'a karşı geleceğini nasıl kurtaracağına dair fikirlerimi paylaşacağım son görüşme olacaktı. Öncekilerin aksine sadece Grou.ps'u değil, koca bir vizyonu satmayı kendime görev bilmiştim.

⁹¹ *I have not failed. I've just found 10,000 ways that won't work.*

O sırada mekanizmayı kurmuş olmama ve Grou.ps kendi kendine işlemesine rağmen yeni yatırım ve çıkış fırsatları istediğim seviyeye gelmediği için, kendimi iyiden iyiye inovasyona ve “gümüş mermiyi”⁹² bulmaya vermiştim. Lovebucks, Kontextful ve Babyzilla çok küçüktü, Yahoo için kariyerimdeki bütün deneyimlerimi birleştireceğim asıl bombayı patlatma vakti gelmişti: AltayOS.

AltayOS tıpkı Turkix gibi bir işletim sistemiydi ama Windows gibi masaüstünüzde çalışmaktan ziyade Android gibi akıllı telefonlarda çalışan bir işletim sistemi olacaktı. Biz AltayOS’in prototipini Palm’ın açık kaynak WebOS’ini modifiye ederek Grou.ps için hazırlamıştık. Artık perdeyi Silikon Vadisi’nin ‘illumina-tileri’ için açma vakti gelmişti.

AltayOS’de ana obje uygulamalar (app’ler) değil kişiler ve gruplardı. Kişi ya da grubun üstüne dokunduğunuzda (bugün artık neredeyse her telefonda karşınıza çıkan) yeni bir menü açılıyor, o menüden o kişi ya da grupla ilgili yapmak istediğiniz eylemi seçiyordunuz; o kişiyi telefonla aramak, e-posta atmak, SMS yazmak, fotoğraf göndermek gibi. Bir de *asosyal* uygulamalar kategorisi vardı ki, oradan da hesap makinesi gibi sosyal özellikleri olmayan uygulamalara erişebiliyordunuz. Bir başka deyişle, AltayOS sosyal bir işletim sistemiydi.

Bir de geliştirdiğim yeni bir alışkanlık olmuştu; artık büyük şirketlerle bir bilgi paylaşmadan önce patent başvurusu yapıyor, görüşmelere ondan sonra gidiyordum. Masraflara masraf ekliyordu ama başka yolu da yoktu. Sütten ağzı yanan yoğurdu üfleterek yermiş.

April’e karşı farklı bir taktik izlemiştim, artık karşılarında nazik bir Emre olmayacaktı. Geçtiğimiz yıllarda Ron’u izleyerek öğrendiğim agresife yakın tavırlar takınacaktım. Dolayısıyla son-

92 Vampiri öldürecek gümüş kurşun (Silver bullet).

rasında öyle e-posta yazışmaları yaşadık ki, Yahoo'nun Citizen Sports adlı bir fantezi ligi girişimini satın aldığıının duyurulmasından sonra yaptığımız yazışmaların birinde ben April'a açık açık "siz Yahoo'yu ne biçim yönetiyorsunuz, Citizen Sports'u satın alarak mı Yahoo kendini kurtaracak? Vizyonu bu kadar düşük mü?" diye sormuştum. Kesinlikle benim tarzım değildi, ama artık trenin kaçtığını hissediyordum ve yeni yöntemler denemem gerekiyordu.

Aslında bu ukala tavır işe yaramıştı ve Marissa Mayer'in dikkatini çekmiştik. Yazışmalarda bulunan, satın almalardan sorumlu sağ kolu Jacqueline Reses gidip gelen e-posta yazışmalarına dahil olmuştu. Bu da yetmedi, Marissa'nın dikkatini çekmek için Almanya'daki bir konferansa uçtum ve orada katılımcı olan kocası yatırımcı Zachary Bogue ile konuşmayı denedim ama doğal olarak bu ısrarcılığım onu korkutmuştu! Yahoo ile olan diyalogumuz, araya girenler sayesinde yavaş ama tutarlı bir şekilde bir süre daha ilerledi.

Her şeyin anında değiştiği Silikon Vadisi'nde, Marissa Mayer dönemi de ilerleyen yıllarda ansızın bitecekti. Bu da bildiğimiz büyük Yahoo'nun sonu olacaktı. Talihini döndürmeye çalıştığım ve bir 'dev' olarak gördüğüm Yahoo'nun (meğerse kâğıttan kaplanmış) Facebook tarafından kışına tekme yemesini ve Uzak Doğu'daki yatırımları dışındaki tüm varlıklarını (binalar, nakit, web siteleri, yazılımlar, markalar vs.) AOL'in de sahibi olan telekom firması Verizon'a yaklaşık 5 milyar dolara satılmasını, geri kalanların ise -ki bu sadece Alibaba hisseleri oluyor- Altaba adında yeni bir varlık Yönetim şirketi tarafından yönetileceğini görecektim. 2017'de öyle komik bir durum vardı ki, Altaba'nın elinde bulunan yüzde 15'lik Alibaba ve yüzde 35'lik Yahoo Japan hisselerinin toplam değeri 40 milyar dolardı. Yani bildiğimiz Yahoo'nun kendi varlıklarının neredeyse on katı büyüklükle!

İşte bu trajikomik haberlerle beraber, AltayOS ve bir zamanların internetinin kader belirleyicisi Yahoo’yu ‘kurtaran Türk girişimci’ olma hayalimin de sonuna gelmişim. Sanırım burada benim için de çıkarılacak büyük dersler vardı: Devlerin de ağzının payı verilebilir, güce âşık olmamak, değer üretmeye odaklanmak gerek... vb. Grou.ps’la hemen hemen aynı zamanlarda ortaya çıkan Facebook bir dünya devi olurken, hayallerimi süsleyen ve gözümde büyüttüğüm Yahoo çökmüştü. Tüm o Darth Vaderlar, stormtrooperlar (düzenli ordu görünümündeki çalışanlar) da yenilebiliyormuş.

İlkokuldayken “yerli malı haftası” günlerimiz olurdu, yerli malı kullanımı özendirilirdi, ben de sadık bir öğrenci olarak bu günleri ve öğretmenimizin öğrettiklerini dikkatle takip ederdim. Ama yaşım ilerledikçe ülkede “yerli malı haftası”nın bir yalan olduğunu, bir malın yabancı değilse satın alınmadığını da gördüm. Neyse ki bu durum günümüzde “yerli-milli” çıkışları ve söylemleriyle biraz kırılmak üzere. Ama ben AltayOS üstünde çalışırken “yerli-milli” hâlâ popüler bir konsept değildi Türkiye’de. Olmuş olsa, belki bugün AltayOS en azından Türkiye’den destek görür ve buralardan dünyaya açılan bir marka olurdu.

Güz Dönemi

*Uzun vadede sıradan insanların gücü,
güçlü insanların gücünden çok daha fazladır.⁹³*

Bono, U2

Sene 2014. Gezi Olayları sırasında Türkçe twitler atmaya başlamamla yabancı takipçilerimin, siyasi içeriklerden ötürü de yerli Twitter takipçilerimin yarısını kaybettim. Ekşisözlük'te hak-kımda kötü yorumlar yazılıyordu. Elimde kalan azıcık morali de kaybetmiştim. Belki de annemin küçükken öğütlediği gibi, fikirlerimi kendime saklamalı ve siyasete bulaşmamalıydım. Ama içimdeki ses, Grou.ps'un kuruluşunda susmadığı gibi, burada da sessiz kalamadı. Yirmi beş bin hesap birkaç hafta içinde beni takipten çıkardı. Belki sosyal medyadaki manipölasyonların oyununa gelmiştim, bilemiyorum, ama ülkede bir şeylerin yolunda gitmediğini düşünüyordum ve Atatürk'ün Gençliğe Hitabesi'nden güç alarak susmamayı tercih ettim.

Grou.ps finansal anlamda kan kaybetmeye devam ediyordu ve zorunluluktan müdahale etmek durumunda kaldım. Öncelikle ofisi, kayınpederimin tavsiyesiyle, evimize yakın olan Yenibosna'daki İstanbul Vizyon Park'a taşıdım. Sonra da gittikçe eleman azaltarak, en sonunda yine tek başıma kalana kadar çalışma arkadaşlarımı tasfiye ettim. Hayatında hiç yöneticilik yapmamış birisi bile personelini işten çıkarmak zorunda kalmanın verdiği kötü hissi tahmin edebilir, ki bu insanlar benim uzun süre âdeta cephede omuz omuza mücadele ettiğim yoldaşlarımdı. Benimle beraber uzun saatler ofiste mesai yapmaları için dil döktüğüm günler de uzakta değildi.

⁹³ *In the long run, the power of the people is much stronger than the people in power.*

Öte yandan Yeşilköy’de eşimin evinde yaşıyorduk. O zamanlar bu kelimenin ne anlama geldiğini bilmesem de aslında tam bir iç güveyisi hâline gelmiştim. Benimle aynı işleri yapan, ama çok daha alt seviyede projeler ortaya koyan ‘kurucular’ gibi, hâlâ doğru dürüst bir maaş bile alamıyordum. Dışından tırnağımdan artırıp yağmurlu günler için biriktirdiğim birkaç bin dolarımdan başka ne bir evim ne bir düzenli gelirim vardı. Hayal ettiğim gibi bir hayat yaşayamıyordum ve bu, yatırımcılarımın umurunda değildi.

En başından beri sıkıştığım da başvurduğum Cem, artık zamanını parçası olduğu yeni yatırım fonu EarlyBird’e ayırdığı için benden iyice uzaklaşmıştı. Son görüşmemizden beri sadece arada bir mesajlaşıyorduk. Öncesinde yönettiği profesyonel bir yatırım fonu olmadığı için, elini cebine atmamasını ve herhangi bir finansal destekte bulunmamasını anlayabiliyordum, ama EarlyBird’den sonraki yaptığımız yatırım görüşmelerinin hep havada kalması, hiçbir sonuç çıkmaması beni iyice ümitsizleştirmişti. Oysa Earlybird’le beraber artık daha geniş kaynaklara sahip olacağı ve gururla danışmanı hatta yatırımcısı olduğunu iddia ettiği Grou.ps’la da ilgileneceği düşüncesindeydim. Eşim Merve de eski yazışmalarımızın üstünden geçtikten sonra Cem’in Grou.ps’a yardımcı olmayacağını söylemişti ve oradan umudu kesmem konusunda beni teşvik ediyordu. Haksız da sayılmazdı.

Üstelik bir de baba olmak üzereydim. Eşim hamileydi.

Peş peşe gelen bu duygu yoğunluğunu kaldıramaz oldum. İşler de çok yolunda gitmezken işin içinden çıkamayınca, San Francisco’da yaşadığımız günlerin birinde, yakın arkadaşım ve veteren girişimci Onur Günday’ın eski bir tavsiyesine kulak vererek kendimi bir süre bilgisayar oyunlarına gömdüm. Meditasyon gibiydi. Hem de oyun oynayan insanların nasıl hissettiğini anlıyor, bu deneyimi yaşayarak hizmet verdiğim kitleye yakınlaştığımı düşünüyordum. Hayattaki motivasyonumu epey kaybetmiştim,

daha önce üretkenlikten hiç bu kadar uzaklaştığımı hatırlamıyorum. Ama en azından hâlâ akıl sağlığımı koruduğumu düşünüyordum.

Merve ise, hamileliğin ve ülke değiştirmenin etkileriyle olsa gerek, kendi içine çekildi. Sanki o İstanbul'daki yaşamına, ben ise işime âşık durumdaydık. Ve onun artan sessizliği, bana hiç yardımcı olmuyordu. Bu dönemde onu mutlu etmek için, daha önce hiç yapmadığım şeyleri denedim. Tatiller, türlü aktiviteler... Ama o, sanki Titanik'in buz kayasına çarpacağını görmüş gibiydi; Grou.ps'un başarılı olacağına inancını kaybetmişti ve bu aile yaşamımıza sirayet ediyordu. "Balayımızda" bile sürekli telefonda İstanbul ofisini yönetmeye devam etmem ya da yatırımcılarla konuşmam da etkili olmuştur tabii.

Bu zorlu dönemde çok kilo aldım. Artık klinik anlamda obezdim. Sorunu görüp çözüme odaklanan her girişimci gibi, hemen en yakın hastaneye gidip bir diyetisyene göründüm. Bana fazla alkol alıp almadığımı sordu; zira karaciğerim inanılmaz yağlanmıştı. Hiç içmediğimi, hatta ağzıma koymadığımı söylediğimde, "o zaman çok fazla stres altında olmalısınız" dedi. Haklıydı. 29'unda iki ülke arasında bölünen bir aile babası, Grou.ps'un kurucusu ve CEO'su olmak kolay işler değildi. Asıl bulguyu Nişantaşı'ndaki bir dahiliye doktoru hanım verdi. Şakayla karışık bana *liposuction* önerdikten sonra muayene edip insülin direncimin olduğunu söyledi. Diyet, egzersiz ve diyabet hapları içeren ağır bir reçete beni bekliyordu.

Böylece spor salonlarıyla haşır neşir olmaya başladım. Sıkıcı spor aletleriyle vakit geçirirken daldığım düşüncelerin bir sonraki büyük fikir için ilham olacağını ve Grou.ps'un yeni rotasının burada çizileceğinin farkında değildim. Steve Jobs noktaları sadece geçmişe bakarak birleştirebileceğimizi söylemişti, ben de geleceğe yeni noktalar atmaya devam ediyordum. Yeni geliştireceğimiz ürün, spor/sağlık endüstrisinde büyük bir değişim görüyordu.

Kış Dönemi ve Boşanma

*İş-yaşam dengesi diye bir şey yok.
Uğruna savaşılmaya değer her şey,
hayatınızın dengesini bozar.⁹⁴*

Alain de Botton

Evlilikte bir şeylerin ters gittiğini artık iyiden iyiye hissediyordum. Bu ailevi durumu Ataköy Plus'ta birkaç kere buluştuğumuz Mehtap'a da açtım. Şirketin kan kaybetmesine acımıyorlarsa, belki kişisel anlamda yaşadığım bu zorluklardan ötürü bana duyarsız kalmazlar diye düşünmüştüm. Ama Mehtap'ın umursamaz bir hâli vardı. Söylediklerim sanki bir kulağından girip diğerinden çıkıyordu. Ya inanmıyordu ya da öncesinde yaşadığımız anlaşmazlıktan ötürü beni cezalandırmak istiyordu, emin değilim.

İncil'de, Genesis 2:24'te “Adam anasını babasını bırakıp karısına bağlanacak ve ikisi tek beden olacak” der. Belki de evliliğimde almam gereken ders buydu. Vaktimin çoğunluğunun iş sebebiyle ABD'de geçmesi, ilişkiyi yıpratıyordu.

Son olarak finansal konularda bana olan güvensizlikler, ilişki-mize vurulacak son darbe olacaktı. Doğal olarak, ben kendime ve teknoloji vizyonuma güveniyordum. Buluttan sosyal ağlara, o güne dek hangi teknolojik sıçramaya inanmış olsam o teknoloji gerçekten de büyük büyüme göstermişti, ilgilendiğim şirketlerin piyasa değerleri borsada tavan yapmıştı. Önüme gelen ilk melek yatırım fırsatı ise, 2013'un Aralık ayında İstanbul'da konuşmacı olarak davetli olduğum bir etkinlikte ortaya çıktı. Dinleyenler-

94 *There is no such thing as work-life balance. Everything worth fighting for unbalances your life.*

den biri yanıma yaklaştı. Lübnan asıllı, esmer, gözlüklü ve kıvrık saçlı bu adamın farklı biri olduğu yaptığı yorumlardan belli oluyordu. Kendisiyle iletişim bilgilerimi paylaştıktan sonra, ilerleyen günlerde Kanyon AVM’de yeni girişimini dinlemek üzere bir toplantı ayarladık. Çok heyecan dolu görünüyordu, üstelik yaptığı iş de Uber’in daha yeni yeni gün yüzüne çıktığı ve adını dahi duymadığımız günlerde onun benzeri bir işti. Çok param pulum yoktu ama elimdeki birikimden küçük bir miktarını bu girişime melek yatırımcı olarak aktarmak istedim. Ama bu “parlak” fikir, aile meclisimizden geçemeyecek kadar hayalperestti. Kaçırdığım bu fırsat, Ali Halabi’nin Volt Lines’ıydı. Çiçeksepeti kurucusu Emre Aydın’ın da sonradan ortağı olacağı girişim, 2022’de başarılı bir çıkışla Dubai temelli Swvl’in bir parçası oldu. Bu şekilde erken bir melek yatırım fırsatını kaçırmış olmuş ve bu ilişkinin içinde ‘kendim’ olamayacağımı iyice görmüştüm.

Aradan çok fazla zaman geçmeden, Bahçeşehir Üniversitesi’nin boğaz manzaralı Beşiktaş kampüsünde bir etkinliğe davet edildim. Etkinlikte konuştum, sorulara cevap veriyordum ama epey rahatsızdım. Çünkü arka planda işler, ne özel hayatta ne de profesyonel hayatta hiç de iyi gitmiyordu. Youtube’da o konferansın kaydı var⁹⁵, bugün bile izlerken o günkü yılgınlığımı hatırlıyorum. Zar zor da olsa konferansı atlatıp çıktım. İşimi bitirmiş, görevimi tamamlamıştım. Bilinmeyen numaraları normalde açmam, ama o gün açasım tuttu ve gelen telefon benim için buz gibi bir duş oldu. Yaşlıca bir kadın sesiydi telefondaki. Avukatmış. Boşanma isteğini iletmek için arıyormuş.

İçinde yetiştığım ailede sürekli kavgalar görmüş biri olarak, mutsuz evliliklerin bitmesinden yanaydım. O yüzden hiç zorlamadan kabul ettim.

95 Kısa linkler: <https://bit.ly/3BNI3Of> -ve- <https://bit.ly/3Sc9FSB>

Doğal olarak hazırlıksızdım. Ne olup biteceğini bilmiyordum. Etkinlik sonrası, direksiyonu davanın açılacağı Bakırköy Adliyesi'ne kırdım. Kimle konuşacağımı, ne yapacağımı hiç bilmiyordum. Konuyu annelere açamazdım, hem üzülsünler istemiyordum hem de onlar ne yapabiliirdi ki? Annem işi büyük bir dramaya çevirir, babam da yardımcı olmaz, olamazdı. Bir iş daha başa düşmüştü. Bakırköy Adliyesi karşısındaki avukat tabelalarına bakarak bulduğum ilk avukatlık bürosuna girdim. İki genç avukat vardı içeride. Durumdan kısaca bahsettim. Amerika'da gördüğüm profesyonelliğin tam tersi bir yaklaşım vardı. "Ooo iyi yapıyorsun" dedi biri. "Ne evli kalacaksın ya, boş versene" dedi diğeri. Bir sözleşme bile yapmadan hemen fiyatta anlaştık ve beni savunacaklarını söylediler. Sadece alacakları paraya bakan çakallar oldukları her hâllerinden belliydi, ama daha iyi bir alternatif için pazar araştırması yapacak zamanım ve çevrem yoktu.

Aradan çok geçmeden hayatımdaki ilk duruşmaya katıldım. Artık iş miş yoktu kafamda, sadece bununla doluydu kafam. Adliyeye gittiğim günkü korkumu unutamıyorum. Tam acaba vazgeçsem mi diye düşünmeye başlarken, yerde gördüğüm bir sarı uğur böceği garip bir şekilde beni cesaretlendirdi. Uzun süre bakıp durduğum minik yaratık, 'Hayırlısı budur herhâlde' cümlesini kafama işledi âdeta. Duruşma birkaç dakika içinde bitti.

Gelecekte beni bekleyen zorlukların o anda farkında değildim. Ama sanki karşı tarafın avukatı olan yaşlı hanımefendi biliyordu veya hissediyordu. Bana oradan ayrılırken samimi bir merhametle baktığını hatırlıyorum.

Boşanmanın üstünden fazla zaman geçmeden çok büyük zorluklar yaşamaya başladım. Amerika'dan Türkiye'ye gelip kızım Defne'yi göremediğim, gösterilmediği zamanlar oldu. Sonrasında kızımın velayeti benden alınmaya çalışıldı, mahkeme dilekçelerinde iftiralarla beni canavar olarak resmedildim. Hatta öyle

bir noktaya geldi ki 2017’de Defne’yi ziyaret ettiğim bir hafta sonu, Defne’yi onlara bıraktıktan sonra evime dönerken Yeşilköy’ün göbeğinde -mübalağasız- on kişi tarafından darp edildim. Bir grup, önce arabama arkadan çarptı, arabadan indiğimde de bana saldırdılar. Burun kırığıyla kurtuldum. Zamanlamadan ötürü doğal olarak böyle bir saldırıda eski eşimin babasından şüphelendim, dava açtım ve olay adliyeye intikal etti. Fakat sonuçta bu olay ‘faili meçhule’ dönüverdi. Davaları birer birer kaybettikçe hukuk sistemimize olan güvenim de zedelenecekti.

Sonraki beş seneye yayılan çoğu olayda Türkiye’de adaletin nasıl çöktüğünü, resmî kurumların bile nasıl yozlaştığını, kapitalizmin Türkiye’yi nasıl bozduğunu ve aile kavramının önemini öğrenecektim. Ama bazılarını öğrenmek için geç olmuştu sanki. Tüm bunlara rağmen, Türkiye’den de Defne’den de vazgeçmedim. Babasız büyümemeliydi ve tabii benim yaşadığım gibi zorluklar içinde de yetişmemeliydi.

Türkiye’de Telekom Firmalarıyla çalışmak

*Kimse kendini özgür zanneden budalalardan
daha fazla ve umutsuzca köleleştirilmemiştir.⁹⁶*

Goethe

Paul Doany’nin ne kadar farklı bir yatırımcı olduğundan daha önce bahsetmiştim. Sebebi, para koymanın dışında kendi bağlantılarını kullanarak bizi gerçekten birileriyle tanıştırma çabasıydı. Bunu daha önce sadece mentörüm Cem yapmıştı, ama o sırada yatırımcı değildi. Paul, o ara dönemde bizi Türk Telekom, Turkcell, Superonline ve Vodafone’da tanıdığı kişilerle tanıştı-rarak telekom sektörüne değer katıp para kazanmamız için çaba gösterecekti.

2013-2014 yıllarında onlarca toplantı yaptık. Her toplantıda koca masalarda karşımda on on beş kurumsal çalışan varken ben hep tek başıma olurdum. Sorular sorarlardı, pinpon maçı gibi cümleler masanın bir tarafından öbür tarafına gidip gelirdi. Bu toplantılarda şirketlerin içinde nasıl katı bir bürokrasi olduğunu ve her türlü entrikanın döndüğünü gördüm. Mesela bir firmada güvenlik açığı yakaladım. Büyük bir markanın hazırladığı sosyal projenin isminin eski bir Ermeni kralıyla aynı isimde olduğunu ortaya çıkarıp ürünün isminin değiştirilmesini de sağlamıştım. Bunun gibi, çoğu şirkete bedavadan epey hizmetim olmuş olabilir...

96 None are so hopelessly enslaved as those who falsely believe they are free.

Sonuçta bu toplantılardan kendimiz için bir fayda elde edemedik. Bunda benim iyi bir satışı olmamam etkili olmuş olabilir demek yanlış bir değerlendirme olmaz. Ama Grou.ps'un artık emtia (commodity) olarak adlandırılabilir bir hâl alması da önemli bir sebeptir. Ne de olsa artık açık kaynak muadillerimiz de vardı. Hiçbiri ölçeklenme konusunda bizim kadar deneyimli olmasa da, belli ki telekom firmaları da trafiklerinin o kadar artacağını düşünmüyorlardı. Proje yöneticileri herhâlde bunun geçici bir heves olduğu inancıyla iş yapıyorlardı.

Görüşmelerin tamamının sonuçsuz kalmasına dair diğer tahminlerim de şöyle:

- Mühendisler arası çekememezlik: Kendi işlerini kaybetme korkusu da olabilir. Kimi zaman da CTO'lar kıllık çıkarıyordu. "Biz bunu içerde yaparız zaten", takındıkları klasik tutumdur. Hızlıca dışarıdan hizmet almak yerine "bu bütçeyi bana versinler, ben geliştireyim" düşüncesi ile hareket ediyordu bu mühendisler. Kararı baştakinin onaylaması gerekiyordu ki ilerlensin, ama bu tavırlar onların da kafasını karıştırıyordu belli ki. Tepedeki olmadan alttakilerin elini taşın altına koyması zaten imkânsızdı.
- Bizim önerdiğimiz çözümü dinleyip 'fikir' bulanlar da oluyordu. Rakibimiz Edmodo'nun Amerika'da yaptığı şeyi Türkiye'de yapmaya niyetlenmişim. Görüştüğüm firmalardan biri (Telekom'un sahibi olduğu, Milli Eğitim Bakanlığı ile de çalışan bir dijital eğitim servisi), eğitim alanında yapacağımız ürünle ilgili dokümanları, videoları ve bütün planları aldıktan sonra bana NDA (gizlilik sözleşmesi) imzalattı. Bunu sürecin bir parçası olarak kendi şirket özelliklerine eriştiğim bilgiler için yaptıklarını zannetmişim, fakat amaçları bizi kilitlemek, fikri gerçekleştirmemize engel olmakmış. Aynı uygulamayı kendileri bir yıl içinde çıkardı.

- Facebook vakası da o kadar baskın bir örnekti ki tıpkı tek bir arama motorunun piyasaya hakim olması gibi, sosyal medyada da tek markanın yaşama alanı olacağına inanılıyordu. Bu teori önce Snapchat’le ardından Tıktok’la dar-madağın oldu.
- Bir de “ama global buna izin vermez” diyen yabancı şirketlerin Türkiye ofisleri vardı. Bu cevaplar, içimdeki milliyetçi damarı iyice gıdıklardı. Satılarak yurt dışı kontrolüne geçen Türk firmalarının, yerel iş ortaklarını ‘öksüz’ bırakmasını düşünürdüm. Satılan firmalar sadece bir firmanın kontrolünü başkasının eline vermiyor, aynı zamanda o şirketin yerli ekosistemde üreteceği fırsatları (ve dolayısıyla binlerce istihdam ihtimalini de) bir başkasının keyfine bırakıyor. O yüzden bu konularda daha muhafazakâr bir bakış açısı geliştirdim zamanla.

Yaşadıklarımız sadece telekom firmalarıyla sınırlı değildi. Eğitim sektörüne de el atmaya niyetlendiğimizde en fazla ‘girişimcilerin önünü açmak lazım’ cümlesini kuran, her girişimci etkinliğinde söz verilen abimizle görüşmeye gitmiştik. Yöneticisi olduğu üniversiteyi, Grou.ps ile tanıştırtarak büyük bir destek vermiş olabilirdi. Görüşmelerin sonunda hiçbir şey çıkmadı.

Ümitlerin Yeşermesi

Gelecek, hayallerinin güzelliğine inananlarındır.⁹⁷

Eleanor Roosevelt

Bu dönemde iyice anladım ki para kazandıracak yeni bir hamle yapmak gerekiyordu. Şirketimin ‘müstakbel damadının’ tüketici-internet alanındaki dev oyunculardan (Google, Yahoo, Facebook) birinin olmayacağı artık iyice belliydi. ‘Müstakbel damat’ diyorum çünkü şirket satın almaları bizde ‘şirket evliliği’ olarak da nitelenir ve burada para babaları olan Googlelar Facebooklar ‘zengin kocalar’ gibi görülebilir. Kendi ‘hayatımızı’ kuracaksak tüketici alanında (sosyal ağlar, arama motorları, haber siteleri gibi...) internetin sunduğu dev fırsatları artık kaçırmıştık ve kapital B2B’ye⁹⁸ kaymıştı. Salesforce, Slack gibi, Google Apps gibi, Alibaba gibi...!

GymGroups’a başlamadan önce, davetli olduğum San Francisco’daki eTohum etkinliğinde bu düşüncelerimi ilk defa çevremle paylaşmaya başlamıştım. Türk internet girişimciliğinin önder isimlerinden Burak Büyükdemir, organize ettiği etkinliğe konuşmacı olarak beni, Udemy kurucusu Eren Bali’yi ve CitusData kurucusu Umur Çubukçu’yu davet etmişti. Gelecek tahminlerimiz sorulduğunda ben “Artık internette e-posta sosyal ağ, arama motoru gibi şeylerin çoğu yapıldığı için bundan sonrasında icat ettiğimiz o hoş kullanıcı ara birimlerini her gün etrafımızda gördüğümüz gerçek endüstrilere uygulamak gerekecek, yani sağlık,

97 The future belongs to those who believe in the beauty of their dreams.

98 “Business to Business”, Türkçesiyle “Şirketten Şirkete” kavramı şirketlerin kendi aralarında gerçekleştirdikleri pazarlama veya satış uygulamalarını ifade eden kısa tanımdır. B2B alanında faaliyet gösteren şirketler, temel olarak birbirlerinin sunduğu hizmetleri iyileştirme prensibi ile çalışır.

turizm, eğitim gibi...” diye cevap vermiştim. Bu cevap oradaki-
lerin kafasını karıştırmış görünse de kısa bir süre sonra benim
GymGroups’a girişim, Eren’in de sağlık alanında Carbon’a girişi
herhâlde tesadüf olmadı. Eski tüketici internetçileri de gerçekten
bu tektonik kaymadan etkileniyor ve B2B’ye kayıyordu.

GymGroups’u planlarken yorgundum ve Grou.ps’un başlarındaki o heyecan içimde artık yoktu. En büyük motivasyonum, yatırımcılarıma şimdiye kadar koydukları paraları geri kazandırmaktı. Bunun son fırsat olacağını tüm hücrelerimle hissediyordum. Tabii bir de bu atılım için yeni bir ekip kurmam gerekecekti.

Web 2.0’ın ilk başlarındaki girişimler interneti sanal ögelere dönüştürmekte kullanıldı çünkü bu daha kolay ve daha büyük bir açıktı. Arkadaşlıkları ve ilişkileri sanallaştırma ihtiyacını Facebook başarıyla gerçekleştirmişti. Haberleri Twitter, fotoğrafları ise Flickr ve daha sonra Instagram sanal ögelere dönüştürdü. Fakat artık taksiden otele gerçek endüstriler de internetle dönüşme-
liyidiler. Airbnb ve Uber, bunun en iyi örnekleriydi.

Bizim kapalı sosyal ağlar pazarında da, dikey oyuncular başarı yakalamaya başlamıştı. Mesela Edmodo, bizden sonra başlamış ve yatırımcılardan topladığı paralarla iş modeli değişikliğimiz sonrasında ücretsiz hizmet vermeye devam edemediğimiz kullanıcıları kaparak işe koyulmuş ve bize epey fark atmıştı. Eğitim dikeyi artık onlarını. Keza David Sacks adında eski bir Silikon Vadisi girişimcisinin kurduğu Yammer da iş yerleri için bizim sunduğumuz hizmeti sunuyordu ve daha o sıralarda Microsoft tarafından milyar dolara satın alınmıştı. Yani Grou.ps için dikey pazar çıkarma şansı da neredeyse tamamen kapanmıştı. Peki başka hangi fırsatlar kalmıştı? Cevabı bulmak için Grou.ps veri tabanına daldım. Bazı spor salonu gruplarıyla karşılaştım. Ampul yandı! İşte biz de buraya eğilmeliydik. Spor salonlarına.

Böyle ‘odaklı’ bir alana girmek, icra açısından kolaylık sağlarken, ileride diğer sektörlerle karşılaştırdınca çıkış fırsatları anlamında da bize daha fazla seçenek sunardı.

Tüm bu bilgilerle oturup hızlıca bir sunum hazırladım. Paul ve Mehtap’a Çırağan Sarayı bahçesinde GymGroups fikrini anlattım. Paul heyecanlandı. Mehtap ise, eski pohpohlayıcı yaklaşımlarının aksine, pek heyecanlanmış gibi görünmüyordu.

Toplantıdan çıktığımızda Mehtap’la baş başa kaldık. Toplantının iyi geçtiğini söylerken bile heyecansız görünüyordu. Sanırım Mehtap bu toplantının başarılı geçmesine şaşırılmış, diğer girişimlerinin Paul’dan yatırım almamasına üzülmüştü. Mehtap’taki bu duygu durumuna yakın geçmişte yaşadığımız anlaşmazlığın sebebiyet vermiş olabileceğini de düşünüyorum. Zira Mehtap’ın işe yaklaşımı alışageldiğimiz profesyonel kalıpların aksine daha duygusaldı.

Beklenen haber çok geçmeden geldi. Paul fikri beğenmişti ve TIMAR’la yeni yatırım yapılacağı açıklandı. Ama ne kadar ve nasıl olacağını hiç bilmiyordum.

Şartları konuşmak üzere Ataköy Plus’ta toplandık. Seneler önce beş yüz bin dolar değerleme ile yatırım yapılan şirkete (Grou.ps) şimdi otuz milyon dolar değerleme ile para koymak istiyorlardı. Üstelik Mehtap bana maaşımın yüz yirmi bin dolar olabileceği müjdesini vermişti. Bunu ben istememiştim ama yaşadığım ailesel problemlerden haberdarlardı ve bu sorunları tekrar duymamak için daha adil bir maaşı uygun görmüş olabilirler. ABD için adil bir startup CEO maaşı olan bu rakam ile ilk defa insani koşullarda yaşayabilir ve para biriktirebilir hâle gelecektim. Ünlü risk sermayesi yatırımcısı Ben Horowitz “The Hard Thing About Hard Things” adlı kitabında şöyle der:

“Çoğu risk sermayecisi, girişimcilerinin kendilerini işlerine bütünüyle kaptırmış olmalarını ister. Yani girişimci komple girişimine yatırım yapmış ve şirket başarısız olursa elinde hiçbir şey olmasın ister. Bununla paralel olarak CEO’larına düşük maaş verilmesi tercih edilir. Genel olarak bu iyi bir fikirdir çünkü bu sayede işler yolunda gitmezse CEO’nun işten ayrılması güçleşmiş olur, onu işe bağlamış olursunuz. Ama girişim bir fikirden çıkıp gerçek bir şirkete dönüşmeye başladığı anda CEO’ya pazar şartlarında adil maaş vermek makul olandır.”⁹⁹

Dolayısıyla Ben’in kafasındaki algoritmaya göre de fikir aşamasını çoktan geçmiş bir CEO olarak “pazar şartlarında” maaş almayı çoktan hak ediyordum. Elbette hiçbir zaman maaşlı çalışan olarak servet oluşturulmayacağını biliyordum. Zaten benim asıl amacım, şirketin değerini yükseltip kendi hisselerimle zengin olmaktı. Sonradan görecektim ki, bu bazıları için bir servet kazanma yöntemiymiş.

Paul, akıllıca bir fedakârlıkta bulunup kendi Grou.ps hisselerinin önemli bir kısmını yeni girecek BAE’li fona devretmişti. Sıfırın yüzde ellisine sahip olmak mı daha mantıklıydı, birin yüzde kırkına mı? Elbette ki kurt Paul, burada bence de doğru olanı yapmıştı.

Bu anlaşmanın ardından Paul, o sıralar kaldığı Tarabya Otel’de bulduğumuzda boşandığını duydu. Yüzünde gerçek ve samimi bir sarsılma hissettim. “Mehtap ise “N’olacak ya” tavrıyla

99 Most venture capitalists like entrepreneurs that are “all in,” meaning the entrepreneur has everything invested in the company and will have very little to show for her efforts if it does not succeed. As part of this, they prefer the founding CEO to have a very low salary. In general, this is a good idea, because the temptation to walk away when things go poorly is intense and total financial commitment helps him to keep his other commitments. However, once the company starts to become a company rather than an idea it makes sense to pay the CEO at market.

yaklaşıyordu. İlerleyen yıllarda görecektim ki bu boşanma, benim gibi hayatı işle geçen biri için hafif bir kayıp değilmiş.”

GymGroups Günleri

En tehlikelisi evrilmemektir.¹⁰⁰

Jeff Bezos

2014 sonlarında GymGroups’a başladığımızda gelecekte hâlâ umutluydum. Evet, artık tüketici internetinden ümidi kesmiştim ama kurumsal/B2B işlerinden yapılacak bir çıkış ile en azından yatırımcıların koyduğu parayı onlara döndürebileceğimi düşünüyordum. Maaşım bir anda yıllık yüz yirmi bin dolar oluverdi. Bu para nereden çıkmıştı bilmiyordum; sanırım diğer portfolyo şirketlerinin varlığının sağladığı bir avantajdı. Yeni maaşımı yine tutumluca kullanıp para biriktirebilecektim çünkü zaten hem hesaplı bir hayat yaşıyordum hem de hayatım sadece işle geçiyordu. Öte yandan azıcık bile olsa para biriktirmek annemden daha çocukken duyduğum bir tavsiyeydi.

Ufak bir mobil (cep telefonu uygulaması) dokunuşuyla platformu yeniden canlandırmaya niyetliydim. Bu hedef doğrultusunda Türkiye’den yeni bir eleman getirdim. Mobil uygulamayı ‘native’ olarak, hem iOS hem de Android için yeniden yazacaktık. Ne de olsa Facebook da aynı itirafta bulunmuştu; yani mobil uygulamaları web tabanlı yapmak artık performansı düşük olduğu kanıtlanmış demode ve/veya geçici bir çözümdü.

Çok geçmeden yeni çıkan ve beni derinden etkileyen iBeacon teknolojisini entegre etme fikrini de uygulamaya dahil ettik. Patentler alındı. Her şey hazırды.

GymGroups uygulamasını açıp spor salonuna giden birisi hem salondaki diğer kullanıcıların profilini görecekti hem de kullandı-

100 *What’s very dangerous is not to evolve.*

ğı spor aletleri, konum tabanlı teknoloji kullanarak yaktığı kalori ve antrenman süresi gibi ölçümleri profilinde gösterecekti. Bu sayede salon içinde sadece sosyal bir ortam sağlanmış olmuyor, aynı zamanda motive edici bir rekabet ortamı da oluşuyordu. Bugün kullandığımız birçok sağlık uygulaması artık bu özellikleri taşıyor, ancak bizimkisi bunu salon içinde yakın olduğunuz spor aletlerini kullanarak yaptığı için zamanının ötesinde, orijinal bir girişimdi. Nitekim, Türkiye’deki Macfit de dahil olmak üzere, dünya çapında birçok spor salonunda bu çözümler bir dönem kullanıldı ve denendi.

Çok yoğun çalışıyorduk. Ofisi sabahın köründe, saat altıda ben açıyordum. Satışçıları motive etmek için onlardan önce sabahın köründe Starbucks’tan kahve ve türlü türlü bagellar (ABD’de popüler bir tür simit) kapıp ofisi eğlenceli hâle getiriyordum. İstanbul’da trafiğe takılmamak için alışık olduğumuz minimum 11-8 (genelde 12’ye sarkan) mesaisinin aksine, Santa Clara’da ofise çok erken gidiyorduk. Ne de olsa satış ağırlıklı bir ofis düzenimiz vardı ve satışların en az yarısı Amerika’nın doğu yakasında yapıldığı için -Amerika’da doğu ile batı arasındaki zaman farkı üç saati bulduğundan- doğuda sabah 9 olduğunda, batıda sabah saat 6’da işbaşı yapmamız gerekiyordu. Bu benim alışık olduğum yaratıcı çalışma düzeninden farklıydı, askeri disiplin gerektiriyordu ve nispeten kendinden daha az disiplinli satışçıları yönetmek hiç de kolay olmuyordu. Satış benim için yeni bir alan olacaktı. Jive Software’den¹⁰¹ elemanlar kapmak üzere bir İK firmasıyla çalıştım. Onların bana getirdikleri satışçıları beğenmedim ama onca aday arasından iyi bir pazarlamacı çıktı: Sara.

101 Jive Software, Grou.ps’u satın almak isteyen şirketlerden biriydi. Grou.ps’un yapmak isteyip yapamadığı kurumsal satış -yani Apple gibi büyük firmaların iç iletişimini sağlayan yazılımları üretip satmak gibi- işlerini çok iyi yapıyorlardı. Borsaya da açılmışlardı. Bu alanda çalışan, sektörü bilen en iyi satış elemanlarının orada yetiştiğini düşünüyordum.

Çalıştığım firma başarılı olamayınca satışçı bulma işi bana kalmıştı. Eskiden Red Hat'te¹⁰² de çalışmış bir Jive direktörü ile tanıştım. Bu uzun boylu siyahi zat, kendi mazlum hayat hikâyesini çok iyi satıyordu. Etkilenmiştim, ama istediği maaş el yakacaktı. Bu dönem konuştuğum üst seviye satışçılar, yıllık en az yüz altmış bin dolar taban maaş istiyorlardı.

O olmayınca, Jive'dan yeni ayrılmış olan Steve Tonella ile tanışıp çalışmaya başladık. Mecburen yarı zamanlı çalışmak zorunda kalmıştım çünkü bütçem ancak ona yetiyordu. Aileden kalma bir üzüm bağı işleten, İspanyol asıllı, sıkı bir Barcelona taraftarı, klas bir adamdı Steve. Tok olduğu her hâlden belliydi.

Eskiden, mühendislerim kendi başlarına hedefe kilitlenmeyi bilirdi. Fakat bu yeni dönemde Amerika'da, Steve'in altında çalıştırdığım düşük maaşlı satışçıların birçoğunda disiplinsizlik baş gösteriyordu ve onları hızlı bir şekilde işten çıkarmam gerekiyordu. İngilizce “churn” dedikleri personel dönüşüm oranı yüksek oluyordu ve satışta bu normaldi. En az üç satışçı almıştım ki aralarındaki performans farkını ölçümleyip birbirleriyle rekabet edebilsinler. Dört ya da beş satışçıyla çalıştıktan sonra bir tane ‘eh’ diyeceğim eleman buldum; Filipinler asıllı koyu bir Hristiyan (Yahova Şahitlerinden) olan JR Anciano. O da sorunsuz değildi ama diğerlerine göre daha iyiydi, hedeflerini tutturuyordu. Boş zamanlarında kilisede vaaz verdiği için salon sahipleriyle diyalogu da iyiydi. Fakat onun yanına birilerini daha koymak gerekiyordu, tek elemana güvenemezdik ve büyümemiz yavaş olurdu. Uzun bir eleme sürecinden sonra kararım Amerikalı meşhur muhasebe yazılımı üreticisi İntuit'ten gelen iki kişi yönünde olmuştu: Daryl ve O'jay.

Bu birden fazla satışçı modeliyle geçmişteki hatamı tekrar etmeyecektim. Daha önce, 2012-13 yıllarında, Grou.ps'ta çalıştığım tek satışçı Robert mezunu Balamir idi. Ancak amatörce dolgun baz maaş verdiğimizden olacak ki, bir satışçıda olması gereken

102 Red Hat de IBM'in satın aldığı önemli açık kaynak yazılım şirketlerinden biriydi.

aciliyet duygusunu onda hissedememiştim. Tabii İstanbul’da olmayışımın ve ofisin başında Chen’in duruyor olmasının da bunda etkisi olmuş olabilir. Bu yüzden, yeni düzende yüksek taban maaş yerine satış bazlı komisyon vermenin daha uygun olacağı aşıkardı.

Yıllar sonra, 2019 senesinde okuduğum “What You Do Is Who You Are” (Ben Horowitz) kitabında, bu deneyimimi konfirme eden faydalı bir tavsiye çıktı:

İyi satış görevlileri daha çok boksörler gibidir. Yaptıklarından keyif alabilirler ama kimse hafta sonları eğlence olsun diye yazılım satmaz. Boks müsabakaları gibi, satış da para ve rekabet için yapılır; ödöl yoksa, boks da yok. Bu nedenle satış organizasyonları komisyonlara, satış yarışmalarına ve diğer ödöl odaklı sistemlere odaklanır. Satış görevlileri şirketi dış dünyaya temsil eder, bu nedenle buna göre giyinmeleri ve müşterileri mesaiye başladığında onların da işlerinin başında olması gerekir. Büyük satış kültürleri rekabetçi ve agresif olurlar, iyi de ödüllendirilirler -ancak yalnızca sonuçlar için-.¹⁰³

Öte yandan elemanları fazla saat çalıştırmaktan korkuyordum çünkü -Galatasaray Lisesi’ndeki sosyalist hocalarımız ve onların bize aşıladığı fazla hümanist değerler sağ olsun- çalışma arkadaşlarım tarafından dava edilmekten çekiniyordum. Astrolojik olarak bindirilen bir yük mü bilmiyorum ama tipik bir Oğlak burcu olarak hem kötümserlik hem de korkaklık karanlık özelliklerimdendi. Grou.ps’un ilk yıllarında ofiste yatıp kalktığımız zamanlarda bile bundan çekinirdim.

103 Great salespeople are more like boxers. They may enjoy what they do, but nobody sells software on the weekends for fun. Like prizefighting, selling is done for the money and the competition—no prize, no fight. So sales organizations focus on commissions, sales contests, president’s clubs, and other prize-oriented forms of compensation. Salespeople represent the company to the outside world, so they need to dress accordingly and show up early, when their customers punch in. Great sales cultures are competitive, aggressive, and highly compensated-but only for results.

Yine de yeterince iyi sonuçlar alamıyorduk.

Satışa yüklenmek üzere daha fazla pazarlama yapmalıydık ve bir marka yüzüne ihtiyacımız vardı. Bu şekilde yüzümüze bile bakmayan spor salonu CEO'larının dikkatini çekebilirdik belki.

Bir Hollywood Yıldızıyla Çalışmak

*Bir müşteri, tesislerimizdeki en önemli ziyaretçidir.
Bize bağımlı değildir. Biz ona bağımlıyız.
O bizim işimizde bir kesinti değil. O işimizin amacıdır.
O işimizde yabancı değil, işimizin bir parçasıdır.
Ona hizmet ederek ona iyilik yapmıyoruz.
Bize işimizi yapmamız için bir fırsat vererek
o bize bir iyilik yapıyor.¹⁰⁴*

Mahatma Gandhi

Mahir benim çalıştığım tek zorlu “yıldız” olmayacaktı. Çalışacağım firmalar küresel ölçekte olacağından, marka yüzü olarak global bir isim bulmalıydım. Hollywood yıldızlarının olduğu IMDB veri tabanını epey taradım. Elbette henüz bir Tom Cruise, Jennifer Lopez ile anlaşılamazdık ama daha niş birden fazla aday vardı. IMDB’den menajerlerini bulduk. İletişime geçtiğimizde aldığımız rakamlar ya çok fahiş oluyordu ya da hiç cevap alamıyorduk. Sonunda bunlar arasından çocukluk kahramanım Lou Ferrigno ile anlaştık. Lou, çocukluk hatıralarımda bahsettiğim gibi, Sinbad filmiyle çocukken hayran olduğum bir isimdi, en sevdiğim filmlerden birinin yıldızıydı. O sıralarda okuduğum Arnold Schwarzeneger’in otobiyografisinde Arnold da ondan büyük bir hayranlıkla bahsediyordu. Lou, bugün Marvel’dan bildiğimiz Hulk karakterinin beyaz perdedeki ilk yüzü olarak, Amerika’da 70’lerden önce doğmuş herkes tarafından gayet iyi bilinen bir isimdi. Hâlâ da spor salonu meraklıları arasında ol-

104 A customer is the most important visitor on our premises, he is not dependent on us. We are dependent on him. He is not an interruption in our work. He is the purpose of it. He is not an outsider in our business. He is part of it. We are not doing him a favor by serving him. He is doing us a favor by giving us an opportunity to do so.

dukça iyi bilinir. Bir Tom Cruise değildi belki ama hâlâ Oscar törenlerine katılan ve magazin dergilerinde kendine yer bulan bir Hollywood yıldızıydı.

Para banka hesaplarımıza geçtikten sonra Mehtap beni daha önce hiç sıkıştırmadığı kadar sıkıştırmaya başlamıştı. Para ile neler yapacağımı soruyordu. İlk defa para aylık ya da küçük parçalar hâlinde değil, direkt bir bütün olarak gelmişti, belki de ondandı. Bu baskının da etkisiyle Lou ile hızlıca anlaşma yolunu seçtim ve fotoğraf çekimleri için bir tarih belirledik.

Çekimler Los Angeles'ta bir gökdelenin üst katındaki stüdyoda yapılacaktı. Pazarlama Direktörümüz Sara'yla birlikte LA'ye gittiğimizde, stüdyonun olduğu dairede bizi kalabalık bir grup bekliyordu. Makyözün, fotoğrafçının, Lou, avukatı ve asistanlarının olduğu on on beş kişilik bir kalabalıktı. O gün uzun saatler süren mesaide İtalyan asıllı ve duyma engelli Lou'nun konuşmasının epey bozuk olduğunu fark edecek ama orada yarım kalmış sözleşmemizi imzalayacaktım. Anlaşmamıza göre hem GymGroups reklamlarında oynayacak hem de sponsor olduğumuz etkinliklerde GymGroups'un yüzü olacaktı. İmzalarken Lou, avukatı ve bizim Sara arasında tuhaf ve hiç hoşuma gitmeyen bir elektrik de dikkatimden kaçmamıştı, ki çok geçmeden su yüzüne çıkacaktı.

Bir süre sonra Lou'nun menajeri sorun çıkarmaya başladı. Saatlerde ve günlerde hiç uyumlu olmuyorlardı. Otel ve uçak konusunda aşırı seçicilik yaparak bizi zorluyorlardı. Sanki işleri yokuşa sürmeye ve değer katmaktan ziyade kendilerinin ne kadar değerli olduğunu bize gösterme çabasındaydılar. Ben bunu Lou'nun avukatıyla konuşmaya çalıştığımda beni dinlemeyecek ve bana sinir olmuş gibi tavırlar sergilemeye başlayacaktı. Onlara GymGroups'un henüz bir startup olduğunu ve ancak başarılı olursak var olabileceğimizi ve uzun süreli sözleşmeler yapabileceğimizi söyledimdediklerim havada kalıyordu. Satış so-

rumlumuz Sara da sanki onların elemanıymış gibi davranarak beni boşa çıkarıyordu. Kendi yaşıtı ve idolü olan Lou'ya hayranlığından olsa gerek, onun tarafını tutmaya başlamıştı âdeta.

Bunca karışıklığa rağmen Lou'yu reklamlarımızda kullanmaya başladık. Fakat ilerleyen dönemde başka problemler de yaşayınca Sara'ya artık güvenemeyeceğimi anlayıp onun yerine, babası Apple'da yüksek kademeli biri olan Hindistan asıllı Neesha Sri-dhar'ı almak zorunda kaldım.

Lou ile yaptığımız kampanyalar spor salonu müdürlerine seslendiği için oradaki mesajımızı şu şekilde yapılandırdık: Eğer spor salonunuzdaki sosyalliği geliştirirseniz (ki bu Z jenerasyonunda dijital/mobil teknolojiler ile olur) onlar da spor salonunuzu daha çok kullanır, üyeliklerini sonlandırmak için daha az sebepleri olur ve bu sayede sizin gelirleriniz artar.

Lou'lu reklam kampanyası ve sponsoru olduğumuz İHRSA etkinliği (ki orada da neredeyse 100 bin dolar harcayarak çok büyük bir alan ve reklam panosu kiralamıştık, büyük bir çıkış yapmamız gerekiyordu ne de olsa) bize öyle fazla güvenilirlik getirdi ki daha önce e-postalarımıza dönmeyen 24 Hour Fitness CEO'su ile bir toplantı ayarlamamı sağladı. 24 Hour Fitness benim ana hedefimdi çünkü ABD'nin en geniş ağıydı. Oraya girersek her yere girebilirdik. Ancak olmadı. En favori satışçılarımdan JR Anciano ile gittiğimiz toplantıyı, bu büyük markanın CEO değişiminden sonra yeni atanmış Avustralyalı iş geliştirme müdürü ile yaptık. Toplantıdan bir gece önce rüyamda kamyon altında ezildiğimi görmüştüm. Gerçekten de toplantıda olan buydu. Daha önceden tanıdığım tek Anzak olan Richard Mac-Manus'un aksine bu adam çok negatifti, umursamaz tavırlarıyla şirketi küçümsedi ve bize çocukmuşuz gibi davrandı.

Bu esnada konuştuğumuz bir diğer önemli firma, Equinox'tu. Bu daha küçük bir zincirdi ama Amerika'nın önemli her şehrin-

de vardı ve daha “lüks” idi, yani müşteri kitlesi daha üst sınıftı ve daha pahalı aylık ücretlerle üye olunabilen bir kulüptü. Ancak Equinox, aylar süren onca telefon konuşmalarından ve yazışmalardan sonra fikrimizi çaldı. Amerika’da ilk defa böyle bir fikir hırsızlığı ile de karşılaşmış oldum, sonrasında Türkiye’de de karşılaşacaktım. Uygulamanın bir benzerini kendileri yapıp yayınladılar.

Aylar süren satış süreçlerinde daha yüzlerce firmayla konuştuk. Ekibim saat altıda telefona sarılır, her gün 150 adet salona telefon açılırdı. Kimi tutturabilirsek. Süreçler verimli olsun diye ofisi çok iyi telefon ekipmanlarıyla ve Salesforce’un CRM sistemleriyle döşedim. 2015’in sonu 2016’ya girerken yılbaşı için veri tabanımızdaki bütün üst düzey yöneticilere (400-500 kişi) birer kutu Godiva çikolata, benim el yazım ve imzamlı yazılmış mektup göndermek için bütün ofisi gece gündüz çalıştırdım. Kimin el yazısı olduğu anlaşılmayacağı için çocuklar da el yazısıyla mesajımı yazdılar. Ama sonunda imzayı hep ben atıyordum.

Sonuç? Ufak ilerlemeler kaydediyorduk. Evet, daha önce örneği olmayan bir ürün için irili ufaklı müşterilerimiz vardı artık ve bunlar arasında Amerika’dan önemli Gold’s Gym şubeleri, Türkiye’de MacFit şubeleri de bulunuyordu. Ancak hâlâ elimin altında bize asıl sıçramayı sağlayacak kocaman bir zincir yoktu. Bu dönemde gelire mi odaklanmalıyız yoksa sadece ürünü bedava verip büyük bir müşteri mi kapmalıyız ikilemindeydik. Ücretsiz versek, müşteri ürünü takdir etmeyip kullanmayacaktı, bu da işimize yaramazdı. Çünkü biz bir B2B2C (business-to-business-to-consumer) ürünüydük, yani ürünü spor salonlarına satıyor olsak da ürünün nihai kullanıcısı müşterilerimizin üyeleliydi. Ürünü o üyelerin kullanması gelirlerin devamlılığı için de önemliydi, aksi takdirde spor salonu bize neden para ödeyecekti ki? Üyelerin ürünü kullanımını ancak spor salonunun bizim çözümümüze değer vermesini sağlayarak arttırabilirdik. Üstelik

öyle geniş bir bütçemiz de yoktu, hesaplı olmalıydım. Müşterinin de elini taşın altına soktuğundan emin olmam (İngilizce tabiriyle, skin in the game), onun adil bir fiyat ödediğinden emin olmam gerekiyordu.

24 Hour Fitness ile kapının tam olarak kapanmadığını düşünerek, ‘bari bunu da denemiş olayım’ diyebilmek için Mehtap’la iletişime geçip bir de onun tanışmasını istedim. Satışı biz sonuçlandıramıyorduk ama belki Mehtap yapardı. Hazır Mehtap da tam o sıralar ABD’ye taşındığı için çok zahmetli de olmayacaktı. Yardımcı olmayı kabul etti. Bir gün bizim ofise geldi, benim arabayla 24 Hour Fitness ana ofisinin bulunduğu San Ramon’a doğru birkaç saatlik bir yolculuk yaptık. Toplantıya tek başına girdi. Çıkışta, CEO’nun fikre sıcak baktığını söyledi. CEO, oğlunun Google mühendislerinden biri olduğunu, kendisinin de bir dönem girişimci olduğunu fakat çok ‘tokat’ yediğini anlatmış içeride. Mehtap bir satışı olmadığı için bu toplantı, yönetim kurulu üyeleri arasında golf oynarken yapılan networking sohbetleri gibi geçmişti anlaşılan.

Ama ben vazgeçmedim. İki firma arasında yazışmalar devam etti. Birkaç ay sonra, onlara somut bilgi göstermek üzere, kendi başıma bir gece 24 saat açık olan 24 Hour Fitness’ın en boş anında, spor salonuna iBeacon yapışkanlarımızla girip bunları çeşitli aletlere yapıştırdım. Bu hamlenin hem beni hem de şirketi hukuken belaya sokabileceğini biliyordum ama gerilla metotlardan başka çarem kalmamıştı. Beklenen hareket iki gün sonra geldi. Şirketin CEO’su bana e-posta atıp yapışkanları söktüklerini ve beni dava edebileceklerini, ayrıca şirketten kimseyle bir daha iletişime geçmemem gerektiğini bildirdi. Bunu bir taciz olarak görmüştü. Tam bir yırtıcı girişimci örneğiydim, sahiden de bu sefer fazla ileri gitmiştim.

GymGroups Hikâyesinin Sonu

*Başarı nihai değildir,
başarısızlık ölümcül değildir:
önemli olan devam etme cesaretidir.¹⁰⁵*

Winston Churchill

2016'nın ortasına gelmek üzereyken GymGroups'ta tehlike çanları iyiden iyiye çalmaya başladı. Beş yüz salona sahip on bir müşterimiz, otuz bin kadar spor salonu kullanıcımız vardı ama satışlar hızlıca kapanmıyordu ve bizim nefesimizi tutmaya yarayacak paramız tükeniyordu. Daha önce iki kere dilim yandığı için ben de yoğurdu üfleyerek yemeye başlamıştım; bütçemizin üçte ikisi harcandığı hâlde kârlılığa geçmediğimiz anda bende alarm zilleri çalmaya başladı. Gene mi batacaktık?

Bu panikle, önümüzdeki fırsatlardan en büyükleri olan Avustralyalı Plus Fitness'in ve Türk MacFit'in kaprisli CEO'larının bir karara varmalarını beklemeden, şirket satış sürecine de tekerrardan start vermek durumunda kaldım. Tam bu sırada, Mehtap şirketi satmak üzere beni Gloria Gavin diye eski bir üst düzey Yahoo çalışanı kadınla tanıştırtıp bizi iletişime geçirdi. Söylediğine göre, Yahoo Flurry satın almasını bu kadın aracılığıyla yapmıştı çünkü kendisi Yahoo'nun o sıradaki CEO'suyla yakın ilişkiler içindeydi. İyi başlayan bu ilişkide, Gloria bizi son bir çaba ile Yahoo'ya satmakla görevlendirilmişti. Ama işler yolunda gitmedikçe Gloria huysuzlaştı. Bir noktada kadın, ofisimizin sadeliğiyle dalga geçip gitti ve ben de onun üstünü çizmek zorunda kaldım. Kendisi yine de kontratı barışçıl bir şekilde sonlandırmak için şirkete on binlerce dolar fatura edecekti.

¹⁰⁵ *Success is not final, failure is not fatal: it is the courage to continue that counts.*

Borçlarımızı aksatmaya da başladığım bir döneme girmiştım artık. Eskiden olsa hiç yapmayacağım bir şeydi bu, çünkü Bosch'un sloganına bağlı biriydim. Biri o parayı hak etmese bile son kuruşuna kadar öder, sonra bir daha onunla iş yapmazdım. Mehmet'tan görüp öğrendiğim bir tavır oldu bu. O da bir dönem danışman olarak aldıkları İranlı Amerikalı bir adamla takıştığında, adamın faturalarını ödememe yolunu seçmişlerdi. 'Business böyle bir şey herhâlde' dedim. İşler Google Story kitabındaki gibi "inovasyon yap, sonra bedava öğlen yemeklerine katıl, para arkadan gelir bir şekilde" rüyasıyla yürümüyordu.

Lou ile işler kötü gitmeye başladı. Artık yük olmaya başlayan kontratı sonlandırmak için nükleer etkili bir seçeneği denemeye karar verdim. Tabii bunu yapmadan önce avukatlarıma danışmam gerekiyordu. Lou'ya öyle ağır şeyler söyleyecektim ki artık benimle çalışmak istemeyecekti. Yani bir nevi mobbing seçeneğini deneyecektim. Bunu hak ediyordu da. Ama bu hukuki anlamda hakaret olmamalıydı, başımı 24 Hour Fitness örneğinde olduğu gibi tekrar belaya sokmamalıydım. Yine avukatlık firmam Perkins Coie'e başvuracaktım. Lior, Palo Alto'daki görkemli ofis binalarının koca toplantı odalarından birine yetmişli yaşlarında, ak saçlı, deneyimli bir dava avukatını çağırdı, üçümüz durumu tartıştık. Görünen oydu ki haklıydım, bunu yapabildim. Amerika'da ifade özgürlüğü ve hakaretle ilgili kanunlar Türkiye'deki gibi değildi. Karalama olmadığı sürece birine direkt hakaret etmek ifade özgürlüğü sayıldığından bana karşı yapabilecekleri bir hamle de olamazdı. Dava açabilirlerdi (herkes herkese dava açabilir) ama kesin kaybedecekleri bir dava olurdu. Ben de bunun üzerine Lou'ya karşı bütün hislerimi, cümlelerimi sakınmadan gayet ağır bir şekilde ifade ettim. İşe yaramıştı. Onlar da kontratı erken bitirmek istiyorlardı. İleri tarihli birkaç gösteriyi iptal ederek bir uzlaşmaya vardık.

İşin kötü yanı, Lior ‘merhaba, nasılsın?’ sorusunu bile bize fatura ediyordu. *Build* kitabında Tom Faddell bu konuyla ilgili “Çoğu avukat iki konuda uzmandır; hayır (veya belki) demede ve fatura göndermede”¹⁰⁶ der. Kurallar Silikon Vadisi’nin en elit avukatlık firmalarından birinde partner olan Lior için de farklı işlemiyordu. Bu işten kurtulmak bize pahalıya mal olmuştu, ama kafam biraz rahatlamıştı.

O sıralarda Mehtap ‘Amerikalı bir CEO bulmalıyız’ düşüncesini dillendirmeye başlamıştı. Silikon Vadisi’nin önemli chip üreticilerinden Maxim Integrated’dan Mike Ferreira adında Amerikalı bir yöneticiyi işe aldım. Belki bir gün CEO da olabilirdi ama şimdilik bana bağlı olacaktı. Bu transfer de pahalıya patlayacaktı. İşareti Mehtap’tan almıştım ve ben şirketi her zaman egolarımın üstünde tutmayı görev bildim. Daha önce direkt Maxim¹⁰⁷’in Türk CEO’su, gurur kaynağımız olması gereken Tunç Doluca’nın altında çalışmıştı, o yüzden bir doku uyumsuzluğu yaşamayız diye düşünmüştüm. Nitekim gerçekten iyiydi ve insani düzeyde hiçbir sorun yaşamadık.

Lior da iş görece kadar iyiydi, ama bir toplantıda baklayı ağzından çıkarmıştı ve Mike’a “Ne kadar alıyorsun?” diye kaba bir soru sormuştu. Sanki bir Türk’le çalışmak için ekstradan bir finansal sebep olması gerekirmiş gibi. Belki daha agresif olmayıydım ama soğukkanlılığımı korudum ve Lior’la ihtiyacımız olduğu için çalışmaya devam ettim. Aslında Lior, o sözüyle benim için bitmişti. Böylesi içten pazarlıklı profesyonellik, bence profesyonellik değildi.

106 ‘Most lawyers excel at two things; saying no (or maybe) and billing you’

107 ABD’de halka arz bir mikro-çip üreticisi.



San Francisco'nun E-5'i, "101" yolunda tam Facebook kampüsüne kuzey yönünden girmeden önceki lokasyona yerleştirdiğimiz GymGroups reklamları

Amacım şirketi satıp yatırımcılara paralarını döndürmekti, demiştim. İşler yolunda gitmeyince, son bir M&A çabasıyla, bize 16 bin dolarlık ekstra yük bindiren bu yol kenarı reklamını yaptırdık. Facebook’la son flörtleşmemiz bu oldu. ‘Elemanlar arıyozur’ başlıklı tek bir billboard etkili olmuştu; Facebook’ta çalışan arkadaşlarımdan e-postalar aldım, bazı yatırımcılar telefonla bana ulaştı ama hepsi sonuçsuz kaldı. Bu parlamayı da iyi değerlendirememiştik.

Sonrasında karşılaştığımız fırsatlar da zayıf oldu. En önemlisi: Palo Alto’da yerleşik Kuzey Avrupalı şirin, küçük bir fonun GymGroups’a 1 milyon dolarlık yatırımla girme isteğiydi. Bu fon sadece spor salonlarının teknolojiyle yeniden yapılandırılması konusunda yatırımlar yapıyordu ve birkaç tohum yatırımları da vardı. Ama şirketin Norveç asıllı yöneticisi, Mike ve ben her ne kadar kendisiyle gayet iyi iletişim sağlamış olsak da, pay defterimizi ve hantallaşmış hissedar yapımızı görünce iş yattı.

Tam bu dönemde Mehtaplardan yine para gelebileceği, hem de bunun büyük bir miktar olabileceği haberi geldi. Son dönemde bize dahil olan Dubai asıllı fonun petrol fiyatlarının artmasıyla cepleri dolmuş taşıyordu anlaşılan. Bir kez daha inanabilir miydim bilmiyordum ama gerçek olabilirdi ve bu güzel hayali tepmemeliydim. Madem yeni tur yatırım gelebilirdi, o hâlde ben de ona yakışır bir mega plan ortaya çıkarmalıydim. GymGroups bir spor salonu zincirini bünyesine alıp fitness endüstrisini radikal olarak değiştirmeliydi.

Düşünce zincirim oldukça basitti: Uber’in taksi endüstrisini altüst etmesi gibi, biz de aslında spor salonlarını teknolojiyle beraber dönüştürmeye çalışıyorduk. Uber taksicilere “işte size yazılım, gelin bize katılın” deseydi kimse umursamayabilirdi, bizi de bu hâlimizle salonlar pek umursamıyordu veya fikrimizi kopyalama yoluna kaçırıyordu. Uber bu problemi parayı kendi taksi ağını kurmaya yatırarak çözmüştü. Uber bütün araçların sahibi değildi ama sürücü adaylarının kendi arabalarını satın

almalarında veya kiralamalarında bile yardımcı olarak zemini- ni güçlendiriyordu. Bütün aşamalara hakimdi yani. Biz de iflas etmekte olan bir spor salonu zincirini satın alıp teknolojinin çar- panlarıyla ortaya harika bir şey çıkarabilirdik.

Ufak bir araştırmadan sonra Amerika'nın doğu yakasında onlar- ca şubesi olan ve finansal olarak iflasın eşiğinde bir zincire denk geldim ve Mike'ı bu modeli çalışmakla görevlendirdim. Mike'ın Excel ustalığıyla yeni bir model ortaya çıkıyordu. Kâğıt üstün- de otuz kırk milyon dolarlık bir yatırımla hem bir spor salonu zincirine sahip olup hem de sektörü bambaşka bir yöne dönüştü- rebileceğimiz gün yüzüne çıkıyordu. Üstelik halka arz edilmiş bir firmaya sahip olarak bir nevi SPAC¹⁰⁸ hamlesini, SPAC'ler 2010'ların sonlarında icat edilmeden veya popülerleşmeden önce yapmış olacaktık. Ama aradığım onayı Mehtaplardan hiçbir za- man alamadım. Bu proje ne de olsa çok para gerektiriyordu ve böyle bir şeyi gerçekleştirmek için, şirketin aslan payına sahip grubun kudretine tabiiydim.

Yapmak istediğim modeli beraber uygulayabileceğimiz bir zin- cir ararken Anytime Fitness ile karşılaşmıştım ama CEO'su ve sahibi Chuck Runyon bir türlü görüşmeye ikna olmuyordu ve aramız onun bir sözünü duyuru materyallerimizde izinsiz kul- landığımız için limoniydi¹⁰⁹. Chuck gözü açık biriydi ve tekno-

108 SPAC'ler, özel amaçlı satın alma şirketi ("Special Purpose Acquisition Company" – "SPAC") anlamına gelmekle beraber kimi zaman "açık çek şirketi" olarak da adlandı- rılmaktadır. Özel amaçlı bir satın alma şirketi olan SPAC, kuruluş esnasında ticari faaliyet gösterme amacı veya gelir üretme kapasitesi bulunmayan ve halka arz ile finansman sağ- layarak ileride seçilecek hedef bir şirket ile birleşme veya devralma işlemi gerçekleştiri- mek amacıyla kurulan bir şirket türüdür.

109 Hikâye de şöyleydi: Chuck'ın bir röportajında okuduğum cümle (The success of Any- time Fitness [**] is attributable to two of their principles: Atmosphere and Convenience) çok hoşuma gitmişti ve ondan esinlenerek sunumlara spor salonlarının geleceğine dair at- mosferin ve ulaşım kolaylığının ön plana çıkacağını yazmıştım. Dolayısıyla GymGroups reklam metinlerinde de bu felsefe ön plana çıkıyordu. 'Anytime Fitness ile bir bağımız olduğu izlenimi vereceği' düşüncesi ile bize ihtar çekmişlerdi. Facebook'un 'insanları birleştirmeyi' ön plana alan her girişime 'bu bizim fikrimiz' diyerek uyarı atması gibi saçma bir şeydi aslında. Fakat çok uğraşmadım.

lojiyi takip ediyordu. Anytime için kendisi bizimkine benzer bir şeyler yapmaya çalışmıştı, ama olmadı. Bu dönemde sadece biz değil, örneğin Zume adlı bir firma da SoftBank'ten 375 milyon dolar yatırım alıp pizza işinde oyunun kurallarını komple değiştirmek istemişti. Yapmak istedikleri, pizza siparişini direkt robota yönlendirip pizzayı robotun hazırlaması ve bir insanın alıp onu getirmesi üzerineydi. Fakat Zume daha pizza işini bile oturtamadan, yılların pizzacısı Domino's gelip bu modeli robotlara ihtiyaç duymadan kendi başına becermişti. Pizzayı yapan kişiye uygulamadan direkt sipariş gidiyor ve gerçek bir insan pizzayı hazırlıyordu. İşte bu radikal değişiklik işini bazen Domino's gibi alanın lideri kendi başına yapıyor, bazen de Uber gibi birileri sıfırdan çıkıp yapıyordu. Spor salonlarında dönüşümün nasıl olacağı hâlâ çözülmemiş bir sorundu.

Durum şuydu ki şirket artık yeni kurulan bir firma gibi, yepyeni bir alanda sıfırdan bir şeyler üretmeye çalışıyordu. Ama hâlâ yeterince para bulamadığı için iflas etmiş Grou.ps şirketini de sırtımızda taşıyorduk.

Artık Grou.ps'un lanetli olduğunu düşünmeye başladım. Hep bir aksilik çıkıyordu. Pay defteri gibi neredeyse tüm işler bir lağım çukuru hâlini almıştı.

Seattle

Başarı tehlikelidir çünkü çoğu zaman neden başarılı olduğunuzu anlamazsınız.¹¹⁰

Mark Pincus

2016'nın yazında artık çok sıkışmıştım ve Mehtap'ın daveti üzerine Seattle'a, Mehtap'ı yeni evinde ziyaret etmeye gitmeye karar verdim. Gündemimiz yoğundu. Mehtap'ı en son üç dört ay önce 24 Hour Fitness'a gittiğimiz zaman San Francisco'da görmüştüm. Artık Türkiye'de yaşamak istemiyordu. Gezi olaylarından beri Türkiye'de iyiden iyiye bunaldığını söylemişti. Ama San Francisco'da da rahat değildi çünkü kalabileceği düzenli bir yer yoktu. Silikon Vadisi'nin pahalı otellerinden birinde bir ay kadar kalmıştı. Bize de yardımcı olduğundan otel masrafını bir süre biz ödedik ama bu sürdürülebilir değildi. Mehtap'ın hayatını yeniden kurgulamak istediği her hâlden belliydi ve San Francisco'nun arayışına çözüm olmadığını görünce gençliğinde bir dönem çalışıp yaşadığı, Microsoft'un ana üssü olan Seattle'a taşınmıştı. Ama ne yiyip içtiğine, nasıl yaşadığına dair hiçbir fikrim yoktu.

Seattle'a vardığımda taksiyle Mehtap'ın verdiği adrese geçtim. Orada beni Mehtap'la beraber iş partneri David isimle biriyle beraber karşıladı. David çok küçük yaşlarda İsrail'den ABD'ye yerleşmiş ve bir dönem Microsoft CTO'luğu görevini üstlenmiş bir göçmendi, bizden biriydi bu anlamda ve başta bana karşı gayet nazik görünüyordu.

Bill Gates'in evinin yakınındaki buluşma noktamıza komşu isimler arasında o zamanki Microsoft CEO'su Satya Nadella ve Macar programcı, Excel'in yaratıcısı Charles Simonyi de vardı.

¹¹⁰ *Success is dangerous because often you don't understand why you succeeded.*

Çocukluk idolüm Bill Gates’in evinin dibinde olmak, başımın arşa değmesi gibi bir histi.

Mehtap, Seattle’da mutlu görünüyordu. Yıllar sonra Seattle’a dönmek ve hayatının bir düzene girmesi ona çok iyi gelmişti. İlk ziyaretimde bir de İtalyan restoranına gitmiştik. Uzun süredir yalnız başıma ve hızlı yiyor olmaktan ötürü olsa gerek, önümdeki yemekleri âdeta “hayvan” gibi yediğimde Mehtap’ın yüzünde beliren şaşkınlık hafızamdan silinmiyor.

Ama bu gezi, Mehtap’ta o güne kadar gördüğüm ve anlamlandıramadığım bazı tavırları kendimce aydınlatmaya da yaramıştı. Mehtap’la David’in tanışıklığı GHV’den bile öncesine dayanıyordu. Tahmin ediyorum ki bağlantılarının çoğunu David aracılığıyla sağlıyordu¹¹¹. David ise tipik bir patrondur. Nasıl Steve Jobs da Apple’da zorlu kişiliğiyle nam salmışsa, David de benzer bir tavır Microsoft’taki teknik çalışanlarına sergilemişti. Bu bana o güne kadar anlamlandıramadığım bir tavır şöyle yorumlamama sebep oldu; Mehtap Yahoo CEO’su ile akşam yemeklerine gidebiliyor ama en ihtiyacımız olan zamanda bizi onla tanıştırmıyordu; ama istemediğinden değil, çünkü elinde değildi, tanıştıramıyordu.

Tabii bu durum bizim için pek olumlu olmadı. Tony Fadell, Build kitabında der ki: “Girişim sermayesi işi, para değil insan ilişkileri üstünden döner.”¹¹²

111 Bugün tekrar konuştuğumda Mehtap bunu reddediyor.

112 “Venture capital is not fueled by money. It’s fueled by humans.”

Austin'deki Fırtınalı Günler

*Ne hakkında konuştuğunu bile bilmiyorken
kesin olmanın ne anlamı var?¹¹³*

John Von Neumann

2016'nın Ekim ayına gelindiğinde ne GymGroups planı tam istediğimiz gibi gidiyordu ne de Paul'ün son umut tanıştırdığı telekom firmalarından bir geri dönüş alınmıştı. Bankada hâlâ paramız olmasına rağmen tecrübelerimden mütevellit daha ihtiyatlıydım. O yüzden VC dünyasında herhâlde örneğine az rastlanır bir şey yaptım.

Palo Alto'lu bir firma şirketin pay defterinden ötürü bizi fonlamaktan vazgeçince Mehtaplara bununla ilgili bir e-posta göndermiştim. Bir tepki alamayınca Mehtap'ı telefonla aradım. Sesi ve tepkileri farklıydı. Sebebi konuşmanın biraz ilerlemesiyle ortaya çıktı: Yakın bir süre önceye kadar bizim onda birimiz kadar bile kullanıcısı olmayıp tohum yatırımcısı sayesinde bağlantılar, on milyon dolarlık yatırımlar ve her türlü desteği alarak bizi geçmiş olan başka bir girişimciyi bana örnek vererek onun ne kadar güzel işler yaptığını söyleyince kan beynime sıçradı. “Onların on katı trafiğimiz varken sen neredeydin! Bugün bu beni suçladığın durumun sebebi sensin, göremiyor musun?” diyesim geldi, ama diyemeyeceğim için telefonu suratına kapatmakla yetindim. O girişimci, bizim mali durumuzu öğrenince kendince bize acıyarak “biz eskiden Emre'ye gıpta ile bakardık” demiş Mehtap'a. Cinler tepeme çıkmıştı. Arkamdan konuşulduğunu, böylece anlamıştım. Arkamdan bıçaklanmış gibi hissetmiştim.

113 There's no sense in being precise when you don't even know what you're talking about

Etraftakilerin Mehtap'ı manipüle etmeye gayret ettiğini bana gösteren en büyük örnekti bu. Daha önce de bana “platform şirketi¹¹⁴ kurmak aptalca” diye birinin ona söylediği cümleyi bana aktarmıştı. Sanki Marc Andreessen gibi işin hem teknoloji hem de iş tarafına hakim olan (ve geleceği görebilen) insanlar gibi biz de ‘aptalca’ bir iş yapmaya kalkışmıştık gibi. Marc Andreessen’in de sahibi olduğu Ning de bir platform şirketi idi. Belli ki birisi platform şirketlerini hedef göstererek aslında Grou.ps’la ilgili alttan alta manipüle etmek istemişti. ‘Yatırılan paralar gereksiz’ mesajı vermek için harika bir yol! Her durumda, Koreli pilotlar arasındaki iletişim problemi gibi bir iletişim problemi benle Mehtap arasında da baş gösteriyordu.

Tüm negatif duyguları bir telefon konuşmasının içinde bir arada yaşadığım o gün oturup Paul ve Mehtap’a o güne kadarki inançları ve destekleri için teşekkür eden bir mektup yazdım. Bana ve Grou.ps’a bir nevi anne-baba olduklarını ancak ilerlemenin makul bir yolunu artık göremediğimi, inancımı kaybettiğimi ve geri kalan parayı iade edip operasyonu bitirmek istediğimi yazdım. Bu, 2016’nın Ekim’inde herkes için tam bir soğuk duş oldu.

Hemen sonrasında, Austin’e gittim. Hedefim sonraki hayatımda (olacak ise) artık yeni bir verginin olmayacağı bir yer bulmaktı. Daha önce SXSW için 2010’da gitmiştim, bir de danışman kurulumla katmak için uzaktan akrabam Kanadalı bir hosting firmasının CEO’su olan Türker Sokullu’yla oradayken görüşmeye gitmiştim. Hatta robot parçaları almıştım. DefneBot, adında bebek bakımında yardımcı olacak, bebek bezini taşıyıp çocuğun ilk yardım ihtiyaçlarını analiz edip ebeveynlere yardımcı olacak bir robot geliştirmeyi düşünmüştüm. Artık 35 yaşına gelmiştim,

114 Platform şirketi demek Facebook, twitter gibi girişimler demektir. Bu şirketler API’leri vasıtasıyla üçüncü şahıslara yeni uygulamalar ve hatta iş modelleri geliştirmelerine fırsat verir. Bu sayede dünya çapında yayılmaları da hızlanır. Biz de Grou.ps ile en başından beri bu stratejiyi takip ediyorduk. GymGroups’ta da API’miz vardı, geliştiricilere kendi fırsatlarını üretmeleri için şans veriyorduk.

hislerim “yeteneklerim beni umursamayan yatırımcılar tarafından heba ediliyor” şeklindeydi. Ama bu bahaneye sığınamazdım. İş yine başa düşmüştü. Türlü alternatifler önerdim. Grou. ps’u kalan parasıyla bir tohum yatırım şirketi yapmak ana stratejim olacaktı. Mehtap bu planı önerdiğimde küçümsedi. Herhâlde kendi de bir yatırımcı olduğu için bunu bana konduramadı, ben kimdim ki girişimini yeni kaybetmiş bir velet olarak bu işi yapabilecektim?

2016’nın sonuna gelindiğinde, bankada bizi bir sene daha ayakta tutacak nakdimiz kalmamıştı. 2017’de ne yapacağımdan emin olabilmek için, onlara artık yazılı bir de bildirim gönderdim. Bir nevi ihtar gibiydi.

Ben de korkuyordum. Bundan sonra ne yapacaktım? Sadece bir arabam ve bankada birazcık birikimim vardı ki bunun çoğu nakit değil, yatırımlar hâlindeydi. Bütün paramı, başta Bitcoin olmak üzere¹¹⁵, yatırımlara gömmüştüm. Amerika’da, hele hele Silikon Vadisi gibi yerlerde, bu kadarlık birikim ile bir sene bile geçiremezsiniz. Maddi durumum boşanmadan beri çok değişmemişti, hâlâ çulsuzdum. Başka bir yerde çalışmak için başvursam da o firma beni işe almazdı çünkü neredeyse tüm kariyerimi girişimci olarak geçirmiştım ve hiçbir kurumsal firma deneyimim yoktu. Akli başında işverenler için hiç iyi bir materyal değildim yani, çünkü kurumsal firmada ekip çalışmasına uyum sağlayamayıp şirketten fikri çalıp uygulayacak eğilimim/potansiyelim/ihtimalim olduğu düşünülebilirdi (girişimci olunmaz, girişimci doğulur!). Dolayısıyla yine derin endişeler içindeydim.

Herhâlde onlar da ‘bu manyak ne yapmaya çalışıyor?’ diye düşünüyor ve anlamlandırmaya çalışıyorlardı ki sessizlik bitmek

115 Bitcoin nereden çıktı diyebilirsiniz. Silikon Vadisi’nde Bitcoin ile iş yapan çok akıllı arkadaşlarım vardı. ‘Bu insanlar girdiyse bir hikmet vardır’ deyip ben de birkaç Bitcoin kitabı alıp bulduğum nadir boş zamanlarda işin teknik altyapısını inceledim. Ve gerçekten mucizevi bir teknoloji olduğunu gördüm ve dünyayı değiştirebileceğine inandım. Bunun üzerine Bitcoin’u (ve Ethereum’u) ufaktan biriktirmeye başlamıştım.

bilmiyordu. Parayı onlara iade etmek için gerekli bir banka hesabı bile vermemekte ısrar ediyorlardı. Hiç cevap almamak, kötü bir cevap almaktan daha fenaydı. Sessizlik ve hareketsizlik beni yeni düşüncelere soktu ve aklıma başka bir plan geldi. Bu plana göre yeni bir şirket açılacaktı: FitLogged adındaki girişime Grou.ps ve GymGroups satılacaktı. FitLogged, GymGroups için ürettiğimiz yapay zekâ ürünü için sıfırdan kurulmuş yeni bir firma olacaktı ve bu taze/tertemiz yapıya para bulacaktık. Çünkü bence bizim para bulmamızın önündeki en büyük engel artık pay defterimizdi. Paypal kurucularından, şimdinin meşhur yatırımcısı Peter Thiel “Zero to One” kitabında Thiel Kanunu diye bir kanun ortaya atmıştır; “kuruluşu sakat bir firma kurtarılmaz¹¹⁶” der. Gerçekten de GHV’nin yüzde 50’yi bulan Series A sakat girişiyle biz de aynı durumla karşı karşıya kalmıştık ve paraya ihtiyacımız olan o günlerde bu daha da çok hissediliyordu.

116 Orjinali: “a startup messed up at its foundation cannot be fixed”

Sarı Uğur Böceği

*Güç fiziksel kapasiteden değil,
boyun eğmez bir iradeden gelir.¹¹⁷*

Gandhi

2017’de yeni bir Grou.ps şirket yapısına uyanma hayalim ve Austin’deyken gönderdiğim notlar işe yaramamıştı. Yeni bir ‘tek kişilik yolculuk’ beni bekliyordu. Yani -henüz adı konmamış- “Research in Social Graph”¹¹⁸ yolculuğu.

Yatırımcılar tarafından yeni bir şirket yapısı için henüz ses çıkmamıştı ve yeni bir yapı kuramamıştım ama kalan bütçe ile yeni fikirler üstünde çalışmaya başlayabilirdim.

Palo Alto’daki eve döndükten sonra, sıradaki adımım konusunda karar almak kolay olmamıştı. Dağınık evimden çıkıp karşımdaki Greer Park’a gittim. Hep küçük kızların futbol oynadığı bu geniş yeşil saha o gün bomboştu. Bulduğum bir ağacın altına oturdum ve ‘müflis tüccar eski defterleri karıştırmış’ misali ben de bundan sonra ne yapacağımı düşünmeye başladım. Zihnimdeki eski defterleri kurcalarken 2012’de Boğaziçi Mezunlar Derneği’nin etkinliği için gittiğim NY’de bir kış gününde, kafede oturup peçetelere not aldığım, sosyal ağlarda API’lerin nasıl şekilleneceğini yazıp kâğıda döktüğüm fikri hatırladım. Bu fikir hem Grou.ps’un doğal bir uzantısı olması bağlamında Mehtaplardan ret yemezdi hem Grou.ps şirket kaynaklarıyla sürdürebilirdim hem de ben de fikrin artık demlendiğini ve hayata geçirilmesi gerektiğini düşünüyordum. Ancak bu yeni ürün öyle bir şey olmalıydı ki bütün yazılım geliştirme süreçlerini yeniden icat etmeli, yazılım

¹¹⁷ *Strength does not come from physical capacity it comes from an indomitable will*

¹¹⁸ Sosyal grafik araştırmaları şirketi.

geliştirmeyi beyaz tahtaya fikrinizi çizercesine basitleştirmeliydi. Bu konuda bayağı kafa patlattıktan sonra bir model ortaya çıkardım. Öyle bir fikirdi ki (ayrıntılarını merak eden geliştiriciler <https://www.phonetworks.org> adresinden bakabilir) bence bugün Facebook kendi bulut platformunu geliştiriyor olsa, bir Google Cloud ya da Amazon Web Services yapmak yerine böyle orijinal bir şeyin üstüne inşa etmesi gerekir.

Bu fikre takılıp kalmam da ‘küçük’ bir rastlantıyla oldu. Daha önce boşanırken gördüğüm o küçük sarı uğur böceklerinden bir tanesi daha oradayken üstüme kondu. Sanırım gene hayatımda bir dönüm noktasındaydım. Böcek görmeye bile dayanamama rağmen uğur böceklerinden hiç tiksinişim hep ilginç gelmiştir bana. Bu sarı böcek belki bana bir şey söylüyordu. Yine bocaladığım bir anda bana cesaret veriyordu.

İsmi düşünürken adı “Phoenix” yani Anka Kuşu’ndan türeme Pho Networks olsun dedim. Ve bu şekilde Pho Networks stratejisi ile geliştiricilere yönelik dağıttık bir social PaaS¹¹⁹ ürünü yapmaya odaklandım. Grou.ps ölmeliydi, ölmüştü de. Sonunda bir ses veren Mehtaplar da bu fikre soğuk yaklaşmamıştı. Hatta beraberce açık kaynak lisans seçimini tam istediğim seçenek olan MIT’den yana vermiştik.

San Francisco’daki hayatı rafa kaldırıp yeni fikrin inşasına başlamak üzere İstanbul’a döndüm. Birikimlerimle İstanbul’un dışında mütevazı 1+1 eve taksit ödemeye başladım. Bu evde iki sene boyunca oturarak, sıfır sosyal hayatla sadece çalışarak tam bir inzivaya çekildim. Ürünü çıkarabilmek için -yine- gece gündüz kod yazmaya başlamıştım. Dışarıdan bakan birisi delirdiğimi düşünebilirdi ama dışarıdan bakacak birinin olmadığını da sık sık hatırlıyordum. Yeni tutturduğum vücut formumu kaybetmemek için koşuya çıkmak ve sitenin spor salonunu kullanmak

119 Platform as a Service-Hizmet olarak platform.

dışında evden ayrılmadan yaşadım. Ritüelim o kadar sadeydi ki kahvaltı için gittiğim Simit Sarayı çalışanları ile abi-kardeş gibi olmuştuk.

Bir yandan da aile davalarıyla uğraşıyordum. Kızımı görmem kısıtlanmak isteniyordu. Çocuğumu görmeye sürekli icra memurları ile gidiyordum.

Bir gün eskiden yardımcı olduğum bir tasarımcı arkadaş Ozan, bana ulaştı. Niyeti beraber bir girişim kurmak ya da kurucu ortak olmaktı. Ona yeni bir girişime açık olmadığımı, hâlihazırda uğraştığım bir proje olduğunu ve onun üstünde çalıştığımı söyleyip maaş verebileceğimi de ekleyince durum ilgisini çekti.

Ozan bir tasarımcıydı, ama front-end de yapabileceğini söyleyince onu kodlamaya kaydırdım. Yani yazılımcılıkla tasarımcılık arası bir disiplin. Kodladı da. Ama kodlaması aradığım kalitede değildi. Henüz yeniydi ve bir gün kodlayıp ertesi gün başka bir şekilde yapması gerektiğini söylüyordu. Yine de işimizi gördü. Ne yapsın, kolay iş değildi ve yine de sahiden iyi iş çıkarmıştı.

Bu dönemde enteresan bir şey oldu. Mehtap'a geriye kalan fon için önerdiğim yatırım stratejisini kendi paramla uygulamıştım. Bütün birikimimi üç tip varlığa dönüştürmüştüm. Bunlar Bitcoin, Nvidia ve AMD hisseleriydi. Üçünün de fiyatları inanılmaz arttı. Tıpkı Forrest Gump filminde Tom Hanks'in oynadığı karakterin Apple hisseleri satın alması gibi, ben de sonraki beş senenin en çok değer kazandıracak üç mali yatırım aracına sahip olmuşum. Ama tabii o sırada bundan habersizdim. Sadece teknik olarak âşık olduğum ve inandığım enstrümanlara oynamıştım.

2018 yılında, hafta sonu Defne'yi bırakıp eve döndüğüm sırada, daha önce bahsettiğim saldırıyı yaşadım. Bir araba bana arkadan çarpmıştı. Sigortalık bir hasar var mı diye arabadan indiğimde arkadaki araçtan beş kişi çıkıp üstüme çullanınca işin

içinde başka bir iş olduğunu algılayıp ‘polis’ diye bağırıyordum. Birçok insan olanları görüyor ama bir şey yapmıyordu. Cehen-nemi yaşamak gibiydi. Karşılık veremiyordum. Beni arabaya bindirmeye çalıştılar. O zaman kendimi savunmaya başlamış-tım. Arkadan siyah bir Mercedes Vito daha gelmişti. Ondan da beş kişi daha indi ve onlar da bana saldırmaya başladı. Kame-ra kayıtlarına göre on dakikaya yayılan bu olayda ‘Çocuğumu görmeye geldim’ diye bağırınca dışarıdan birileri geldi ve panik olup dağılmaya başladılar. Kaçmalarından çok sonra polis geldi. Amaçlarına ulaşmışlardı. İstanbul’da daha bir gün daha kalmak istemiyordum. Yavaşça İstanbul’a yerleşme planlarımı rafa kal-dırıp tekrar Amerika’nın yolunu tuttum.

Bu defa daha ekonomik olacağı için San Francisco yerine, Ne-vada’daki Reno’ya taşınmıştım. Reno hem vergi açısından hem hayat koşulları açısından hem de SF’ye üç buçuk saatlik uzak-lıkta olmasından ötürü aklıma yatmıştı. İstanbul’daki sadelikte, sadece çalışmaya odaklanabileceğim bir hayat sunuyordu.

Benim için İstanbul-Reno arasında aylar hatta yıllar geçti. Son sürat çalışıyordum ancak artık yeni proje için yeni kaynak bul-mam gerekecekti. Aynı zamanda SF’den sonra Reno çok sıkıcı gelmeye başlamıştı. Bunaldığım bir gün, SF’deki günlerimi öz-leyip bir ev kiralayarak geçici de olsa SF’ye dönmüştüm. Asıl amacım Lior’la görüşmekti. Lior’a verecek param artık yoktu ama bu işleri ancak o bilirdi. Daha önce çok yoğun saatler çalış-mış ve ona büyük faturalar ödemiştik. ‘Biraz hatırım kalmıştır’ diye düşündüm, öyle de oldu; Lior toplantı talebimi kabul etti.

Buluştuk. Genç görünümünü koruyan Lior’un hayatında da gö-rüşmeyeli çok şeyler değişmişti. Eskiden onunla Palo Alto’da University Avenue’deki kafelerde karşılaştırdım; mutlaka genç girişimcilerle oturur, California rahatlığıyla toplantılar yapardı. Şimdi de benimle yapacaktı. O da yeni bir ofise geçmiş, eşinden boşanmıştı. Benzer durumlardan geçtiğimiz için benimle empa-

ti kurup hâlîme daha sempatik bakmış olabilir. Ona karşı açık oldum. Paramın olmadığını biliyordu. Arkadaşça sohbete başladık. Bana SF’de güzel bir restoranda yemek ısmarladı. Başka bir akşam ben, o ve bir arkadaşıyla beraber bir konsere gittik. Bir ara bendeki gelişmelerden, şirketteki hissedar payı sorunlarından ve bulduğum plandan bahsettim. Mevcut hisse paylaşımını duyunca bana hak verdi, bu şekilde şirketi fonlamanın abesle iştigal olacağını, imkânsız bir şey olduğunu belirtti. Buna artık hiçbir yatırımcı bakmaz dedi. Bulduğum plan meğerse bu tipte şirketlerin sıklıkla başvurduğu çok klasik yöntem imiş: Recap deniyormuş.

Bunun üzerine şirketin hissedar yapısını tekrar masaya yatırmak üzere Mehtap ile bir kez daha iletişime geçtim. Yeni bilgiler ışığında, bu sefer kendime güvenim tamdı. Mehtap’ın hayatında artık şirket ikinci plandaydı, telefonlara iyice geç dönüyor, konuşmalarda iyice umursamaz bir ses tonu oluyordu. Sadece iyi niyetle arkadaşça destek veriyor gibiydi, şirketle ilgili çok da bir tasarrufu yokmuş gibi davranıyordu. Son görüşmelerimizde fondan herhangi bir maaş almadığını da vurguluyordu. Nest’in kurucusu ve iPod’un mucidi Tony Fadell, Build adlı kitabında tam da bu konu ile ilgili diyor ki: “Kurucu ortağın olmadan yapabilirsin. Ekibin olmadan da bir süre idare edebilirsin. Ama mentorun olmadan hayatta kalamazsın.”¹²⁰

Benim mentorlarım hem Mehtap hem Cem olmuştu. Önce Cem’in kopuşunu görmüştüm, çünkü Mehtap’la araları bozulmuştu. Şimdi de Mehtap uzaklaşıyordu.

Fadell şöyle devam eder:

“Ve işler yolunda gitmezse, kendini zoraki bir evliliğin içinde bulursun. Kanunen hâlâ bağlısındır ama hiç konuşmazsınız bile.

¹²⁰ You can make do without a cofounder. You can survive for a while without a team. But you can’t make it without a mentor.

Bir yatırımcı, şirketinizden umudu kesince sizi ihmal etmeye başlar. Size yardım etmez. Sizi diğer yatırımcılarla tanıştırmaz. Sizi savunmak için şirketindeki diğer partnerlerle konuşmaz. Şirketiniz iflasa sürüklenirken o da kenarda durup sizi izler¹²¹”

Olaylar bizde de aynen böyle gelişti. Artık sanki tükenmiş bir evliliğin içinde gibiydik ve Mehtap bir kenarda duruyordu; kendi ailesine, çocuklarına, hayatına yoğunlaşmıştı.

Finansal tarafta tüm bu gelişmeler olurken, reel anlamda çalışmalarda hız kesmedik. Ozan’la birbirimizden uzaktaydık ama yoğun çalışıyorduk. O Ege sahiline yeni tanışmıştı. Bense İstanbul ve Reno arasında mekik dokuyordum. Zaman zaman tasarımcı olan eşi de bize destek çıkıyordu ve ben de bu destekleri hiçbir zaman mali olarak karşılıksız bırakmamaya çalışıyordum. İstanbul’a bir gelişimde Taksim’de buluşmuştuk. Gıpta ile bakmıştım bu çifte, bir emel uğrunda beraber çalışırken şirin de bir aile kurabilmişlerdi. Benim ise işten başımı kaşıyacak hâlim yoktu.

121 And if things go south, you can end up in an estranged marriage—still legally tied together, but never speaking. When a VC writes off your company, they basically ignore you. Won’t help you. Won’t connect you to other VCs. Won’t speak up for you to partners. They’ll stand on the sidelines as your company goes bankrupt.

Onun adı Recap: Research in Social Graph

*Fikir âleminde her şey coşkuya bağlıdır...
Gerçek dünyada her şey azim üzerine kuruludur.¹²²*

Johann Wolfgang van Goethe

Yoğun çalışmaların ardından ürün, ProductHunt'ta çıkabilecek kıvama gelmişti. İlk günden yüzlerce paralı abone gelmesiyle yüzüm gülmeye başladı. Fakat kısa bir süre içinde bir tuhafılık gözüme takıldı; çoğu paralı abone, ürünü kullanmıyordu. Sebebi hemen anlayamadım. Ya ihmal ediyorlardı ya da ürün yeterince kolay kullanılabilir değildi. Kendimce ben ürün geliştirme açısından yapabileceğimi yapmıştım, gerisini destek bir ekibin yapması gerekecek gibi duruyordu. İyi bir ürün ortaya çıkarıp insanların ilgisini çekmiştim. Ekibi de kurup işi ileriye götürebilmek için bir yatırımcı bulmak lazımdı. Ancak o şekilde B2B iş yapan yazılım firmaların çoğunda karşılaştığımız “müşteri başarı ekibi” ni kurabilirdim. Bu birimler, müşterilerin satın aldığı, kurulumu teknik destek de gerektiren ürünlerden tam verim almasını sağlayarak, onları başkalarına da tavsiye etmelerine ve böylece şirketlerin büyümesine yardımcı oluyordu.

Ama artık eskisi gibi bütün VC firmalarına gitmeyecektim. Ya Sequoia Capital ya Andreessen Horowitz gibi dev bir isimle iş birliği yapma niyetim vardı. Türkiye'deki VC'lerden de -birkaçı hariç- nefret etmiştim (bunun sebeplerini ilerideki bölümlerde açıklıyorum) ya da küresel anlamda değer katabileceklerine inanmıyordum. Satış için “numbers game” yani “sayı oyunu” derler; ne kadar fazla sayıda kişiye ulaşırsanız başarı şansınız

¹²² *In the realm of ideas, everything depend on enthusiasm... In the real world, all rests on perseverance.*

da aynı oranda yükselir. Yatırım bulmak da bir satış süreci olduğundan, aynı kural burada da geçerlidir. Ama ben bunu öyle görmedim, görmek istemedim. Çok az sayıda şirkete e-posta göndermeyi tercih ettim.

Yalnız bunlara gitmeden önce de pay defterini temizlemek gerekiyordu. O hatayı bir kere yapardım. Ne de olsa kısa süre önce Palo Alto’lu bir tohum yatırım firması bizi sırf bu yüzden reddetmişti.

Lior’un beni tanıştırdığı kurumsal deyimle “recap” (İngilizce recapitalization’ın kısaltması) gerekiyordu. Bu hakkı 2017’deki başarısız deneyimimden iki sene sonra zor da olsa aldım. Reno’da olduğum bir gün, Mehtap’la gene zor bir telefon görüşmesi ve yazışma trafiği yaşadık. Mehtap topu hep Paul’e atıyordu. Ben ise Paul’le Mehtap’la olduğum kadar rahat değildim, onunla iletişime geçmekten açıkçası çekiniyordum. O güne dek iletişimimizde Mehtap aracılık yapan taraf olduğu için, Paul ile görüşmelerimiz durum değerlendirmesi toplantılarıyla sınırlı kalmıştı. Paul’un ilgi çekici, sevimli ve sizi rahat hissettiren bir üslubu vardı ve iş bitirici olduğunu da defalarca görmüştüm ama onun o derin ve gizemli yapısı beni bir yandan ürpertiyordu da. Öte yandan onun varlığı hep son çareydi benim için. Sanki onu çok rahatsız etmemem gerekiyormuş hissini taşırdım, ne de olsa kendisi ne Grou.ps’un yönetim kurulunda idi ne de yatırım yapan şirketlerdeki GP (General Partner) idi. LP (Limited Partner) rolü ile esasen ve usulen de bir adım geride olması gerekirdi. Mehtap’la ise abla-kardeş olmuştuk. Hem kavga edip hem birbirinden ayrılamayan ve birbirini seven bir ikiliydik, tıpkı ben ve ablam Emel’le olduğu gibi.

Paul, her zamanki yapıcı pragmatistliğiyle şirketin hisse paylaşımının yeniden yapılandırılmasına onay verdikten sonra Mehtap artık ses çıkarmadı. Bu işin hallolacağını anlayınca, o güneşli Reno gününde, şirketin ismini belirlemek ve bu mutlu haberi

sindirmek üzere, her stresli anımda yaptığım gibi, direksiyona geçip rastgele karşılaşacağım bir kafede Americano içmek için dışarı çıktım. Yoldayken aklıma kurucusu İstanbullu bir Rum olan¹²³ Research in Motion¹²⁴ şirketi geldi. Ben de oradan esinlenerek yeni şirketin ismini Research in Social Graph olarak seçtim. Biz de “social graph” alanında ileri çalışmalar yapacaktık. Social Graph, Grou.ps’u kurarken de şirket ismi olarak seçmek istediğim ama avukatın yönlendirmesiyle seçemediğim isimdi. Bu fikre kimse hayır demedi, yeni isim ve yeni hissedar yapımızla dünyaya tekrar merhaba demiş olduk. Ortak yönetim kurulu kararına herkes imza attı ve varlıklar yeni kurulacak şirkete, yeni, temiz hissedar yapısı altında geçmiş oldu. Böylece, sıfırdan kurulmuş bir şirket olarak, eski yatırımcıların yüzde 25’in altında bir seviyede kaldığı modelde yatırım bulmak üzere yola çıkacaktık.

İletişime geçtiğim birkaç yerden biri olan Andreessen Horowitz¹²⁵ ilgi gösterdi. Partnerlerden biri olan bir kadınla saatler süren bir telefon görüşmesi yaptım. Github’ın kodlama alanını yeniden icat ettiği gibi, bizim de sosyal uygulamaları yeniden şekillendireceğimizi anlattım. Etkilendiğini telefonda bile olsa hissetmiştim. Ama bu partner, konuşmamızdan kısa bir süre sonra ayrıldı ve iletişimimiz orada kesiliverdi; diğer partnerlerden de cevap alamadım. Sequoia’dan ise hiç ses çıkmadı. E-posta attığım diğer firma olan Bain Capital’daki bağlantım Salil beni eskiden tanır ve bana saygı duyardı. Kendisi 2006’da Silikon Vadisi’nde ilk görüştüğüm yatırımcıydı. İki kişi olarak katıldıkları o toplantıda ben anlatırken Salil düzgün not tutarken yanındaki diğer kişi beni dalga geçermiş gibi bir ifadeyle dinliyordu. Gü-

123 Mihal ‘Mike’ Lazaridis.

124 Blackberry’nin mucidi olan şirket.

125 Daha çok internetin dünyaya açılmasını sağlayan tarayıcı olarak bilinen Netscape’in kurucusu olarak bilinen Marc Andreessen ve Ben Horowitz tarafından 2009 yılında kurulan teknoloji yatırım firması.

nün sonunda reddedilmiştim ama ilerleyen yıllarda Grou.ps'un Techcrunch'ta en çok konuşulan girişimlerden olduğunu görmüş olacak ki saygısını gizlemiyordu. Fakat bu sefer, benzer bir yatırımları olduğunu öne sürerek geri çekiliyordu. Hakikaten, yüzde yüz benzemese de aynı alanda yarıştığımız için talihsizlik olmuştu bu.

Aynı dönemde, Silikon Vadisi'ne ilk geldiğimde burada kalmama ilham olan Magdalena Yeşil ile yazıştım. Magdalena, Ning'e yatırım yaptığı gibi Gina'nın yeni girişimine de yatırım yapmıştı ve bana Gina ile konuşmam gerektiğini söyledi. (Bu arada okumayanlarınız için Magdalena'nın "Power Up: How Smart Women Win in the New Economy" kitabını öneririm.)

Gina ile, daha önce Ning'den rakibim olduğu yıllarda, Endeavor'ın davetlisi olarak İstanbul'a geldiği bir akşam yüz yüze görüşmüştük. O da Ning'den sonra aynı işi mobilde yapan bir girişim kurmuştu ve yatırımcılardan yine bol bol paralar önüne akıyordu. Öncekiyle aynı işi mobilde yaparken, ben de artık geliştiriciler için yapıyordum. Değişmeyen tek şey şuydu; o yine paraya boğulmuştu, ben ise yine parasızlıktan kıvranıyordum. Yine de dostane bir konuşma oldu. Onu da hâlâ inatçı, inançlı ve tutkulu yapısından ötürü takdir ederim.

Ben de durmuyordum. Yazdığım öğretici bir makalenin Hackernoon'da ana sayfada haber olduğunu ve Tayland'da meşhur bir tatil köyü gibi bir tesisin yeni ürünümüzü tam hayal ettiğim şekilde kullanmaya başladığını öğrenince moral bulmuştum. Söz konusu tatil köyü, sadık müşterilerini kendi web sitesi üzerinde bir sosyal ağ oluşturarak bir araya getiriyordu ve bunu yaparken sıfırdan bir sosyal ağ kurmak (Grou.ps ya da Facebook Groups gibi bir platform kullanmak) yerine; kendi web sitelerine birkaç satır kod ekleyerek GraphJS ürünümüzü kullanmayı tercih etmişti. GraphJS kullanılarak, tatil köyü müdavimlerine özel mini bir Instagram oluşturmuşlardı.

Bu gelişmeler beni basın bültenleri ile yeniden medyaya asılmaya motive etti. Yine tek başıma koca bir ekiptim. Kod yazmakla geçen bir gecenin ardından, öğlen uyanıp kahvaltı için oturduğum Reno kafelerinde basın bültenini yazıyor; akşama doğru bitirdiğimde de bu bültenleri basına iletmekle geçiyordu günlerim. Bir balıkçı misali oltamı atıyor ve bir ümit oltamın kıpırdamasını bekliyordum. Olta kıpırdadığında telefon görüşmeleri ve asıl yazışmalar başlıyordu, ama bu da çok sık yaşanmıyordu. Bir girişim için hayat her zaman meşakkatliydi ve ben on yıllardır bunu yaşıyordum.

O günlerden birinde, bir gazeteciden şöyle bir e-posta alınca kendimi fazla parçaladığımı ve artık durmam gerektiğini düşündüm: “Emre seni Grou.ps’tan beri takip ediyorum ve onlarca yıldır bitmek bilmeyen inadını takdir ediyorum. Ama bu benim ilgi alanıma hâlâ girmiyor. Teşekkürler.”

Böyle basit bir cevaptan bu kadar olumsuz etkilenmemin sebebini açıklayabilmek için sizi biraz daha geriye götürmem lazım. Hatırlarsanız, çocukluk bölümlerinde çok daha büyük hedeflerim olduğundan bahsetmiştim ve girişimciliğe atılmamın ve her türlü tekmeye-engele rağmen devam etmemin sebebi; çocukluktan kendime koyduğum o büyük hedefti (en son bölümde detayını verdim). Tam o yıllarda, ‘Girişimcilik aşaması acaba olması gerekenden daha fazla mı sürdü?’ kaygılarını kendi içimde duymaya başlamıştım. Egom da aslında epey yaralıydı, milyar dolarlık değerleri olması gerektiğini düşündüğüm girişimim gerekli kapitale erişemediği için CEO’su -yani ben- hâlâ medyanın peşinde koşar durumdaydı.

O dönemde beni yaralayan ve yorulduğumu hissettiren bir diğer konu da Ozan’la parasal konulardan ötürü ayrı düşmek olmuştu. Eskiden Silikon Vadisi ofislerine özenerek neredeyse onlar kadar cömert olan (ama elbette ki kaynaklara tabi olarak daha ölçülü) ben, artık birkaç bin dolar için kendi çalışma arkadaşla-

rımla kavga eder olmuştum. Çünkü hayatın çok fazla tokadını yemiştım ve eski ‘Googlevari’ hayallerim artık suya düşmüştü.

2019’a girerken, Noel zamanı yine Seattle’a, Mehtap’ın yanına gittim. Reno’nun salaşlığına o kadar alışmışım ki Noel’de Seattle’da olmak bana çok havalıymışım gibi hissettirmişti. İnsanlar, restoranlar, o sırada hepsi bana bir farklı gelmişti. Oysaki aynı lüksün bir benzeri İstanbul’da da Levent veya Etiler’de vardı. Galiba ben o dönem, Reno’da artık bir Amerikan köylüsü olmuştum.

Yeni şirketin geleceğine dair Mehtap yine iyimserdi. Planlarımı dinlerken David’in de gözleri bir ara fal taşı gibi açıldı, ama gene onu tutan bir şeyler olduğunu hissediyordum. Sanırım korumacı yapısı nedeniyle beni sevmiyor, hayatında sürekli olmamı istemiyordu. Ofislerindeyken beni Gary adında, ellilerinde fakat gayet dinç görünen biriyle tanıştırdılar. Gary Flake gençlik ruhunu kaybetmemiş, yeni bir programlama dili ve derleyicisi üzerinde çalışıyormuş. Tanıştıktan sonra Google’layınca gördüm ki Wikipedia sayfası olan biriyle tanıştırılmışım. Microsoft’un en ileri web teknolojilerini geliştiren Live Labs’in kurucusuymuş. Bill Gates’le birlikte aldıkları patentler olduğunu öğrendim. Öncesinde de Yahoo’da VP of Technology görevini üstlenen Gary, en son kurduğu bir şirketi Salesforce’a satıp Salesforce’un Aramadan Sorumlu CTO’luk görevini üstlenmiş. Teknolojiden iyi anlayan biri olarak gerçekten iyi bir partner olabilirdi, çünkü bilgiliydi, ilgiliydi ve anlıyordu. Gary bana kelimesi kelimesi aynen şu sözleri edecekti: *“This is a great opportunity because it can save developers billions in development and billions in maintenance”*. Yani, “bu çok iyi bir fırsat çünkü hem geliştirme maliyetlerinden milyarlık tasarruf sağlıyor hem de barındırma anlamında milyarlarca dolarlık yeni bir pazar yaratıyor” demişti.

Fakat Gary ile aramızın bozulması aynı hafta yaptığımız bir toplantıya rastlar. Fikri beğendiğini Mehtaplara belirtmesinin ardın-

dan, kendisiyle bu sefer ciddi ciddi ortaklığımızı konuşacaktık. Davidlerin ofisinde bir odaya girdik. Ben ona bize katılmak için ne kadar hisse istediğini sordum. Çok bozuldu. Uzaklaştı. Çocuk gibi küstü âdeta. Mehtap bunun Gary'nin hastalığından ve kendi kişisel problemlerinden dolayı böyle olduğunu açıkladı ama ben hiç öyle hissetmemiştim; buz gibi bu konuların konuşulması adamı rahatsız etti diye düşündüm. Mehtap'a toplantıya girmeden önce ben de rahatsız olduğumu söylediğimde, bana "sen git konuş, ben araya girmeyeyim" gibi bir laf etmişti. Keşke Gary ile çalışma şartları konusunda Mehtap aracılık etmiş olsaydı. Sonuçta o rahatsız edici konuşma gerçekleşti ve Gary ondan sonra geri döndürülemez bir şekilde şirketten ve fikirden soğudu.

Bu olaydan hemen bir yıl sonra, Covid'in ilk günlerinde, ilk ve en ateşli kullanıcılarımızdan biri olan Diego, kendi firması Rock Content'e bir çırpıda 50 milyon dolarlık yatırım aldıktan hemen sonra bana telefonla ulaşınca, bu Brezilyalı genç arkadaşın GraphJS varlıklarımızı ciddi ciddi istediğini anladım. Boyutu ufak bir anlaşma olacaktı ama düşünmeden sattım.

Sonuç

*Kahraman, hayatını kendinden
daha büyük bir şeye adayan kişidir.¹²⁶*

Joseph Campbell

Amazon kurucusu Jeff Bezos “Yenilik yapmak istiyorsanız, uzun süre yanlış anlaşılmaya istekli olmalısınız¹²⁷” der. Doğru. Tüm bu dramalarla Grou.ps hikâyesi de sonuçlanmış oldu. Evet bugün hâlihazırda Grou.ps marka hakları ve sitesi tamamen benim sahibi olduğum bir şirket yapısı altında ayakta, ama elbette ki eski şaşalı günlerinden uzak. Oysaki dağıtık sosyal ağlar olsun, ulusallaşan/bölgeselleşen internet alanında olsun, Grou.ps’un büyük bir fırsatı hâlâ olabilirdi, ama yediğim darbelere rağmen Türk internetinde yapabileceğim değişikliği yaptığımı düşünüyorum, girişimcilik bugün eskiden hiç olmadığı kadar popüler. Nerede Boğaziçi’nde okurken devlet destekleri için gittiğim büroda bana yüz sayfalık belgeyi önüme bırakıp “git de işime bakayım” diyen memur hanım, nerede bugün bangır bangır hibelerle reklam yapan bakanlar. Grou.ps’a olan ilgim eskisi kadar duygusal ve yoğun değil, yatırım portföyümün bir oyuncusu olarak bakıyorum. Ama kim bilir, belki Audi kurucusu August Koch’un kendi biyografisini yayınladıktan sonra senelerce uğraşıp istediği yere getiremediği Audi’nin devlet destekli Volkswagen altında yeniden parlaması gibi bir başarıya sonradan imza atarız. Hem Turkix hem Grou.ps için bunu gönülden dilerim.

Ünlü melek yatırımcı Naval Ravikant der ki: “Dünya çok verimli

¹²⁶ *A hero is someone who has given his or her life to something bigger than oneself.*

¹²⁷ If you want to innovate, you have to be willing to be misunderstood for long periods of time.

bir yer. Çok sayıda yazar, atlet gibi meslek sahibi var. Ama başarılı olanlar mantıksız seviyede tutkulu olanlar oluyor. O insanlar yaptıkları işi para için yapmaz, sadece sabırlıdırlar. Çocuk büyütmek on sene sürüyor, kariyer yapmak bile on sene sürüyor.”

Ben sanırım yeterince “mantıksız seviyede tutku” örneği gösterdim. Bazen de coğrafya ve şartlar kaderinizdir. On beş sene zaman geçirdiğim ABD’de bir kere dahi bir “Halloween” (Cadılar Bayramı) kutlamak için kendime zaman ayırmadım. Oysa ülkemizden Amerika’yı bir hafta ziyaret edenlerin bile, o tatil Cadılar Bayramı ile çakışıyorsa, bayramı en çılgın kostümlerle sonuna kadar kutladığını görürüz.

Öyleyse kitabı bitirirken, kariyerim boyunca topladığım ve ilham aldığım onca özlü sözün yanına bir de kendi uydurduğum bir tanesini ekleyeyim: “Ağlıyorsan endişelenme, daha bebek olduğundandır, henüz zamanın gelmemiş demektir.”

Türkiye’den bir Facebook Çıkar mıydı?

*Ya bilim ve teknoloji üzerine bahse girersiniz
ya da yok olma üzerine bahse girersiniz.¹²⁸*

Edward Snowden

New York Times baş editörü Thomas Friedman der ki:

“McDonald’s F-15’in üreticisi olan McDonnell Douglas olmadan var olamazdı.”

Ve devam eder:

“Pazarın görünmeyen eli, gizli bir yumruk olmadan çalışmaz.”

İşte ABD’nin en önemli gazeteci/yazar kalemlerinden birinden çok samimi bir açıklama... Üzerine söylenecek pek bir söz bırakmıyor.

Facebook’u da McDonald’s gibi küresel bir marka olarak tanımlarsanız, o da ancak dünyanın en güçlü ordularını barındıran ve kendi yüksek teknolojisini bağımsızca kendisi üretebilen ABD’de yeşillenebilirdi sadece, öyle de oldu.

Neden?

Çünkü Facebook (yani sosyal ağlar), bir kültürel hegemonya aracı ve stratejik egemenlik teknolojisi olarak nitelenebilir. Dolayısıyla böylesi stratejik ve kritik bir aracın ülkelere sızması pahalı bir iş. Ve bunu da ancak ve ancak güçlü ordusu sayesinde ABD dolarını kontrol eden, sınırsız para basabilen ABD’nin kendisi yapabilirdi.

Belki bizden Facebook çıkmazdı ama bir Reddit çıkarabilirdik ve aslında çok da yaklaşmıştık. Keza kurucusu olduğum Grou.

¹²⁸ *You either bet on science and technology, or you bet on extinction.*

ps'un trafiği o dönemki Facebook'un hemen hemen yüzde beş kadardı (yani bugünkü pazar değeriyle yüz milyar dolarlık Snapchat'ın Facebook ürünlerine olan trafik oranıyla hemen hemen aynı) ve bugün altı milyar dolardan değeriendirilen Reddit ile de aynıydı.

Şunu da belirtmekte fayda var: Facebook'un ilk çalışanı Taner'le 2010'da yaptığım bir sohbette ona "Mark Zuckerberg ilk günden dünyanın sosyal haritasını oluşturma motivasyonu ile mı yola çıkmıştı? Sizi öyle mi motive ediyordu?" diye sormuştum. Taner'in cevabı beni şaşırtmıştı. "Hayır" dedi duyarsız ve sakın bir ses tonuyla. Anlaşılan, Facebook ilk günden basit bir MySpace klonu ve kurucular için bir para basma makinesi vizyonu ile kurulmuştu.

Peki ya Tiktok? Tiktok, Çin devletinin sponsor olduğu, bir dünya üstünde hegemonya kurma çabası. Evet, milyar dolarlar akıtıyorlar ama her durumda Çin için bir kazan-kazan durumu. Çünkü:

- Eğer ABD Tiktok'a izin vermez kapatırsa, "Bakın sadece biz değil, ABD de böyle stratejik teknolojilere izin vermiyor. Siz de izin vermeyin," diyecekler.
- Eğer kapatmazsa da, Çin veri vampirliği yaparak dünyanın taze yeni (Facebook akımında bebekliğini yaşayan, şimdi büyümüş çocukları eline alarak) sosyal haritasını elinde tutuyor olacak.

Su akar yolunu bulur derler ya, kapitalizm içinde her iyi niyetli çaba bir şekilde sonuç verebiliyor. Büyük ya da küçük, yeter ki değer yaratmaya bakın.

Bölüm 6

KAPANIŞ DÜŞÜNCELERİ

İhanetler

Sen kendisini koparan elde, kokusunu bırakan çiçek gibi ol.

Hz. Ali

Salesforce kurucusu Marc Benioff, mutlaka okumanızı önereceğim *Trailblazer* adlı kitabında: “Büyük ruhlar her zaman vasat zihinlerin şiddetli muhalefetiyle karşılaşmıştır,¹²⁹” der. Çok doğru. On beş yıllık Grou.ps serüveni boyunca ben de az sayıda arkadan bıçaklanmaya maruz kalmadım. Kimsenin daha önce denemeye cesaret edemediği şeyleri deniyordum ve gıpta ile bakılan bir başarıya ulaşmıştım. Dolayısıyla rekabetin getirdiği hırs duygusu da eksik olmuyordu.

Bu noktada Grou.ps’taki eski bir CFO’ma değinmeden edemeyeceğim. Fark ettiyseniz ona en başta da yer verdim, çünkü gurur duyduğum bir başarı öyküsü ve belki de Grou.ps mafyası¹³⁰ içindeki en büyük başarı öyküsü. Ama bu öykünün arka planında filmlere konu olabilecek bir drama ve sırtımdan bıçaklanma hikâyesi olduğu da bir gerçek. Şöyle ki:

2011 yılında askerlikten ötürü Türkiye’ye bir yıla yakın bir süre dönemeyeceğim için, İstanbul ofisimizi iki yöneticiye emanet

129 Great spirits have always encountered violent opposition from mediocre minds

130 Bu ibareden uzak olanlarınız için burada mafya kelimesini “Paypal mafyası” deyimindeki anlamıyla kullanıyoruz. Yani bir şirketten ayrıldıktan sonra o şirketin kültürüyle yeni başarılarla imza atan insanlar grubu.

etmiştim. Bunlardan biri ortaokul arkadaşım Ahmet'ti, diğeri de CFO'm. Bu sırada ben de SF'de öğleden sonraları M&A ile ilgileniyor, geceleri de İstanbul ofisine canlı bağlanıp onlarla konuşuyordum. Arta kalan vakitlerde de geliştirmelere katkıda bulunuyordum. Bu, eşim Merve için öyle bunaltıcı bir takvimdi ki ilerleyen dönemde boşanmamıza kadar gidecek bir sürecin başlangıcı olmuştu.

Üstüne üstlük ofiste bir diğer güvendiğim adamım, CTO yarısı bir elemanım da vardı. Gelgelelim, onun kendi çıkarlarını öne koyan biri olduğunun farkında olsam da işlerin çok savsaklanmasına izin vermeyecek bir disiplinedir diye düşünüyordum. Bir yandan da ofisi kameralarla gözlemlediğim için içim rahatı.

Ne var ki Ahmet'in ailevi ve özel nedenlerden düşmesi çok hızlı oldu. Ofiste gözüm kulağım olmasını beklerken o ortadan kayboldu. Üstelik maaşı da yüklüceydi. Bunun üzerine, sene sonuna doğru, yani benim yokluğumun henüz üç ya da dördüncü ayında, daralan finansallarımıza bağlı olarak ve yatırımcılarımızdan gelecek paranın doğru dürüst gelmemesinden ötürü arkadaşım-la, istemeden de olsa yolları ayırmak zorunda kaldım. Bu gerçekten çok zor bir karar olmuştu.

Gelelim geriye kalan CFO'ma. CFO, her zaman çalışkan ve ilgili bir profil çiziyordu. Ancak ofisteki tavırları olgunluktan uzaktı. Mesela ofiste kızlara olan yaklaşımları o mevkiye yakışmayan cinstendi, ama işini iyi yapıyordu. Raporlarımızı iyi çıkartıyordu, en iyi İngilizce konuşup yazanımız ve kendini geliştirmeye meraklıydı. Sadece yatırımcılarımızla arası bozulmuştu ki bu bir eksiydi. Zira bir CFO'nun üç ana görevi vardı:

1. Şirket finansallarını yönetmek ve CEO'ya yön vermek
2. Yatırımcılarla ilişkileri sürdürmek
3. Yeni yatırımcılar bulmaya yardımcı olmak

Daha şimdiden ikinci maddede başarısızlığa uğramıştı, ama en azından o eksikliği ben kapatabiliyordum. Ayrıca CFO'muzun hem İstanbul ofisimizi iyi yönettiğini düşünüyordum hem de Amerika'da ne zaman bir üst düzey toplantı ihtiyacımız olsa başvurabileceğim bir kaynak olması işime geliyordu. Ancak zamanla, yapma dediğim şeyleri yaparak anlamsızca davranmaya başladı. Dağınıklığı ortadaydı, ama CFO da giderse kim yatırımcı bulacak diye düşünüyordum. Bu nedenle onunla yolları ayırma kararını vermekte geciktim. En kötü hareket kararsızlıktır derler ya, bunun sonucunu ben de yaşayacaktım.

Sonradan öğrendim ki o sırada benim onu yatırımcı bul diye gönderdiğim etkinliklerde meğerse kendine çalışıyormuş. İşin kötü yanı, o dönemde kimse sesini çıkarıp bana bir şey söylemedi! CFO'mu fonlayacak olan yatırımcılar ise beni tanıdıkları hâlde benle bir referans kontrolü yapmadılar. Biz en basit bir işe alımda dahi o kişinin önceki çalıştığı firmaları arayıp o eleman hakkında bilgi kovalarken koca VC'ler milyon dolar yatırım yapmadan önce nasıl oluyor da girişimcilerinin arka planını sorgulamıyorlardı? Belli ki her şey gizli kapaklı ilerliyordu. İşte beni Türkiye'deki VC'lerden soğutan da bu olmuştur.

CFO, bana yeni yatırımcı bulmadığı gibi kendi yatırımcılarımla da ilişkilerimi bozdu. Mehtap'tan bir toplantıda Paul ile CFO'nun kavgaya ettiklerini, Paul'ün CFO'yu ukala bulduğunu duymuştum. Keşke orada CFO ile yolları ayırma kararı alsaymışım, ama almamıştım ve Paul örnek bir yatırımcı olduğu için ondan da böyle bir talep gelmemişti.

Son olarak, Techcrunch ve GigaOM gibi küresel medya organlarında haber olduğumuzda alttaki yorumlarda ekosistemimizin önde gelen isimlerinin kimliklerini dahi saklama ihtiyacı hissetmeden Grou.ps'la ilgili negatif yorumlar yazmaları ya da Ekşisözlük'teki Grou.ps sayfası, sırtımızdaki oklara en bariz örnekler. Ben bir Türk girişimi ilk defa haber oluyor diye gurur du-

yulmasını beklerken bazı şahıslar bu mecralara hiç üşenmeden hakkımızda olumsuz yorumlar giriyor ve yeri geldikçe önümü tıkamaya çalışıyorlardı.

Keşkelerim

*İyi kararlar tecrübe sayesinde,
tecrübe ise kötü kararlar sayesinde.¹³¹*

Will Rogers

Geriye bakınca nerede ve neden çuvalladığımı da sizlerle paylaşmak istiyorum. Girişimcilik hikâyeniz boyunca siz de örnek vakalarla karşılaşacaksınız, aman aynı hataları tekrarlamayın:

* Michael Dell’le aynı masada karşı karşıya oturduğumuz gün ona merhaba demediğim için.

* Aynısını Bret Taylor’la da yaptım.

Grou.ps’un iyi bir yatırımcıya gitmesi gerekiyordu. Bret’i bilmem ama özellikle Michael Dell o sıralarda Dell’den kurtulmak isteyen ve web 2.0 rüzgârını incelemek için o etkinliğe gelmiş bir adamdı. Çok ufak bir ihtimal ama belki de Grou.ps’a babalık edecek şahıs o olabilirdi. Keşke dememek için o tür fırsatları kaçırmamak gerekiyor.

- Abdullah Gül, Palo Alto’ya geldiği zaman onun oğlu arkadaşım Ahmet’e ulaşip Facebook’la konuşmasında bulunmayı rica etmediğim için pişmanım. Biz hâlihazırda Facebook’la tanışıyor ve konuşuyorduk. Aynı zamanda Google+’la masadaydık. Ama en üst tepeden ufak bir desteğe ihtiyacımız vardı. O sırada haberlerde gördüm ki dönemin

131 *Good judgment comes from experience; experience comes from bad judgment.*

cumhurbaşkanı Gül ziyaret için Silikon Vadisi'ne gelmiş. Ahmet'ten bu konuda yardımda bulunmasını rica edebildim. Ama aslında ondan gelmesini bekliyordum. Bir sürü ofisi ziyaret ederken bize gelmemişlerdi. Kırılmıştım. Ama iş dünyası duygusallık kabul etmez. Ona ulaşmalıydım. Vehbi Koç'un hayat hikâyesini okuyacak olursanız yükselişlerinde, Ford'dan ilk randevuyu alışlarında Menderes'in ne kadar büyük etkisi olduğunu görürsünüz. Uluslararası bir şey yapmak istiyorsanız devletten uzak olmamak gerekiyor. Bu dersi zor yoldan da olsa edindim.

- Grou.ps'un ilk dönemlerinde Google'dan ve Citibank'tan da bazı "kazıklar" yedik. Örneğin, Citibank bize hesap açmayı reddetti. Ben bunu bir PR malzemesi olarak kullanabilirdim ama yapmadım. Aynı meseleyi seneler sonra ünlü girişimci Jason Goldberg'un bir unicorn olan fab.com'u PR için kullanacaktı. Keza Google Grou.ps ilk 2008 senesinde "grup" kelimesine reklam vermeye çalıştığı anda Google Groups ürünlerini de reklam verenler arasına sokup reklam fiyatlarını sürekli arttırmaya başladı. Bu da megatech'in klasik tekelci yaklaşımlarına bir örnekti. Hem dava açılabilir hem de PR malzemesi olarak kullanılabilirdi, ama hiçbirini yapmadım. Ürüne ve büyümeye odaklıydım. Ama dava ve PR bize olumlu dönüşleri olurdu, ancak kafam oralarda değildi. Bugün bu tür talihsizlik gibi görülen "fırsatların" da değerlendirilmesi gerektiğini biliyorum.

*Bazı e-postaları takip etmediğim için.

Geçmişe baktığımda, çok yoğun çalıştığım için kimi üst düzey VC'lerin e-postalarına dönmediğimi görüyorum. Keşke şu mesaja cevap verseydim dediğim oldu. Ama gerçekten görememişim. Demek ki bir asistan tutmak için bütçem olsa o hataları yapmayacaktım. Fakat sahiden de hiç öyle bir lüksümüz olmadı. Hep çok yalın iş yaptık. Bütçemizin çok üstünde işler çıkarttık.

* Meşhur bir blog yazarı bir gün beni arayıp Grou.ps'un parasının bitmek üzere olduğunu duyduğunu söyledi. Başımdan kaynar sular dökülmüştü, kim nasıl duyurmuştu bunu! Ona arkadaşım olarak bunun gerçek olduğunu ama haber yapmamasını rica ettim. Akışına bıraksaydım ve yapsaydı ya... Reklamın iyisi kötüsü olmaz diye düşünerek. Hem belki durumların su yüzüne çıkmasıyla yardımımıza koşacak bir yatırımcı ya da satın almak isteyen bir 'akbaba' ortaya çıkabilirdi.

*Çalıştığım insanlara fazla sadık kaldım. Mesela göçmenlik avukatım Çiğdem Acar. Bana yeşil kart alabilecekken sürekli O-1 vize yenileme yolunu seçti. Çünkü ona kolay geliyordu ve kötücül bakacak olursak, O-1 vizeleri onun için sürekli bir gelir kapısı idi. Oysa vatandaşlık ve yeşil kart bir kere alınırdı. Ama onun bu tercihi (bilinçli ya da bilinçsiz) aile yaşamıma mal olmuş olabilir. Eleman değiştirmeye de daha meyilli olmam lazımdı.

- İngilizce'de bir tabir vardır: "Solution looking for a problem" yani "sorun arayan çözüm". GymGroups işte tam buydu. Grou.ps ürünü hâlihazırda elimizdeydi ama paraya yeterince düşük maliyetle dönüştüremiyorduk. O yüzden sorun arar olduk ve gym'lerin sosyalleşmeyle ilgili bir

sorunu olabileceğini düşündük. Oysa Instagram fitness alanında gayet başarı göstermeye başlamıştı. Hiçbir zaman “sorun arayan çözüm” üstünde uğraşmamak gerekir. Çünkü kaybedeceğiniz zamanın maliyeti fark edemeyebileceğiniz kadar yüksek olabilir.

Tavsiyeler I

Ahlaki evrenin yayı uzundur ama adalete doğru eğilir.¹³²

Martin Luther King Jr.

Bu bölümde, Fırat Demirel'in *Geleceği Görenler* kitabında da paylaştığım bazı tavsiyeleri okumamış olanlar için tekrar paylaşmak istiyorum.

- Başarının sırrı başarısızlığa toleranstır. Tıpkı çok anlatılan, Edison'un ampülü bulmadan önce binlerce kere çalışmayan benzer icat/deneme yapmış olması hikâyesi gibi. Yeni bir şeyler yapıyorsanız daha çok "başarısız" olacaksınızdır, bu çok doğal. Çünkü yapay zekâlar gibi biz insanlar da öğrenmeyi deneme/yanılma yöntemiyle yapıyoruz.
- Hedefleri öyle belirleyin ki, o girişim uğrunda mücadele etmek istediğiniz bir şey olsun. Böylece başarısızlığa uğrasanız dahi, hayatınızı doğru ve pişman olmayacağınız bir mücadele ile geçirmiş olacaksınız.
- Bosch reklamlarında söylendiği gibi, "insanların güvenini kaybetmektense para kaybetmeyi" tercih edin. Herkes ve her şey birbiriyle bağlantılı ve hiçbir zaman gemileri yakmak gibi bir lüksünüz yok. Parayı yine kazanabilirsiniz ama insanların güvenini kaybederseniz bunu kazanmanız çok zordur.

132 The arc of the moral universe is long but it bends towards justice

- Seçtiğiniz fikir ve girişim ile bir ömür geçirmek durumunda olabilirsiniz. Bu bir gecelik başarı hikâyelerinin medyada sürekli yer bulduğu günümüzde şaşırtıcı gelebilir ama aslında hiç anormal değil. Merak edenler, ilk otomobil markalarının, Renault, Peugeot, De Dion Bouton vs. kuruluş hikâyelerini okusunlar. Sermaye gücünün henüz batıdaki gibi oturmadığı Türkiye’de, Batı’nın 20. Yüzyıl hikâyeleri bizler için daha gerçekçi örnekler olacaktır. Bu durum sizin üstünüzde baskı oluşturup hiçbir girişime cesaret edememe noktasına gelmemeli ancak bu gerçekle de yüzleşmelisiniz.
- Başarıdan önce sizinle yürüyen insanları asla unutmayın. Başarı ile beraber hayatınıza giren budalaları da çok ciddiye almayın. Ayrıca anonim bir atasözünde söylendiği gibi: *“Bir önderi sırtındaki oklardan tanırırsınız.”* Yeni bir şeylere kalkışıyorsanız kalın bir derinizin olması gerekir yoksa erken pes edersiniz.
- Başarı iki şeyden ibaret: (a) Doğru kararlar vermek (b) Doğru kararlara yeterli kaynak ayırmak. Doğru karar vermek için yapabileceğiniz şey, dünü ve bugünü iyi okumak ve rasyonel bir eğitim sisteminden geçmek. Yeterli kaynak konusunda ise, zaman bir girişimcinin sağlayacağı en önemli kaynak. Eğer satışı değilseniz futbol gibi lüzumsuz ve hedefinize hizmet etmeyen şeylerle zaman kaybetmeyin. (Satışçılar için ise futbol iyi bir araçtır çünkü *“ortak deneyimler”* işlerinde başarılı olmalarını sağlar. Bkz: *“The Pursuit of Happiness”*).
- Çok çalışmalısınız. Sakıp Sabancı’nın dediği gibi: *“Çalışmak çalışmak çalışmak.”* Bunun ne kadar önemli olduğunun altını yeterince çizmem mümkün değil. Ancak yine de bir noktaya kadar... Haftada bir günü mutlaka iş dışındaki şeylere ayırın ve işi asla düşünmeyin. Çünkü aksi takdirde körelirsiniz. İnsan ilişkileri, zihinsel sağlığınız ve normal bir birey olarak işlemeye devam etmeniz

açılarından çok önemli. Eğer 7 gün çalışırsanız kendinize zarar verirsiniz ve uzun vadede maliyetini ödemek durumunda kalabilirsiniz.

- Bir girişimciyi mücadele/stres dolu yolculuğunda ne ayakta tutar? Lorenzo Carter'ın "Venture Capital Valuation: Case Studies and Methodology" kitabında ortaya konan araştırmaya göre, Silikon Vadisi'nde bunun cevabı hemen hemen eşit oranlarda; uyuşturucu, seks veya muhafazakâr bir yaşam tarzı. Ve yine ortaya konan ve şaşırtıcı olmayan istatistiğe göre de bunun tek sürdürülebilir yöntemi sağlam bir aile yapısı ve dine dönüş. Gerçekten de inanç hem girişiminizi ayakta tutmanız hem de bu zorlu süreçlerde akıl sağlığınız noktalarında tutunmak isteyeceğiniz önemli bir dal olacak.
- Başarı basamaklarını tırmanırken arkanızda bıraktığınız insanlara iyi davranın. Tekrar inerken veya daha tepelerde onlarla tekrar yolunuzun kesişmesi kuvvetle muhtemel.
- Mümkünse ortaklarla bir işe girişin. Hem "reality check" (yani doğru yolda olduğunun teyidini farklı kişilerle paylaşarak almak) anlamında önemli hem de gerçekten de "bir elin nesi var, iki elin sesi var"... Şöyle ki, bir girişim/girişimci hem vizyoner/orijinal olmalı hem de ayakta kalabilmek için satış yapabilmeli. Ama bir insan tek başına hem vizyoner hem iyi bir satışçı olamaz ve ne iyi bir satışçıyı şirkete sadece "eleman" olarak alabilirsiniz ne de bir "vizyoner"i. Vizyonerlik doğası gereği mevcudiyetle yetinmemeyi, dolayısıyla mutsuz ve depresif bir ruh hâlini gerektirir. Satışçı ise doğası gereği mutlu, insanlarla sürekli iletişimde olan, etrafındakilere mutluluk saçabilen bir kişilik karakterini gösterir. Bu ikisinin tek vücutta bulunması çok karatlı kusursuz bir pırlanta gibi fazlasıyla istisnai bir durumdur. Öte yandan tek girişimci olmak, beraberinde dayanıklılık getirir ki bu da bir gerçektir.

Tavsiyeler II

*Biz sadece çok ortalama bir yıldızın
küçük bir gezegeninde gelişmiş bir maymun türüyüz.
Ama evreni anlayabiliriz.
Bu bizi çok özel kılar.¹³³*

Stephen Hawking

Son olarak, aldığım eski Disney CEO'su Robert Iger'in "The Ride of a Lifetime" kitabında gördüğüm on tavsiyeyi de kendimce tercüme ederek size aktaracağım.

İyimserlik. İyi bir liderin en önemli özelliklerinden biri, başarılabilecekler için pragmatik bir tutku olan iyimserliktir. Zor seçimler ve ideal olmayan sonuçlar karşısında bile, iyimser bir lider karamsarlığa boyun eğmez. Kısacası, insanlar karamsarlar tarafından motive edilmez veya harekete geçirilmez.

Cesaret. Risk almanın temeli cesarettir. Sürekli değişen işletmelerde risk almak esastır, inovasyon hayatidir ve gerçek inovasyon ancak insanlar cesarete sahip olduğunda ortaya çıkar. Bu, satın almalar, yatırımlar, sermaye artırımları ve özellikle de yaratıcı kararlar için geçerlidir. Başarısızlık korkusu yaratıcılığı yok eder.

¹³³ We are just an advanced breed of monkeys on a minor planet of a very average star. But we can understand the Universe. That makes us something very special

Odak. En yüksek öneme ve değere sahip stratejilere, sorunlara ve projelere zaman, enerji ve kaynak ayırmak son derece önemlidir ve önceliklerinizi net ve sık sık ifade etmeniz zorunludur.

Kararlılık. Tüm kararlar, ne kadar zor olursa olsun, zamanında alınabilir ve alınmalıdır. Liderler, karar alma ve uygulama ihtiyacı ile dengelenmiş fikir çeşitliliğini teşvik etmelidir. Kronik kararsızlık sadece etkisiz ve verimsiz olmakla kalmaz, aynı zamanda moral için derinden yıpratıcıdır.

Merak. Derin ve kalıcı bir merak, yeni insanların, yerlerin ve fikirlerin keşfedilmesini, ayrıca pazarın ve değişen dinamiklerinin farkındalığını ve anlaşılmasını sağlar. Yeniliğe giden yol merakla başlar.

Adalet. Güçlü liderlik, insanlara adil ve iyi davranılmasını içerir (bkz: Muhteşem Süleyman). Erişilebilirlik kadar empati de önemlidir. Dürüst hatalar yapan insanlar ikinci şansı hak eder ve insanları çok sert bir şekilde yargılamak, korku ve endişe yaratarak iletişimi ve yeniliği engeller. Bir organizasyon için korku kültüründen daha kötü bir şey yoktur.

Düşüncelilik. Düşünceli olmak, iyi liderliğin en değeri anlamamış öğelerinden biridir. Bilgi edinme sürecidir, bu nedenle verilen bir fikir veya verilen kararın daha güvenilir ve doğru olma olasılığı daha yüksektir.

Özgünlük. Gerçek ol. Dürüst ol. Hiçbir şeyi taklit etme. Doğruluk ve özgünlük saygı ve güveni doğurur.

Amansız Mükemmelliğin Peşinde Koşmak. Bu, her ne pahasına olursa olsun mükemmeliyetçi olmak anlamına gelmez, ancak sıradanlığı kabul etmeyi reddetmek veya bir şey hakkında “yeterince iyi” olduğunu öne sürerek mazeret göstermemek anlamına gelir. Bir şeyin daha iyi yapılabileceğine inanıyorsanız, onu yapmak için çaba gösterin. Bir şeyler yapma işindeyseniz, harika şeyler yapma işinde olun.

Bütünlük. Bir organizasyonda çalışan insanların ve ortaya çıkan ürünün kalitesi ve dürüstlük her şeyden önemlidir. Bir şeyi yapma şekliniz, her şeyi yapma şeklinizdir. Bir şirketin başarısı, büyük ve küçük her şey için yüksek etik standartlar belirlemeye bağlıdır.

Çalışırsan Olur

Büyük girişimleri yaratan şey statükoya olan saygısızlık, aptalca öz güven, ısrarla birleşen saflık ve açık fikirliliktir.¹³⁴

Vinod Khosla

Son olarak, şu enteresan deneyimimden de bahsetmek istiyorum. Kitabın başında belirtmiştim ya, babam hep “çalışırsan olur” derdi diye. Siz de gördünüz ki pek öyle olmuyormuş, dünya babamın aktardığı kadar da iyimser bir yer değilmiş. Çalıştım ve o çalışmalarımın karşılığını finansal olarak aldım mı dersene cevabı maalesef hayır. Buna üzülüyorum, çünkü biliyorum yalnız değilim. Özellikle Türkiye’de nice doktorlar ne şartlar altında devlet hastanelerinde özveriyle ve aldıkları cüzi maaşlarla çalışıyor, biliyorum. O yüzden söz söylemeye pek de hakkım yok.

Ama ben gene şanslıyım, çünkü daha sonrasında beklediğim finansal özgürlüğe hiç olmayacak bir yerden, Bitcoin gibi yatırımlardan eriştim. Bitcoin çıktığında çok garip bir şeydi ama merakımdan bir kitap alarak inceledim ve beni teknik olarak çok etkiledi. Denemek için bir miktar para koymaya karar verdim. Ardından bu yatırımlar dile kolay binlerce kat değer kazandı. Böyle bir yükselişi tahmin etmek güçtür ve ben doğru noktalarda çıkışlar da yaptım, böylece Bitcoin’in o şaşırtıcı sarsıntılardan kurtulmuş oldum. Hesaplarıma göre Bitcoin 300 bin doları bulacak, hatta on sene içinde bu miktarı da geçebilir (iyi senaryo bu, kötü senaryoda 0 olması da mümkün) ama ara değer 20 bin olacağını tahmin etmiştim ki bu defalarca görüldü.

¹³⁴ It’s irreverence, foolish confidence, naivety combined with persistence, open mindedness that created great startups.

Bu durum, Kur'an'daki şu ayeti de hatırlatıyor:

Âl-i İmrân Suresi-26.Ayet

De ki: “Ey mülkün gerçek sahibi olan Allah'ım! Mülkü dilediğİ-ne verirsın, dilediğİnden çekip alırsın. Dilediğİni yüceltirsın, dilediğİni de alçaltırsın. Her türlü iyilik senin elindedir. Hiç kuşku yok sen her şeye kadırsın.”

Mülk, Allah'ındır. İstedİğİ zaman verir, istediğİ zaman alır. Mülk için çalışmak normal ama böyle düşünmek gerektiğİni, bunun çalışmalarınızı daha sağlam yapacağİnı da görmüş oldum.

Günün sonunda hayat hep çemberler şeklinde ilerliyor. Bunu ya da şunu kaçırdım diye üzölmeyin. Her şey zamanlamada saklı. Siz hiçbir şeyi belirlemiyorsunuz. Hatta klişe inanışın aksine, nasıl icra ettiğİniz de önemli değıl. Sahiden şans **her şeyi** belirliyor.

Burada elbette yapabilecekleriniz var, makroda olup biteni takip etmek gibi. Ama o zaman küçük teknenizi büyük dalgalar içinde yüzdürmeye nasıl odaklanacaksınız, değıl mi?

O yüzden nihilist boş veren olun demiyorum, o da insanlığı depresyona süröklö ama kesinlikle çok hırslı da olmayın.

Özellikle açğıözlü de olmayın. Olmayınca olmuyor. Olunca oluyor. Bunu kimse belirlemiyor. Ne o Forbes kapaklarında gördüklerimiz çok akıllı, ne oradaki siz değılsiniz diye ‘akılsızsınız’ demek değıl.¹³⁵ Gerçek akıllı olanlar ne istediğİni bilenler.

¹³⁵ Kendimden bir deneyim paylaşayım: Oraya çıkanlar bağılantılarıyla çıkıyor (misal: ben Türkiye’de yayınlanan bir dergi kapağına son anda editörle rastgele kafede karşılaşıncı “a seni de ekleyelim” diye dahil olmuşum. Zira, diğöer o listelere giren

Kitap boyunca görmüşsünüzdür ki hayattan pozitif sonuçları çok geç aldım (38 yaşında) ve belki de karşılığını hiç alamama paniğini de sıklıkla yaşadım. Grou.ps'ta 'en azından yavaş da olsa büyüyorum' diyebileceğim herhangi bir düzenli büyüme eğrisi de yaşamadığım için, bu da iş hayatımda çok fazla karamsarlığa kapılmama neden oldu.

Çok fazla fedakârlıkta bulundum. Kızım Defne'nin büyürken her anına şahit olamamam, fedakârlıklarımın en büyüğüydü. 35 yaşına kadar hayatın güzel taraflarını hemen hemen hiç deneyimlemediğimi düşünmem ve 16 yaşından sonra hiç tatile çıkmamış olmam da bunlara dahil.

Hayattan aldıklarım, verdiklerime oranla daha düşük kalmış olabilir. Ama en azından bu kitabı yazacak kadar ilginç bir hikâyeye edinmiş oldum!

Yine de buradan her anne ve babaya tavsiyemdir; çocuklarınızı iyimser yetiştirin. Kendi hayallerinizi onlara yüklemeyin. Böylece onları büyük düş kırıklıklarından ve erken yaşlarda depresyonla baş başa kalmaktan muhafaza edebilirsiniz. Siz de iyimser olun.

Bırakabileceğiniz en iyi miras belki de budur.

isimleri tanıyorum ve ne kadar haksız orada olduklarını bilirim).

Girişimcilik Yalnız bir Meslek

Seni aydınlığa çıkaran karanlıkta yaptıklarıdır.¹³⁶

Anonim

Bu maceraya atılacak olanlar unutulmamalı ki girişimcilik yalnız bir meslek.

Sadece siz ve kurucu ortaklarınız var. Bütün dünyaya karşı sadece ve sadece siz.

- Yatırımcılarınızla hisse pazarlığı yapacaksınız.
- Çalışanlarınızla maaş, saatler ve hakların pazarlığını yapacaksınız.
- Müşterilerinizle hep fiyat pazarlığında olacaksınız.

Sonuçta hep bir çıkar savaşı içinde olacaksınız. Sonunda ne kadar para kazanırsanız kazanın ya da hiç kazanamayın, yanınızda sadece arkadaşlarınız ve aileniz olduğunu göreceksiniz. O yüzden ne yaparsanız yapın, arkadaşlarınızı ve ailenizi asla ve asla ihmal etmeyin. Her şey geçer, telefonlar, SMS'ler, e-postalar susar ama sadece o hep güvendikleriniz, yanında vakit geçirmek isteyecekleriniz geçmeyecek. Eğer onlar da giderse ya da olmazsa, istediğiniz kadar hedeflerinize ulaşmış olun, hayat bir zulme dönüşür. Sizi koşulsuz sevenlere her zaman sarılın.

Ayrıca dinlerde bile Tanrı'nın insanı altı günde yarattığı, bir gün de dinlendiği söylenir. O yüzden haftada bir gün de olsa, mutlaka dinlenmeye de zaman ayırmalı insan. Yoksa piliniz tükeniyor

136 It's what you do in the dark that puts you in the light

ve işte hırsla asla ihmal etmemeniz gereken şeyi, ailenizi ve sosyal ilişkilerinizi ihmal ediyorsunuz.

Mehtap’la onca problem yaşamamıza rağmen son güne kadar yan yana durabilmemizi açıklayan şeyi ise Soulcycle kurucusu Ruth Zukerman’ın “Riding High” kitabında buldum: İş ortaklarınızla arkadaş olmanıza gerek yok. Mutlaka sosyalleşmek isteyeceğiniz insanlar olmak zorunda bile değiller ancak belirli bir düzeyde karşılıklı saygı olması gerekiyor. Kendinize şunu sorun: Bu ortaklar bana eşit davranacak mı? Karar verme yetkisine sahip olmam için yeteneğime ve uzmanlık alanlarıma saygı duyuyorlar mı? Bu ortaklar, hayatımdaki denge ihtiyacını ve buna ihtiyacım olduğunda mola süresinin önemini anlayacaklar mı? Bir anlaşmazlığımız varsa, çatışmaya yaklaşımları nedir? Kimin hangi sorumlulukları üstleneceğine dair beklentilerinizden, çatışmaları nasıl çözeceğinize, özellikle para sorunları ve zaman kısıtlamaları gibi konularda iş ortaklarınızla net bir şekilde iletişim kurun. Fikirlerinizin en başından duyulduğundan ve değer verildiğinden emin olun; ortaklığın başarı şansı daha yüksek olacaktır.¹³⁷

137 You don’t need to be friends with your business partners. They don’t even have to be people you’d necessarily want to socialize with, but there does have to be a certain level of mutual respect. Ask yourself this: Will these partners treat me as an equal? Do they respect my talent and areas of expertise so that I will be empowered to make decisions? Will these partners understand the need for balance in my life and the importance of downtime when I need to take it? What is their approach to conflict if we have a disagreement? Communicate clearly with your business partners about everything from your expectations of who will assume which responsibilities to how you’ll resolve conflicts, especially around money issues and time constraints. Be sure your opinions are heard and valued from the outset, and the partnership will have a better chance of success.

Grou.ps Mezunları Şimdi Neler Yapıyor?

Liderin iki görevi vardır: (1) lider öğrenen olmak ve (2) diğer liderleri geliştirmek.¹³⁸

Noel Tichy

Grou.ps'un herhâlde benle ilgili başarılarının dışında en büyük başarı göstergesi, aynı zamanda mezunlarına sağladığı avantajlarıdır. O yüzden, gururla belirtirim ki Grou.ps hikâyesi boyunca herhâlde en az yüz adet Grou.ps mezunu arkadaşım oldu ve hep beraber Türkiye'de ekosistemin gelişmesinde katkıda bulunduk. Örneğin:

1. Parasut.com'u kurup şirketi başarılı bir çıkışla Türkiye'nin lider muhasebe yazılım firmalarından Logo'ya satanlar.
2. HotelRunner gibi Türkiye'den çıkacak diğer SaaS girişimlerinde önemli roller edinenler, firmanın ilk satışlarını yapanlar, arasında Grou.ps çalışanları vardı. Bunların yansısı;
3. Birçok çalışanımız kariyerlerinin ilerleyen dönemlerinde Facebook, Twitter gibi sosyal medya devlerinde kendi işlerini buldular.
4. Kimi de bizzat benim girişimlerle Jive ve Disqus gibi sosyal medya alanında önemli ve/veya halka arz, ama adını bir Facebook ya da Twitter gibi duymamış ola-

¹³⁸ *The leader has two jobs: (1) to be the lead learner, and (2) to develop other leaders*

bileceğiniz şirketlerde görev aldı. ABD'ye taşınıp yeni hayatlar kurdular. Türkiye'de Grou.ps dışında gönlünce gibi bir iş bulamayacağını bildiğim yetenekli bir çalışmamızı bizden ayrıldıktan sonra Jive'dan Matt Tucker'la tanıştırdım. Teknolojimize hayran olan Matt, düşünmeden onu ekibine kattı.

5. Grou.ps mezunları aynı zamanda Cisco, Google gibi teknoloji şirketlerinde de kendilerine iş buldular.
6. Serkan ve Enes arkadaşlarımız kendi şirketlerini kurup Türkiye'nin Twilio'sunu (yani programcılar için dijital iletişim kanalını) kurdular ve Bakırköy'de onlarca kişiye istihdam sağladılar.
7. Mustafa bir başka girişimde CTO'luk görevi görerek yeni girişimlerin yeşermesinde rol aldı. Bunlardan biri çocuklara yönelik robotik eğitimi alanında hizmet ediyor.
8. Bir mesai arkadaşımız çocuk giyim girişimiyle e-ticaret dünyasında adını duyurdu.
9. Bazıları da Turkcell gibi Türkiye'nin değerli teknoloji firmalarında üst pozisyonlara geldiler.

Bugün Nelerle Uğraşıyorum?

*Elmas, basınç altında iyi sonuç vermiş bir kömür parçasıdır.*¹³⁹

Henry Kissinger

Pandemi sürecinde İstanbul'a geri geldiğimden beri neredeyse her gün tanıdığım veya tanımadığım insanlardan 'şöyle bir girişim yapmak istiyorum, katılır mısın?' ya da 'gel şu girişimi beraber yapalım' tekliflerini duyuyorum. Görülen o ki, girişimcilik 2005'te Türkiye'den ayrıldığım döneme kıyasla artık çok havalı.

Fakat Shunryū Suzuki'nin "Yeni başlayanların zihninde birçok olasılık vardır, uzmanın zihninde ise çok az olasılık vardır."¹⁴⁰ sözündeki gibi benim zihnimde artık olasılıklar çok daha az. O yüzden girişimcilikte fikir seçerken ben de artık fazla ihtiyatlıyım.

Şu an ilgimi en çok çeken konu, fediverse adlı yeni sosyal medya mimarisi. Grou.ps olarak Türkiye'de, Çin'de ve İran'da karşılaştığımız internet sansürleri 2010'ların başından beri benim iştahımı sansürlere karşı dayanıklı dağıtık sosyal medya uygulamaları geliştirme konusunda kabarttı. Bu bağlamda çeşitli ileri seviye araştırmalar ve uygulamalar yaptım, bilimum Bittorrent benzeri "p2p" (denkler arası) mimarileri inceledim. Ama bu süreçte benden bağımsız geliştirilen en ilgi çekici çalışma Mastodon aslı açık kaynak bir proje oldu. Şu an ben de bu projeye destek veriyorum. Hâlihazırda kurduğum yeni şirketle projenin en büyük sponsorlarındanız, aynı zamanda iyileştirilmesinde ve Türkçeleştirilmesinde de bizzat görevler alıyorum.

¹³⁹ A diamond is merely a lump of coal that did well under pressure.

¹⁴⁰ In the beginner's mind there are many possibilities, in the expert's mind there are few.

Mastodon'un Türkçe bir örneğini mastotürk.org adresinde ya da cep telefonu uygulamalarında MastoTürk kelimesini aratarak görebilirsiniz. Türkiye'de Twitter yasaklansa bile erişebileceğiniz bu sunucu tıpkı Twitter gibi işliyor. Özellikle Elon Musk satın aldıktan sonra teknik sorunlar yaşamaya başlayan ve popülerite erozyonuna uğrayan Twitter'a yerli bir alternatif... Hâlihazırda bütün parti başkanları ve ünlü gazetecilerin yansıldığı bu platformda astroloji, teknoloji, gündem, özlü sözler gibi ilgi çekici içerikleri de takip edip ulaşabilirsiniz.

Bir diğer Mastodon çalışmam da, dünyanın her yerinden herkesin kendi Mastodon sunucusunu kolayca açabilmesine izin veren, bunun için en uygun fiyatlara ve en iyi servise sahip olan MastroRocks servisi. Ona da mastorocks.com adresinden erişip kendi şirketinize, mezunlar grubunuza bir platform, web sitesi ve mobil uygulama sağlamanız mümkün. Hem de çok cazip fiyatlarla.

Mastodon Grou.ps'un başlattığı bir akımı başarıyla devam ediyor ve bu yüzden ben de bu oluşuma destek vermiş vaziyetteyim.

Bunun dışında bir diğer üstünde çalıştığım girişim de ReplaceFAQ.com adında bir yapay zekâ girişimi. Bu şirket de web sitelerinde sıklıkla karşılaştığımız SSS (Sıkça Sorulan Sorular) bölümlerini yok etmek amacıyla. Bunu yapay zekâ destekli botlar aracılığıyla yapıyoruz. Kendi web sitesini yenilemek isteyenler ReplaceFAQ.com adresinden bu ürünü deneyebilirler.

Beni takip etmek isteyenler için kişisel web sitemin, blogumun ve Mastodon hesabımın adreslerini de paylaşıyorum:

<https://mastotürk.org/@esokullu>

<https://www.emresokullu.com>

<https://emresokullu.blog>

Son olarak, başta da belirttiğim gibi, bu kitaptan herkes faydalsın diye dijital bir kopyasını ücretsiz olarak <https://emresokulu.com> adresinden paylaşmak konusunda yayıncımla anlaştım. Eğer kitabı beğenirseniz sosyal medyadan ve arkadaşlarınızla paylaşabilirseniz sevinirim.

Kitap yazmalara devam edeceğim.
Yeni bir kitapta tekrar görüşmek üzere.

