

HAYAT KAYBEDENİ OLMAYAN BİR OYUN KURMAKTIR

**HAYAT
KAYBEDENİ
OLMAYAN BİR
OYUN
KURMAKTIR**

Türker GÖKSEL
Afyonkarahisar – Ocak 2009

*Bu günlere gelmemde büyük emekleri olan
İki gül yüzlüye;
Ninem Enise GÖKSEL ve
Anneannem Nadire ÇALTEPE'nin
Aziz hatıralarına*

İÇİNDEKİLER

GİRİŞ	5
PAZARLAMA KAVRAMI	10
YAPTIĞINIZ İŞE İMZANIZI ATIN.....	14
REKABET	18
BİLGİ PAYLAŞIMI	25
ÇALIŞKAN OLMAK	30
ÖĞRETİLMİŞ ÇARESİZLİK	36
GÜVEN - ESTETİK VE ENTELEKTÜEL SERMAYE	41
ÖN YARGI FELAKETTİR	55
KRİZ VE DEĞİŞİM	63
ZEKÂ	70
EĞİTİM.....	74
HATALAR VE SORUNLAR	81
KÜLTÜR	88
FARKLILAŞ YA DA ÖL	96
MOTİVASYON - SEN NELERE KADİRSİN	100
TUTUM	106

EKİP RUHU	111
LİDER	118
STATÜKO	128
SOSYAL SORUMLULUK.....	133
GLOBAL DÜŞÜN YEREL UYGULA	142
PLANLAMA	147
MÜŞTERİ – O ŞİMDİ KRAL	152
MARKA DEĞİLSENİZ HIÇBİR ŞEYSİNİZ.....	158
KALİTE	164
HİZMETTE SINIR YOKTUR.....	167
EN İYİ MÜFETTİŞ MÜŞTERİ	174
BAŞARILI PAZARLAMA ELEMANI NASIL OLMALI.....	182
ARAŞTIRMA GELİŞTİRME.....	187
İLETİŞİM.....	191
REKLÂM YA DA KRİSTALİN BEDELİNİ GÖZE ALMAYANLAR ONUNLA OYNAMASINLAR.....	196
ÜRÜN YA DA İŞ OLMAZSA AŞ OLMAZ	205
FİYAT YA DA UCUZDUR VARDIR İLLETİ – PAHALIDIR VARDIR NİMETİ.....	210
DAĞITIM YA DA AŞMADIĞIN DAĞDA SÖZÜN GEÇER Mİ?	214
SÖZÜN BİTTİĞİ YER	217
FAYDALANILAN KAYNAKLAR	219

GİRİŞ

İnsanoğlunun çocukluk dönemine dair hafızasında yer eden en değerli hatıralar arkadaşlarıyla beraber paylaştıkları oyunlardır. Oyunlar; çocuk olmanın, paylaşmanın, hırsın, başarının ve hezimetin nasıl bir his olduğuna dair insanda ilk duyguların oluştuğu yaşanmışlıklardır.

Çoğumuz, çocukluğumuzda oynadığımız bu oyunların ve o oyunlardaki rollerimizin etkisinden hayatımız boyunca kurtulamayız. Bu oyunlarda üstlendiğimiz roller bizi hayata hazırlayan idman sahalarıdır adeta. Oyunlarda üstlenilen roller gelecek yaşamla ilgili de fikir verir bizlere. Bireyler kadar; bireylerden oluşan toplumlar da bu etkileşimden kendilerini soyutlayamazlar.

Topa sahip olanın, oyunu kurduğu günümüz küreselleşen iş dünyasında yaşananlar da bir nevi oyun değil mi? İş yaşamının acımasız şartları ile çocukluğumuzun o eğlenceli oyunları arasında ironik benzerlikler yok mu?

Anımsayacağınızı umuyorum. Bir zamanlar, mahallenin Almanya'da akrabası olan çocuğuna getirilen meşin top sokağa indirilirdi. Topun sahibi olan çocuk mahallenin futbolda en yetenekli grubunu kendi takımına seçerdi. Geriye kalanların mağlubiyeti kesin olmasına rağmen onlar bundan çokta şikâyetçi olmazlardı. Olsalar bile bunu hissettirmezlerdi. Onlar için önemli olan kazanmak değil, oyunda yer almak, belki de hayatlarında ilk kez gerçek bir toppla futbol oynayabilme imkânına kavuşabilmektir.

Mesleki yaşantım boyunca, tüm öğrencilerime Stev Rivkin'in "*Farklılaş ya da öl*" seslenişini beyinlerinde ve yüreklerinde hissetmelerini tavsiye ettim. İş yaşamına yön verecek kalitedeki insanların hayatın tüm alanlarında söz sahibi olması için çevrelerindeki insanlardan ayırt edilmeyi başarabilecek bir özelliğe sahip olması gerektiğine her zamankinden çok daha fazla inanıyorum.

Biz eğitimcileri aslında ayakta tutan ve her sabah yaptığımız işin üstüne bir şeyler daha nasıl koyarız heyecanını yaşatan temel neden de yetişmesinde emeğimiz olan gençlerin başarılarına şahitlik etmemizden kaynaklanıyor. Şöyle bir düşündüm, bana çok çabuk geçmiş gibi gelen mesleki yaşantım boyunca binlerce genç ile çalışmışım. Bu gençlerden bazılarını etkilediğimi bana mezuniyetlerinden sonra da haberleştiğim öğrencilerimden öğreniyorum. Bu zaman zarfında kendilerinden çok ümitli olduğum gençler beni hiç yanıltmadılar, onlardan beklentilerimde bitmiş değil. Başımı hep dik tutmamı sağlayan bu gençlere ne kadar teşekkür etsem azdır. Onlarla gurur duyduğumu bu vesileyle tekrarlamak isterim. Onlara çok inandım; o yüzden onlarla Uluslararası ve Ulusal birçok başarılı projeye hep beraber imza koyduk. Bu çalışmanın sizlerin beğenisine sunulmasında değerli öğrencilerimin ve kişisel gelişim semineri verdiğim birçok şirket çalışanın

“Hocam artık yazın” teşviklerinin etkili olduğunu bu vesileyle belirtmek isterim.

Bu çalışma asla bir ders kitabı olarak tasarlanmadı. İlgisine sunulan kitle de sadece bu alanda öğrenim gören öğrencilerle sınırlı değildir. Sosyal bilimler alanında çok değerli hocalarımın ve meslektaşlarımın büyük titizlikle kaleme aldıkları çok güzel eserler mevcuttur. Çalıştığım alanın hinterlandının genişliği bu çalışmanın muhatap kitlesinin sınırlanmasının önündeki temel engeldir. Bu kitabı okuyanlar arasında sadece sosyal bilimlerle ilgili bilgi ve yorumlara ulaşmayı bekleyenler kadar, sosyal bilimler adına her şeyi bulacağı beklentisi içinde olanlarda hayal kırıklığına uğrayacaklardır. İstedim ki çalıştığım alanı çepeçevre saran temel insani tavırlar üzerindeki düşüncelerimi yazayım ve bu konuya ilgi duyan muhataplarımı yazdıklarımla düşünmeye sevk edebileyim.

Bu çalışmada bazı kavramları analiz ederken, tamamlayıcı nitelikte öykülere yer verilmiştir. Çok çalışmak, emek harcamak, ekip ruhunu hâkim kılmak, güven vermek, sevmek ve paylaşmak hayatın anlamlı olmasını sağlar. Her sabah uyandığımızda hayata bir de bu açıdan bakmak gerektiğine her geçen gün çok daha fazla inanç duyuyorum. Hayatta aslında uzun bir öyküye benziyor. Öykünün uzun olması değil, anlamlı ve zihne hükmeden yapıda olması değerli geliyor bana. Bundan birkaç yıl önceki bir dersimde hazırladığım konuyu öğrencilerimle paylaşırken ağızımdan dökülen sözlerin ise ilk kitabımın adı olacağını elbette tahmin edemezdim.

Çalışırken, kimi zaman **“bütün bu yazılanlar neyi değiştirecek, ne gerek var bu emeğe”** gibi düşünceler zihnimi meşgul etmedi desem samimi davranmamış olurum. İşte o anlarda aklıma, Ernest Hemingway’ın romanındaki kahramanın karaya vuran binlerce denizyıldızını tek tek

denize fırlatmaya çalışırken, denize ulaştırabildiği her denizyıldızı için fark edeceği bilinci ile davranmasını getirdim. Umarım bu kitabı okuyan bir tek kişi için bile bir şey değişir. Çünkü biz biliyoruz ki her şeyin değişmesinin başlangıcı bir şeyin değişmesine bağlıdır.

Kaybetmeyen bir takımında yer almak birçok insan için bu kadar önemli iken, kaybedeni olmayan bir oyun kurma becerisini sergilemek bence gelinecek son noktadır. Bu yüzden hayat oyununda seyirci koltuklarında oturmaya değil, sahneye çıkmaya talip olanlara seslenme iddiasına sahip bir çalışmayı elinizde tuttuğunuzu vurgulamak isterim.

Bu çalışmanın ortaya çıkmasında desteği olan herkese sonsuz şükranlarımı sunuyorum. Kitabımı ithaf ettiğim Nenemi ve Anneannemi rahmetle ve hasretle anıyorum, benim üzerimde inanılmaz hakları ve emekleri var, ruhları şad olsun. Bir şükran'da saygıdeğer Babam Yaşar Göksel ve şefkatli Annem Makbule Göksel'e, iyi ki varlar ve iyi ki benim annem ve babamlar. Beni hep destekleyen ve şevklendiren öğretmenim, sevgili halam Serpil Yılmaz'a sonsuz teşekkürler. Bu çalışmanın ortaya çıkmasında maddi, manevi büyük desteğini gördüğüm Afyonkarahisar'da faaliyetlerini sürdüren Lale Pide işletmesi sahibi sevgili dostum Lütfullah Tezgiden'e sonsuz teşekkürler. Bir büyük teşekkür de bu eseri kaleme aldıktan sonra büyük bir titizlikle inceleyip benim için hep çok değerli olan görüşleriyle yönlendiren çok değerli hocam Şuayıp Özdemir'e, kendisine minnettirim. Çalışma hayatım boyunca çokça ihmal ettiğim değerli eşim Sevim, oğullarım Batuhan Yaşar ve Tunahan Hazar'a anlayışlarından dolayı teşekkür ediyorum.

Haddim değil biliyorum ama dilin kemiği de yok. Hz. Mevlana'nın: ***“Senden iyi olan neyse, insanlara onu ver”*** seslenişinden feyiz alarak ***“Kimi başında taçla doğar, kimi elinde kılıçla, ben kalemlerle doğmuşum”*** diyen üstat Cemil

Meriç'in bu önemli tahliline bende heyecanımı ve bu büyük milletin geleceğine yön verecek gençlerine hizmet etme irademi katmak istiyorum.

İçinde bulunduğu çağı yakalamaya uğraşan değil, çağa egemen olmaya endeksli bir gençliğe hizmeti ise büyük bir onur olarak kabul ediyorum.

Türker GÖKSEL
Afyonkarahisar, Ocak 2009

PAZARLAMA KAVRAMI

Günümüzde pazarlama kavramı kadar tartışılan, kabullenilen, doğru ya da yersiz eleştiriler alan fakat işletmelerce asla yok sayılmayan çok az kavramla karşılaşırız. Bu kavram sadece iş yaşamının değil toplumu oluşturan bireylerin dahi üzerinde titizlikle irdelemeler gerçekleştirmesi gereken bir olgu halini almıştır.

Torlak, Altunışık ve Özdemir, Pazarlamaya giriş adlı eserlerinde; “Pazarlama yazınında pazarlamanın çeşitli tanımları yapılmaktadır. Birçok kişi pazarlamayı satış, reklam, dağıtım, promosyon ve hatta insan ikna etme sanatı şeklinde tanımlama yoluna gitmiştir. Ancak, bu tanımlardan Amerikan Pazarlama Derneği'nin 1985 yılında yapmış olduğu tanım akademik çevrelerce en yaygın kabul gören tanımdır. Buna göre, pazarlama; *kişisel ve örgütsel amaçlara ulaşmayı sağlayacak mübadeleleri gerçekleştirmek üzere malların, hizmetlerin ve fikirlerin geliştirilmesi,*

fiyatlandırılması, tutundurulması ve dağıtılmasına ilişkin planlama ve uygulama sürecidir. Ancak Amerikan

Pazarlama Derneği 2004 yılında konjonktürel gelişmelere paralel olarak pazarlamanın tanımında değişiklik yapma yoluna gitmiştir. Yeni tanıma göre pazarlama; ***müşteriler için değer yaratma, değeri tanıtmaya ve sunmayı hedefleyen ve organizasyona ve onun paydaşlarına fayda sağlama amacıyla müşteri ilişkilerini yönetmeye yönelik bir süreçler dizisi ve örgütsel bir fonksiyondur***” görüşlerine yer veriyorlar.

Pazarlama kavramının kendisini meydana getiren fakat asla kendisi olmayan kavramlarla açıklanması yanlışlığına düşüldüğünü belirtmiştim. Örneğin; pazarlamayı çok kişi, satış kavramıyla açıklanmaya çalışılmıştır. Oysa bu iki kavram arasında gece ile gündüz arasında olan kadar olmasa da büyük farklılıklar bulunmaktadır. Bu farkı açıklamakta kullanacağımız bir örnek vermeyi tercih ederim: Arife günü Ankara'daki ailenizi ziyaret etmek istiyorsunuz ama yolculuk için harcayacağınız paranız yok. Otostop yapmaya karar verdiniz ve Ankara yoluna çıkıp elinizde hazırladığınız karton levhayı bu yönde seyreden araçlara doğru tutunuz. Elinizdeki levhada şöyle yazıyor:

- ***Ankara'ya gitmek istiyorum. Beni de alır mısınız?***

İnanın bana çok ilgi çeken bir tavır olsa da kimse sizin gibi tanıdık olmayan bir kişi ile yolculuk yapma fikrine sıcak yaklaşmayacaktır. Oysa yazı da meydana gelecek küçük bir değişiklik sizi amacınıza ulaştırabilir:

- ***Ben de sizin gibi Bayram'da ailemle birlikte olup, annemin elini öpmek istiyorum. Beni de Ankara'ya götürür müsünüz?***

İlk söylem ve tavır ne kadar satış olarak nitelendirilebilirse, ikinci söylem ve tavır o kadar pazarlamanın yansıması olarak nitelendirilebilir.

Pazarlama, pazarda değil, zihinlerde yapılan bir eylemdir. İnsanların beyinlerinde, yani algılarında farklı bir yer edindirmeyi, yani konumlandırmayı ön plana çıkaran bir kavram olma özelliğine sahiptir. Günümüzde pazarlamanın özgün formülü ise; gereksinimleri bul ve onu karşıla olarak formülize edilebilir. Bu nedenden dolayı, Philip Kotler; **“Pazarlamayı anladığınızı düşünüürken, o birden yepyeni bir dansa başlıyor ve biz de onu elimizden geldiğince izlemek zorunda kalıyoruz”** diyebiliyor.

Pek çok kişi pazarlama için harcanan paranın gereksiz olduğunu düşünür. Ancak pazarlama geri dönüşü olan bir yatırımdır. Pazarlama; hayat oyununda seyirci koltuklarında oturanların değil, sahneye çıkma iradesini ortaya koyanların top koşturabileceği bir alan olma özelliğini her geçen gün çok daha yoğun olarak hissettirmektedir. Thadora Levitt; **“Bir gecelik ilişkiler devri kapandı. Satış evliliğe götüren flörttür”** derken belki de yaşanan bu değişimin işaretinde bulunmaktadır.

Bu bahsi pazarlamanın ne tür bir gücü olduğuna yönelik çok yeni bir gelişmenin yansıması üzerinde geliştirelim. Bilindiği gibi 2008 yılının Ekim ayının ortalarında Türkiye iki yılığına BM Güvenlik konseyi üyeliğine seçildi. 5 yıllık bir çalışmanın sonucu gelen bir başarının elde edilmesinde, Dünyanın tüm bölgelerinde ve ülkelerinde çalışmalar gerçekleştirildiğini konunun ilgilileri bilmektedir. Türk diplomasisi sırf bu hedef için konunun uzmanı on büyükelçiyi bu konuda görevlendirdi. Birleşmiş Milletler üyesi 192 ülkeden 128’inin desteğı seçilmek için yeterliyken, Türkiye bu kritik ve tarihi oylamada 151 oy aldı. Türkiye’yi bölgesel aktörlükten küresel güç olmaya

yükselten bu başarının oluşumunda sergilenen pazarlama eylemlerinin etkisini algılama noktasında kayıtsız kalan kesimleri ise sadece insafli olmaya davet edebilirim.

YAPTIĞINIZ İŞE İMZANIZI ATIN

Günümüz iş yaşamında, çalıştığı alanda işletmesine değer katan çalışanların önemi çok daha artacaktır. David Rockefeller **“İş yaşamında yaptığım tek bir şey var, doğru insanı işe aldım ve işine karışmadım”** diyerek insana olan güvenini vurgulamaktadır. Günümüz işletmelerinin çalışanlarına yaşattıkları en büyük zorluk, şirketi oluşturan insanların önünden yeri geldiğinde çekilmeleri gerektiğini bir türlü kabul etmemeleridir. Ülkemizde bu zihniyete sahip yöneticilerin sayısı maalesef istenen düzeye ulaşamamıştır.

Bilindiği üzere, bir toplumun genel olarak his ve davranışlarını toplu şekilde etkilemek için devlet ya da özel kuruluşlarca yapılan hareketlerin tümüne toplum mühendisliği deniliyor. Kendisinden menfaat edinmek istenen bir toplumun, hangi olaylara ne tür tepkiler vereceğini göz önüne alarak, medya ve diğer etki kanallarını kullanıp o toplumu biçimlendirmek, istenilen hedefe yönlendirmek toplum mühendislerinin ana görevleri içinde

değerlendiriliyor. Bu tür çalışmaların sadece belli kurum ve güç odaklarının tekeline bırakılamayacak kadar etkili sonuçlar doğuracağına inancımdan olsa gerek, etrafımda herkese bu bilinci aşlamayı adeta alışkanlık edindim. Bu alışkanlığım beni tatil dönemlerimde bile terk etmedi.

Dört, beş yıl önce ailemle birlikte yaz tatilini geçirmek için Samsun'a gittim. Tatil beldesine gitmeden önce yerel bir alışveriş merkezine gidip, ihtiyaçlarımızı satın aldık. Bir şeyler içip yolumuza devam etmek düşüncesindeydim ki, kasiyer kızlardan birisi çok dikkatimi çekti. Mevsim yaz olduğu için hizmet verebilecek durumda olan sekiz kasadan sadece üçü aktifti ve çok az sayıda müşteri vardı. Kasiyer kız o kadar bitkin ve umutsuz bir beden dili sergiliyordu ki, masamıza davet ettim ve bu yaşta böyle bir yılgınlık içinde olmasının nedenini sordum. Aslında verdiği cevap sadece kendi düşüncelerini yansıtmıyor, ülkemizdeki birçok çalışanın duygularının tercümanlığını yapıyordu: Kasiyer kız yaptığı işi sevmiyordu. İşini sevmemesinin temel nedeni ise yaptığı işi basit görmesiydi. Üniversite öğrencisi olan kasiyer kıza internetten güzel sözler indirmesini her güne has farklı kâğıtlara çıktısını almasını ve altına ismini yazarak, alışveriş yapan her müşterisinin poşetine günün sözü olarak koymasının bir farklılık olacağı önerisinde bulundum. ***“Kaplumbağaya bakın, sadece başını dışarı çıkarttığı zaman ilerler”*** diyen James Coant'ın sözü bu öneriyi dillendirmemde beni tahrik etti adeta. İnsanların denemekten vazgeçene kadar asla kaybetmeyeceğine yürekten inanan biri olarak genç bir insanın yılgınlığa kapılmasına kayıtsız kalmam düşünülemezdi.

Yaklaşık altı ay sonra, bir Kurban Bayramı arifesinde yine aynı Alışveriş Merkezine bir arkadaşım ile gittim. Alışveriş merkezinde inanılmaz bir yoğunluk vardı ve tüm kasalar altı ay öncesinin tam tersi hizmet vermekteydi. Herkes büyük bir telaş içinde bayram hazırlığındaydı.

Herkesin ilk bakışta dikkatini çeken görüntü ise kasalardan birinde diğer tüm kasaların önündeki müşteri sayısının bir kat fazla müşteri bulunmasıydı. Üç numaralı kasanın bu yoğunluğu benimde dikkatimden kaçmadı ve merakın verdiği etki ile on ikinci müşteri olarak sıradaki yerimi aldım. Benimle birlikte alış veriş merkezinde bulunan arkadaşım haklı olarak diğer kasalarda çok daha az müşteri olduğu uyarısında bulunsa da burada beklemek istediğimi belirttim.

Zaman geçmek bilmiyor, arkadaşım haklı olarak sıkıntısını dışa vuruyordu, gerçekleştirdiğim davranışın tutarlı hiçbir yanı bulunmamaktaydı. On, on beş dakika geçmişti ki yanımıza mağaza müdürü olduğu yaka kartından anlaşılan bir yetkili geldi. Arkadaşım tüm sıkıntısını adamcağızdan çıkartırcasına, diğer kasalarda daha az bir yoğunluk olduğu halde bu kasada ki müşterilerin o bölümlere neden aktarılmadığını sordu. Mağaza müdürü, çaresiz ve sıkıntılı bir ses tonuyla -aynen aktarıyorum- :

- ***“Sormayın beyefendi, altı ay evvel çılgının bir tanesi, bizim kasiyerlerden birisine bir akıl vermiş, insanlar günün sözünü almak için dakikalarca beklemeyi göze alıyorlar, bizde müdahale edemiyoruz”*** dedi.

Tahmin ettiğiniz gibi o çılgın bendim ve altı ay önce bezgin, yılgın bıraktığım kasiyer kız alış veriş merkezinde ayın elemanı ödülünü kimseye bırakmıyordu. Artık ona ismi ile hitap eden özel müşterileri bile oluşmuştu. Sıra bana geldiğinde kasiyer kızın boynuma bir sarılışı var ki o içtenliği kelimelerle izah etmekte aciz kalıyorum.

1943 Yılında İsveç’in yoksul bir köyünde Inguar Kamprad tarafından kurulan ve bakkal olarak işe başlayan ünlü marka IKEA’nın bu başarısını; etkin stok yönetimi becerisini sergilemesine, şehir dışında büyük mağazaların kuruluşunu ilk kez düşünmesine ve demonte mobilyaların

keşfi ile dünyanın en büyük mobilya şirketi olmasına dayandırıldığını unutmamak gerek.

Siz siz olun, hangi iş alanında olursanız olun, yaptığınız işe imzanızı atmanın bir yolu muhakkak bulun. Bir eylemi herkesin yaptığı gibi ya da kötü yapmaktansa, hiç yapmamak daha iyi olduğunu da göz ardı etmeyin. En basit değişim çalışması bile verimliliği arttıracaktır. Çetin Altan'ın dediği gibi: ***“İnsanın yaptığı işten aldığı zevk, o işten kazandığı parayı harcarken aldığı zevkten daha fazla ise, o iş mutluluk verir.”***

Bence, her şeyi başarabilmeniz için gerekli olan tek şey yeteri kadar nedeninizin bulunmasıdır.

REKABET

İş yaşamının her alanında yaşanan rekabet, günümüzde şiddetlenerek devam ediyor. Günümüzde bir milletin atmış saniyede yaptığını, elli dokuz saniye de yapabilme becerisini sergileyemeyen başka bir milletin rekabet edebilmesi söz konusu olamayacaktır. Bir salisenin değerini, bir salise farkla olimpiyatlarda altın madalyayı kaçırana sormak gerek. Bizler geçmişi ve geleceği tasarlarken, hayatın şimdi olan olduğunu göz ardı etmeden yolumuza emin adımlarla devam edebilmeliyiz. Bir işletme, rakiplerine göre emsalsiz bir avantaja sahip olmadıkça, var olması için bir neden de yoktur zaten.

Bilindiği gibi geleneksel iş yönetimi düşüncesinin dayandığı dört temel ilke söz konusudur. Bunlar; verimlilik, sorun çözme, bilgi analizi ve rekabet ilkelerini hayata geçirebilme becerisinin işletmelerce sergilenebilmesi olarak literatürde yer bulmuştur. Geleceğin rekabet stratejisi ise

rakiplerinizden daha iyi olmakla ilgili bir şey değil, daha farklı olmakla ilgili bir olgu olarak gelişecektir.

Bilimsel olarak gerçekleştirilen araştırma sonuçlarına göre şirketlerin ömrünün dünya ortalaması yaklaşık 12,5 yıl olarak gerçekleşmektedir. Çok uluslu şirketlerin ömrü 40-50 yıl arasında değişkenlik gösterirken, bu sınıflandırmanın dışında kalıp çok uzun sürekliliğini sağlayan üç kurum tespit edilmiştir. Bunlar: Kilise -dini oluşumlar-, Üniversite ve Ordu. Ben işletmeleri yönetenlerin yerinde olsam bu araştırmanın sonuçlarına yönelik, işletmelerinde bir araştırma grubu oluşturup, yaşamlarını sürekli kılacak stratejilerin tespitine yönelmeyi tercih ederdim.

Alman ve Japon beraberce safariye katılırlar ve aslan ile karşı karşıya kalırlar. Her birinin silahlarında beşer kurşun bulunmaktadır. İlk önce Alman silahına sarılır ve aslan'a ateş eder ancak isabet ettiremez. Sıra Japon'a gelmiştir. O da silahında ki tüm kurşunları boşaltmasına rağmen aslana isabet ettirememiştir. Bütün olanları büyük bir soğukkanlılıkla takip eden aslan adeta sıra bana geldi dercesine bir bakış fırlatır, acemi avcılarının bulunduğu yöne. Hiçbir telaş belirtisi göstermeyen Japon sakin bir şekilde ayağındaki postallarını çıkarır, sırt çantasını indirir ve spor ayakkabılarını giymeye başlar. Bütün bu olanlara bir anlam veremeyen Alman, Japon avcıya döner ve şaşkınlık içinde sorar:

- ***Spor ayakkabılarını giydiğin takdirde aslan'dan kaçabileceğini mi zannediyorsun?***

Japon avcının verdiği cevap günümüzde yaşanan rekabetin koşullarını vurgular niteliktedir:

- ***Senden hızlı koşsam yeter.***

İşte tam da bu nedenlerden dolayı, görev aldığımız işletmeleri; fırsatlara odaklanan girişimci olan ve sürekli farklılığı yakalayan bir kurum haline getirmeliyiz. Bir şeyleri keşfetmenin, herkesin gördüklerine bakmak ama farklı şeyleri düşünebilmek olduğu unutmamalıyız. Günümüz iş yaşamının aktörleri, geleceği tahmin etmenin en mantıklı yolunun, onu icat etmek olduğunu su götürmez bir gerçek olarak kavramak zorundadırlar. Müşterilerinin saçının kesimini ve bakımını yaparken, arabalarının yıkanmasını organize eden kuaförler nerelerdesiniz? Sesime ses verin.

Söz Japon'lardan açılmışken bir başka örnekle anlatımımıza devam edelim: Malum; özellikle son yıllarda yöneticilerin değişik aktiviteler marifetiyle ekip ruhuna kavuşmasını desteklemek moda oldu. İşte böyle organizasyonlardan birinde X ve Y şirketlerinin üst ve orta düzey yöneticilerinden oluşmuş takımları arasında bir kürek yarışı düzenlenmesine karar verilmiştir. Her iki grupta uzun süre çalışmalar gerçekleştirmişler. Yarış sonrası X takımı çok önemli bir farkla kaybettiğinde bunun nedenleri araştırıldı. Y takımında yedi kişi kürek çekip, bir kişi dümencilik yaparken, X takımında ise bir kişi kürek çekip, yedi kişinin dümen başında olduğu gözlenmişti.

Rekabet edebilir olmanın en önemli şartlarından birisi de proaktif tutum sergileyebilmek ve şartlar çekilmeyi gerektirdiğinde de daha hızlı ilerleme öncesinde çekilme erdemini sergileyebilmektir. Eğer siz değişmek zorunda kalmadan değişirseniz, rakibiniz sizi yakaladığında, siz çoktan başka bir yerde olursunuz. Bu konuda iradeyi de bizzat sizin göstermeniz gerekmektedir. Çünkü hayatta ölü bir ördek hariç hiçbir şeyi gümüş tepsi içinde sunmazlar.

Dünya nimetlerine ehemmiyet vermeyen yaşayış ve felsefesi ile ünlü filozof *Diyojen*, bir gün çok dar bir sokakta, zenginliğinden başka hiçbir şeyi olmayan kibirli bir adamla

karşılaşır. İkisinden biri kenara çekilmedikçe sokaktan geçmek mümkün değildir. Mağrur zengin, hor gördüğü filozofa seslenir:

- ***Ben bir serserinin önünden asla çekilmem,*** der.

Diyojen, kenara çekilerek gayet sakin şu karşılığı verir:

- ***Ama ben çekilirim!***

Bu tür çekilişler büyük hamleler öncesinde olması gereken tutumlardır. Kabul ediyorum, biz çekilmenin korku ve endişe uyandırdığı bir coğrafya da yaşıyoruz. Büyük bir cihan devletinden, emperyalizm ile girilen mücadele sonrasında Anadolu topraklarına sıkışmış olmamızda bu konuda bizi endişeye sevk ettiğine de hak veririm. Fakat unutulmamalıdır ki : ***“Her gece iki gündüz arasındadır”*** ve iflas etme riski olmayan kurumlar asla kalkınamaz.

Her yıl yapılan 'en iyi buğday' yarışmasını yine aynı çiftçi kazanmıştı. Çiftçiye bu işin sırrı soruldu. Çiftçi:

- ***“Benim sırrımın cevabı, kendi buğday tohumlarımı komşularıyla paylaşmakta yatıyor”*** dedi.

- ***“Elinizdeki kaliteli tohumları rakiplerinizle mi paylaşıyorsunuz? Ama neden böyle bir şeye ihtiyaç duyuyorsunuz?”*** diye sorulduğunda,

- ***“Neden olmasın”*** dedi çiftçi.

- ***“Bilmediğiniz bir şey var; rüzgâr olgunlaşmakta olan buğdaydan poleni alır ve tarladan tarlaya taşır. Bu nedenle, komşularımın kötü buğday yetiştirmesi demek, benim ürünümün kalitesinin de düşük olması demektir.***

Eğer en iyi buğdayı yetiştirmek istiyorsam, komşularımın da iyi buğdaylar yetiştirmesine yardımcı olmam gerekiyor.”

Yarının rekabeti, dikey rekabet olarak gerçekleşecek ve boşluk içindeki rekabet meydana getirecek. Pazarda söz sahibi olabilmek için boşluk yaratmak ve boşlukta ortam kurmak gerekecek. Ortam yaratanlar, rekabeti kamçılayan içinden çıkacak. Üç bin küçük işletmenin ürettiği parçaları bir araya getirip, bundan otomobil ortaya çıkaran **Toyota** organizasyonu bütün rekabet şartlarını bu anlamda alt üst etmemiş midir? Bütün bu nedenlerden dolayı, yoğunlaşan rekabet koşulları, tarafları farklı enstrümanlar kullanma fikrine itmiştir.

Rekabet üstü fikri tam da bu nedenlerden dolayı hâkim olmuştur. Örneğin X otomobil firmasının İngiltere’de ki en büyük otopark ağını satın alma düşüncesi zihinlerdeki tazeliğini koruyor. Asıl sürpriz olan ise satın alınan otoparklarda sadece X marka arabaların faydalanabilmesine imkân tanınmasının planlanmasında yatıyor. Bu gelecekçi stratejiye bir de komplo teorisi ekleyelim, ileri de karşılaştığımızda **“ben demiştim”** demenin zevkine talip olma adına. Düşünsenize; çok güçlü bir otomotiv devisiniz ve rakiplerinizin olan markaların mücadele verdiğiniz ülkede bulunan sigorta şirketleri tarafından sigorta edilmemesini sağlıyorsunuz. Bütün bu dillendirdiğim düşüncelerin etik olup olmadığını tartışmıyorum, ne de olsa düşlerimizin kıyısı, komplekslerimizin ebesi Avrupa’da ve ABD’de uygulamada vahşi kapitalizmin kuralları hala geçerliliğini koruyor. Çağımızın rekabet koşullarından en önemlisi rakiplerin asla küçümsenmemesidir. ABD’nin pazarlama gurularından Steve Rivkin: **“Bir şirket kendisine her şeyden önce şu soruları sormalıdır. Piyasadaki pozisyonum ne? Rakiplerimden farkım ne? İsmim pozisyonumu destekliyor mu?”** diyor. Bilmiyorum Rivkin’in etkisi var mıdır ama

ABD’de bölgesel, küçük bir sabun üreticisi olarak faaliyette bulunan Minnetonka şirketi piyasadaki önderlerle doğrudan doğruya boy ölçüşebilmesi mümkün olmadığını anladıktan sonra bir saldırıyı tercih etti. Yeni bir ürünle, rakiplerine karşı avantaj sağlamak için çalışmalarını yoğunlaştırdı. 1979 yılında Minnetonka ilk kez sıvı sabununu piyasaya sürdü. Bu plastik bir şişe içindeki sıvı sabundan ve bir pompa sisteminden oluşuyordu. Sıvı sabun, tüketici tarafından hemen tutuldu ve yepyeni bir pazar yarattı. Öyle ki, daha 1981 yılında 85 Milyon dolar’lık bir pazar oluştu. Sıvı sabunun piyasaya girişi bütün büyük sabun üreticilerini hazırlıksız yakalamıştı. Colgate, Palmolive, Lever ve Procter and Gamble tam anlamıyla şaşırmış ve pazara yeni giren bu gözü pek saldırganı vuracak bir karşı silah bulamamıştı. Sektörünüzün en büyüğü olabilirsiniz hatta geleceğe yönelik verdiğiniz kararlarda doğru yolda da olabilirsiniz ama unutmayın hareket etmediğiniz sürece başkaları tarafından geçilmeye mahkûm kalırsınız.

Yeri gelmişken, rekabetin koşullarının çoğu zaman bizim önceliklerimizin çok dışında gelişebileceği gerçeğiyle de yüzleşmemiz gerekebileceğini de belirtmek isterim. Aslan ile boğa çilingir sofrasını kurup rakı içemeye başlarlar. Gecenin ilerleyen saatlerinde aslan kalkmak ister. **“Eve geç kaldım”** der. Boğa aslana takılır: **“sen ormanlar kralısın ne bu kılıbıklık.”** Aslanın cevabı manidardır. **“Evde beni aslan bekliyor senin ki gibi inek değil.”** Biz, ülke olarak öyle bir konjonktürel yapıda öyle bir coğrafyada var olma çabası gösteriyoruz ki dünyanın başka hiçbir yerine benzemez.

Sevgi ve paylaşmak en yakınınızdan başlar. İşletmelerimiz rekabet ettikleri işletmelere artık bir düşman olarak değil de dost olarak yaklaşabilmeli. Dünya var olduğundan günümüze kadar yaşananlar ışığında; kin, cimrilik, nefret kimsenin hoşlanacağı davranışlar değildir ve kimseye de katkı sağlaması mümkün görünmemektedir.

Sonuç itibariyle, sadece iki tür firma olacak; pazarlarını bozanlar ve hücumu dayanamayanlar.

Sahi, siz hangi tarafta olacaksınız?

BİLGİ PAYLAŞIMI

Toplum olarak vakit kaybetmeden çözüm bulmamız gereken problemlerimizden en önemlilerinden birisi de bilgi paylaşımını ciddi anlamda geri plana atmış olmamızdır. “*Küçük olsun benim olsun*” bencilliği maalesef toplumsal dokumuzda hala çok hâkim bir anlayış olarak kendisini her platformda hissettirmektedir.

Benim sevgili hemşerim Allah’a dua eder:

- *Allah’ım senin hazinen geniş bana nimetlerinden çokça ver.*

Cenabı Allah kuluna seslenir:

- *Sana hazinemden vereceğim ama küçük bir şartım var. Sana ne verirsem komşuna iki mislini vereceğim.*

Bizimki düşünmeye başlar bu öneriyi. Banim bir apartmanım olursa, komşumun iki apartmanı olacak. Benim on arabam olsa, komşumun yirmi arabası olacak. Bu düşünceler içini kemirirken. Rabbine seslenir:

- ***Allah'ım bir gözümü kör et!***

Çok aykırı bir örnek mi oldu bilmiyorum ama ben bir tahlil gerçekleştirmeye çalışıyorum. Çevremizde tanık olduğumuz gelişmeler benim bu yönde bir fikre sahip olmama neden oluyor. Eminim sizlerde yaşamınızda bu düşünceleri destekleyecek onlarca bencillik serüveninin şahidi olmuşsunuzdur.

Peki, ne yapılmalıdır? Bence öncelikli olarak, işletmelerimizde senkronize hareket etme yeteneğine sahip, farklılıklardan olumluluk çıkacağını özümseyen insanları istihdam etmeliyiz. Bu felsefeyi içselleştirmiş insanların azlığının hedeflerden sapmamıza neden olduğunu fark etme zamanının geldiği inancındayım. İşletmelerde istihdam edilecek aykırı insanların elinden çıkacak özgün organizasyonların oluşturacağı başarılarından kurumlarımızı soyutlamamalıyız. Aksine bu insanlara ilham ve imkân vermeliyiz.

“Modernizm devrinde, her cümle, nokta ile bitiyordu. Şimdilerde ise post-modernizmin soru işaretleri, ünlemleri, nokta-noktaları arasında idrâkler şaşırdu. Hangisine inanalım?” diyerek düşünceye sevk ediyor bizleri Ümit Meriç.

Bu bağlamda benim de sizlerle çok çarpıcı bir örneği paylaşmama izin verin: Hollywood çıkışlı bir Amerikan filmi. Filmin üç farklı sahnesinde başroldeki bayan oyuncu X markalı sabunlarla banyo yaparken gösterilmektedir. Marka bilinçli olarak izleyenlerin adeta beynine nakşedilmektedir.

Film sona erdikten sonra uluslararası bu sabun markasının stantları sinema salonlarının hemen dışında izleyenlerle burun buruna getirilir adeta. Satın alanlar olur bu stantlarda sergilenen X markalı ürünlerden. Bu kez hemen sinema binasının dışında yine aynı işletmenin elemanları ellerinde anket formları filmi izleyip X markalı ürünlerden satın alanlara şu soruyu yöneltmişleridir:

- ***Sizler, her sinema çıkışında evinize giderken, temizlik ürünleri alır mısınız?***

Soruya muhatap olan izleyenlerin büyük bir bölümü çalışma gerçekleştiren anketörlere böyle bir alışveriş yaptıklarını hatırlamadıklarını beyan etmişlerdir.

Bilgi paylaşımı noktasında yaşanacak problemlerin neden olacağı telafisi zor sonuçlarına vurgu yapma adına bir dostumdan dinlediğim olayı sizlerle paylaşmak isterim. Kadın ve kocası banyoda yıkanırken kapı çalınıyor ve kadın acele ile havluya sarılarak kapıyı açmak için aşağı kata iniyor. Kapıyı çalan kişi kadının kocasının bir arkadaşıdır. Karşısında üzerinde sadece bir havlu bulunan bir bayan bulan adam ilk şaşkınlığı atlattıktan hemen sonra, kadına üzerindeki havluyu indirmesi karşılığında 300 € verebileceğini söyler. Kadın kısa bir düşünme sürecinden sonra bir hamle ile ve 300 € kazanmanın verdiği istekle adamın söylediğini yapar. Hızını alamayan adam bir bukle öpücük verdiği takdirde ise 500 € vereceğini ifade eder. Kadın bunu da yerine getirir ve 800 € kazanmanın keyfini sürer kendince. Kadın yaşadıklarının şaşkınlığı atlatır atlatmaz yukarı banyoya döner. Kocası kimin geldiğini sorar, kadın ismini de vererek arkadaşının geldiğini söyler. Adamın cevabı, kadını şok eder : ***“Sana bahsetmedim, bugün benden aldığı 800 € borcunu getirecekti.”*** Üzülerek ve ürpererek ifade edeyim ki; bilgi paylaşımı noktasındaki negatif anlamda inadımız sürdükçe kaybedebileceklerimiz yukarıda aktardığım örnektekinden çok daha fazla olacaktır.

İşletmelerimizde bilgi paylaşımının işletme kültürü haline getirildiği kurumlar çalışanlarına da güven telkin edecek ve bu yaklaşımlar verimliliği maksimize edecektir. Fayda sağlayacak fikirlerin herkesten gelebileceğine inanan, zekâya değer veren kurumlar, bu uygulamalarından her zaman fayda görmüşlerdir. Dünyanın sayılı markalarından birisinde meydana gelen büyük bir problemin çözümünde işletme yöneticilerinin tüm çalışanların düşüncelerinin önemine verdikleri değer sonrasında fabrikada tuvaletleri temizlemekten sorumlu yirmi yaşındaki genç bir kızın önerisinin problemin tespitine yönelik kattığı değer bizlere ilham vermelidir.

Bilgi paylaşımında yaşanacak sorunlar bizi son nefesimize kadar takip edecektir. Hatta daha sonrasında bile. Solomon, hidayete erip Müslüman olduğu günün akşamında vefat eder. Annesi de oğlunun başına gelip feryadı basar:

- ***“Oğlum, cenazene Yahudiler gelmez. Müslümanlarda seni bilmez, ortada kaldın gitti.”***

Sizdeki yumurta ile bendeki yumurtayı değiştirirsek her birimizde de yine birer yumurta olmaya devam edecektir. Oysa sizdeki bilgi ile benim bilgimi paylaşırsak, her birimizde iki farklı bilgi oluşacaktır. İşte tam da bu yüzden multidisipliner projeler üretebilme konusunda artık net bir irade koyma zamanı geldiği inancındayım. Belki bu yolla kendine güven duyan nesiller yetiştirebilme noktasında ilerleme kaydedebilir ve aşağıda sizinle paylaşacağım olayı tebessümle geçiştirebiliriz.

Din kültürü Ahlak bilgisi öğretmeni bir gün sınıfa gelir ve öğrencilerine seslenir:

- ***Oğlum, senin adın ne?***

- ***Fatih, hocam.***
- ***O zaman sen Fatiha suresini oku.***
- ***Kızım, senin adın ne?***
- ***Kevser, öğretmenim.***
- ***O zaman sende Kevser suresini oku.***
- ***Evladım senin adın nedir?***
- ***Hocam, benim adım Yasin ama arkadaşlar kısaca Sübhaneke derler.***

Adı, Yasin olanlar bunun hakkını verecekler. Başka yolu yok.

Bulunduğu ortamda aykırı görüşler dillendirenlerden çekinmeyin. Bizden esintiler taşıdığını her ortamda dillendirdiğimiz kilimlerimizin birbirinden tamamen farklı motiflerden oluşmuş olmasına rağmen onların oluşturduğu bütünlüğün bize yaşattığı görsel şöleni anımsatırım sizlere.

ÇALIŞKAN OLMAK

Değerli okurlarım; bütün samimiyetimle sizlerle şu düşüncemi paylaşmak istiyorum. Ben, bu güzel coğrafyanın güzel insanların tekrar ve yeniden lider Türkiye'yi oluşturmasında iki çok kilit nokta olduğuna yürekten inanıyorum. Birincisi hepimiz yaptığımız işlerimizi severek, zamanında ve en güzel şekilde gerçekleştirmeliyiz. İkincisi ise birbirimizi sevmeli ve saygı duymalıyız.

İnsanın biyolojik, psikolojik özelliklerini göz önünde bulundurarak insan-makine-çevre uyumunun doğal ve teknik kurallarını araştıran, disiplinler arası araştırma, geliştirme ve uygulama çalışmaları olarak tanımlanan ergonomik düşünme tarzının hâkim kılınmasında önemli faydalar olduğu düşüncesindeyim. Ergonomik çalışmaların kökeninde insanın verimini arttırmak, makine temposuna ayak uydurmasını sağlamak, dolayısı ile daha çok üretim yapacak duruma getirmek anlayışı yatmaktadır.

2007 yılında gerçekleştirdiğim konferanslarımın birinde tamamen spontane olarak ağzımdan **“Sevmeden çalışmak, inanmadan ibadet etmek kadar büyük bir alçaklıktır”** ifadesi çıkıverdi. Konferansın katılımcısı olan kurumun çalışanları bu sözü, sonrasında çok sorguladılar ve verilen arada çok faydalı diyaloglar yaşadık. Aslında bu düşüncenin toplumsal olarak insanların vicdanında yer etmesi bir kültür meselesidir. Toplumun tüm fertlerinin bu felsefeyi içselleştirmesi gerekmektedir. Ünlü yazar Bernard Shaw: **“Geçken, yaptığım 10 şeyden 9’unun başarısızlıkla sonuçlandığını görmüştüm. Bunu için 10 kat daha fazla çalışmaya başladım”** derken beklentisi içinde olduğum içselleştirmeyi gözler önüne sermektedir adeta. Hiç kimsenin bu güne kadar başarı merdivenlerini elleri cepte tırmanmadığını hatırdan çıkarmadan, hayatın bisiklete binmek gibi bir şey olduğunu, pedalı çevirmeye devam edenlerin asla düşmeyeceğini hatırlatarak sizinle paylaşmak istediğim ilk öyküyü aktarmak isterim

Ulu bir kavak ağacının yanında bir kabak filizi boy göstermiş. Bahar ilerledikçe bitki kavak ağacına sarılarak yükselmeye başlamış. Yağmurların ve güneşin etkisiyle müthiş bir hızla büyümüş ve neredeyse kavak ağacı ile aynı boya gelmiş. Bir gün dayanamayıp sormuş kavağa:

- **“Sen kaç ayda bu hale geldin ağaç?”**
- **“On yılda, demiş kavak”**
- **“On yılda mı? Diye gülmüş ve çiçeklerini sallamış kavak”**
- **“Ben neredeyse iki ayda seninle aynı boya geldim bak!”**

- “Doğru, demiş kavak”

Günler günleri kovalamış ve sonbaharın ilk rüzgârları başladığında kabak üşümeye sonra yapraklarını düşürmeye, soğuklar arttıka da aşağıya doğru inmeye başlamış. Sormuş endişeyle kavağa:

- “*Neler oluyor bana ağağ?*”

- “*Ölüyorsun, demiş kavak*”

- “*Niçin?*”

- “*Benim on yılda geldiğim yere, iki ayda gelmeye çalıştığın için.*”

Çalışmadan, emek harcamadan, alın teri dökmeden gelinen nokta başarı olarak değerlendirilemez. Kolay kazanılan, kolay kaybedilir. Alın teri ve emek, her işte olmazsa olmaz ön koşuldur.

En büyük itirazım da zeki insanların kendileri yaptıkları işe adamamalarına. Buna itiraz ediyorum, isyan ediyorum. Anlatıla gelen bir hikâyedir, sizlerle de paylaşmak isterim. Tembel ve zeki bir öğrenci matematik dersinde uyur. Tahtaya yazılmış problemin ev ödevi olduğunu zanneder. Oysa o soru çözüümü o güne kadar başarılmamış bir problemdir. Evde tüm hafta sonu uğraşır ve çözer. şimdi gelin de bu tür insanlara anlayış gösterin. Zeki olup ta tembel olmak, affedilmez bir hata. Aslında sadece çalışmak da yeterli değil günümüzde. Çalışmak kadar hatta çok daha önemlisi pozisyon alabilmek oldu. Doğru yerde, doğru zamanda, doğru bireylerle birlikte olmaktır. Erken kalkan kuş yem bulmasına rağmen, erken kalkan solucan’ın yem olacağını hatırdan çıkarmamalıyız.

2008 yılında Almanya’da Afyonkarahisar Ticaret ve Sanayi Odası adına Proje sorumlusu olarak görev aldığım AB destekli Mesleki Eğitim Projesi’nin ön hazırlık ziyareti esnasında, çok değerli ortaklarımızla yemekte özel sohbetler gerçekleştirilirken, oldukça radikal bir soru sordum Alman dostlarıma, samimiyetin de etkisiyle. Dünyanın -maalesef- tanık olduğu iki büyük savaşıdan mağlubiyetle çıkan tek millet olduklarını, buna rağmen bu büyük atılımı ve gelişimi nasıl elde ettiklerini sordum. Alman dostum samimi soruma Almanya’yı yaşadığı iki dünya savaşının enkazının altından başarıya çıkararak atasözü ile karşılık verdi: **“En büyük vatanseverlik mesleğini en iyi şekilde yapmaktır.”** Almanya’yı görenler ve Alman vatandaşlarıyla çalışma gerçekleştiren okurlarım beni çok daha iyi anlayacaklardır. Bir Meksika atasözünde belirtildiği gibi: **“Hareket halindeki karınca, duran bir öküzden daha çok iş başarır.”**

Ünlü Doktor Boris Sidis **“ Şimdiye kadar öğrenmekten doğan ruhi bir hastalık görmedim. Ruhi hastalıklar endişelerden, işe ait ilgisizliklerden doğar”** derken bilginin değerine ve bilgiyi önemseyen insanların konsantrasyonuna vurgu yapmaktadır. Ne kadar doğru bir tespit, öyle değil mi? O halde bizlere düşen bir hedef oluşturabilmektir, bir iş değil. Unutmayınız bu gün hayranlıkla taklit edilmeye çalışılan Batılı devletler, vatandaşlarının cebine daha çok para koyduğu için değil. Batılı zihinler bilgiye açık olduğu için ekonomik refah sağlayabilmişlerdir. Bu zihniyet hâkim hale getirilirse, her disiplinli çabanın, birden çok sonuç verdiği gerçeğiyle yüzleşeceğimizden emin olabilirsiniz.

Bakın bununla ilgili bir tespiti paylaşayım sizlerle. Dünyanın en zengin insanlarından Bill Gates’in hayatı ile ilgili bir kitap okuyordum. 5 yaşında olan Bill’i yemeğe çağırarak için sesini duyuramayan annesi:

- **“Ne yapıyorsun?”** der, meraklı bir ifade ile. Aldığı cevap:

- **“Düşünüyorum”** olmuştur.

Çalışma odamda bu diyalogu okuduğumda, o anda 5 yaşında olan küçük oğlum Tunahan Hazar’a gayri ihtiyari seslenmek geldi içimden:

- **“Tunahan ne yapıyorsun?”**

- **“Çişimi yapıyorum babacığım”** cevabını verdi küçük oğlum.

Tunahan Hazar Göksel bu kitabın yazıldığı yıl 9 yaşında ve inanın artık düşünmenin ve yorumlamanın gücünü fark edebiliyor. Gençlerimizi, çocuklarımızı; düşünen ve düşündüğünü ifade edebilen nesiller olarak yaşama hazırlayabilmeliyiz. Bu güven duygusunun genç nesillere aşılmasında model insanlar olarak bizlere büyük görevler düştüğünü kabul edelim artık. Bu vesile ile **“ateş böceği kadar ışık saçamayan insanlara yıldız muamelesi yapma”** rahatsızlığımızdan kurtulalım ve herkese hakkını verelim.

Bu çalışma vesilesiyle bir sözde eli öpülesi annelere ve anne adaylarına söylemek isterim. Ne olur bebeklerinize, çocuklarınıza bundan böyle **“Uyusun da büyüsün ninni, tıptı tıptı büyüsün”** diye başlayan ninniye söylemeyin. Büyümenin ve gelişmenin referansı olarak uyumayı nesillerinin beynine nakşeden başka bir toplum var mı bilmiyorum. 0-4 yaş aralığında bu tür söylemlerle büyüttüğümüz çocuklarımız on’lu yaşlarına geldiklerinde onları miskinlikle, çalışkan olmamakla suçlayan ebeveynlere seslenişim olsun bu satırlar. Çocuklarımıza, gençlerimize; itibarın arenaya çıkanların elde edebileceği bir başarı olacağı özgüvenini aşıl原因 annelere selam olsun.

Walter Chrysler'e fabrikası için neye ihtiyaç duyduğunu sorduklarında. ***“ Paydos düdüğünü duymayan ve saatin kaç olduğunu soran olduğunda, ancak saate baktığında anlayan 10 tane iyi adam ”*** diye cevap almışlardır. Şimdi hep beraber düşünelim, etrafımızda bu tür kaç insana sahibiz?

Zafer ileridedir, bizler yürüdükçe, zorlukların ayaklarımızın altında eridiğini göreceğiz. İnanç ve coşku, eylemle birleştirildiğinde oluşacak sinerjinin önünde kim durabilir? Michelangelo : ***“Mermerin içinde meleşti gördüm ve onu serbest bırakana kadar taşı oydum”*** derken ortaya çıkarılması muhtemel sinerjinin en elle tutulur örnekleri gözlerimizin önüne serivermiştir.

Unutmayınız, çorbanıza ne doğrarsanız, kaşığınıza o gelecektir ve devler gibi eserler bırakmak istiyorsanız, karıncalar gibi çalışmanız gerekecektir.

ÖĞRETİLMİŞ ÇARESİZLİK

İş yaşamına egemen olan birçok stratejinin ithal düşünceler olması, uygulamada problemler yaşanmasına neden olmaktadır. Toplumda bilinçli olarak hâkim hale getirilmeye çalışılan **“bizden adam olmaz”** anlayışının çok tehlikeli olduğu inancındayım. Aksine toplumumuza; girişimci olmalarını salık vermek zorundayız. Her girişimcinin, yeni cepheler arayan öncü birliklerin çağdaş karşılığı olduğunu insanlarımızın zihnine nakşetmeliyiz.

Ömer Demir’in de belirttiği gibi: **“Bilimlerin birliğini savunan düşünürler, aynen doğal bilimlerde olduğu gibi sosyal bilimlerde de davranışların açıklamasını sağlayan ve gerek sonuçları, gerekse öngörülerini deneysel tekniklerle sınanabilecek genel yasalar bulmanın temel amaç olduğunu ileri sürmektedirler.”**

ABD’de uygulamaya konan deneysel bir çalışma kanımca bu konu ile ilgili toplumsal bir yaklaşımın referansı olarak değerlendirilebilir. Adı geçen deneysel uygulama kapsamında, büyük boyutlu bir havuz, cam bir levha ile ortadan ikiye bölümlenir. Havuzun bir bölümüne bir köpekbalığı yerleştirilir. Diğer bölümde ise daha küçük boyutta balıklar yerleştirilir. Bu durumda olması beklenen köpekbalığının kendisinden küçük olan balıkların bulunduğu yöne hamle yapıp onları yemesidir. Öyle de olur, köpekbalığı ilk gün beş kez, ikinci gün dört kez, üçüncü gün üç kez, dördüncü gün iki kez, beşinci gün ise bir kez karşı tarafa hamle yaptığı halde ortadaki cam’a çarpar ve isteğine ulaşamaz. Yapılan deneyde ilk gözlemlenen sonuç, günler ilerledikçe köpekbalığının karşı tarafa gerçekleştirdiği hamle sayısının azaldığıdır. Nihayet altıncı gün havuzu ikiye ayıran cam bölme bilim adamlarınca ortadan kaldırılır. Durum böyle olmasına rağmen köpekbalığı bir kez dahi karşı tarafa hamle de bulunmaz. Bu deney sonrasında gözlemlenen gelişmeler **“öğretilmiş çaresizlik”** olarak literatürdeki yerini almıştır.

Köpekbalığı üzerinde gerçekleştirilen deney çalışmasının, bireyler ve toplumlar üzerinde de tatbikinin uzun yıllar boyunca bilinçli bir şekilde uygulamaya konduğu bilinen ama nedendir bilinmez pek dillendirilmeyen bir gerçektir. Bu duygunun toplumlar üzerinde etki bırakmasını bekleyenler, zaman içinde farklı araçları kullanarak hedeflerine ulaşmışlardır. Günümüzde dünya üzerinde 60’tan fazla ülke 10 Milyar dolar’dan az GSMH ya sahipken, bu rakamlardan çok daha fazla gelire sahip en az 135 uluslararası şirketin var olduğunu zihnimizden çıkarmamalıyız.

Toplum yararına çalışıp kafa yoran insanlara düşen **“global düşün, yerel uygula”** anlayışını da göz ardı etmeden, bu felsefenin uygulanmasına imkân tanyacak stratejiler geliştirme becerisini sergileyebileceğimiz projeler üzerinde

yoğunlaşmaktadır. Unutulmamalıdır ki insiyatifsizlik ve özgür olmama, düşünce tembelliğini yaratmaktadır.

İş yaşamında yer alan Anadolu'da ki bazı aktörün yıllardır uyguladıkları stratejilerin, ithal birçok düşünceden çok daha verimli sonuçlar doğurduğuna ve doğuracağına yürekten inanıyorum. Öğrenmenin ve tecrübenin değeri bazen efsanelerden geçer. İşte bu efsanelerden birisi: Olay bir tıp fakültesinin anatomi dersinde geçiyor. Okulun en iyi hocası, anatomi dersine ilk kez giren öğrencilerine; **"tıpta iki önemli şey vardır"** demiş, **"ilki, hiç bir şeyden öğrenmeyeceksiniz!"** Bunu söyledikten sonra işaret parmağını önündeki kadavranın makatına sokmuş, şöyle bir karıştırıp çıkarttığı parmağını hop diye ağzına sokmuş ve emmiş. Ardından öğrencilerden de aynısını yapmalarını istemiş. Genç tıp öğrencileri, kızara bozara aynı şeyi teker teker yapmışlar. Bunun üzerine Hoca öğrencilerine dönüp; **"ikinci önemli şey ise çok dikkatli olmaktır"** demiş ve eklemiş, **"mesela ben demin hastanın makatına işaret parmağımı soktum ama orta parmağımı emdim!"**...

Zaman ezberleri bozma zamanı: Bir gün çok değer verdiğim bir büyüğümün ansızın yönelttiği soruya muhatap oldum:

- ***Sence bir erkek ne zaman baba olur?***

Soruya hazırlıksız yakalanmıştım. Herkesin kolaylıkla verebileceği cinsten bir cevap verdim:

- ***Çocuğu olduğu gün herhalde. "Hayır"*** dedi muhatabım ve ekledi:

- ***Erkek, babasını kaybettiği gün baba olur.***

Türkiye asırlardır, etrafındaki birçok toplumun gözünde bir baba misali konumlandırmaya sahiptir.

Türkiye'nin; yönünü kendisine çevirmiş olan toplumlara borcu vardır ve kaybetmeye hakkı yoktur.

Yaşamda boyu başımıza gelen çaresizlik anları çoğu zaman insanı eğitir. Ama her zaman değil elbette: Ateist bir adam bir gün ormanda geziyor ve etrafındaki güzelliklere bakıyormuş **“Evrin ne güzellikler yaratıyor!”** diye düşünüp mest oluyormuş ki birden arkasında kocaman bir ayı belirmiş ve onu kovalamaya başlamış. Adam bütün gücüyle kaçırıyormuş ama her arkasına bakışında ayının daha olduğunu fark ediyormuş. Dakikalarca süren bir kaçışın sonunda adamın ayağı yerdeki bir dala takılmış, ayı adamın üzerine atlamış, pençesini kaldırmış, Tam vurmaya hazırlanırken adam:

- **“Allah’ım!”** diye bağırmış.

Bir anda zaman durmuş ayı donmuş, ormandaki nehir bile akmaz olmuş bir anda orman kararır ve gökyüzünden bir ışık huzmesi adamın üzerine parlamış. Çok derinden gelen ilahi bir ses adama:

- **“Yıllarca bana inanmadın, yaratılışı kozmik bir kazaya bağladın, sana bu durumda yardım etmemi mi istiyorsun? Seni sevgili bir kulum mu saymalıyım?”** demiş.

Adam utanç içinde:

- **“Biliyorum bunca yıldan sonra dindar biri olmayı istemem haksızlık, ama belki ayıyı dindar yapabilirsin”** demiş.

Ses:

- **“Peki”** diye karşılık vermiş ve ışık kaybolmuş.

Nehir tekrar akmaya başlamış her şey eski haline dönmüş. Ayı pençesini indirmiş, iki pençesini de göğe doğru çevirmiş ve konuşmaya başlamış:

- ***Allah'ım, senin rızkınla orucumu açıyorum,
Hamdolsun bana verdiğin nimetlere.***

Eskiler son pişmanlık fayda vermez derler, pişmanlığın fayda vermediği yerde pişman olmak ise başka bir stratejik hata olsa gerek.

Napolyon ***“İmkânsızlık yalnız sersemlerin sözlüğünde bulunan bir kelimedir”*** der. Bence, hayatta bir insanın yaşayacağı en büyük mutluluk başkalarının bizim için ***“yapamaz”*** dediklerini yaptıktan sonra bürüneceğimiz ruh hali olsa gerek. Dünyada ilk kişisel bilgisayar uygulayanların, dev elektronik şirketleri değil, garaj da buluşup çalışan iki genç insan olduklarını unutmayın lütfen.

GÜVEN - ESTETİK VE ENTELEKTÜEL SERMAYE

Kendimi bildim bileli okuyorum. Sekiz yaşımdan itibaren ise iş hayatının bilfiil içinde bulundum, değişik vesilelerle. Çok insan tanıdım. Birçok yükseliş ve tükeniş öyküsünün tanığı oldum. Bütün bu tecrübeler sonrasında bana iş hayatının çimentosu nedir diye sorsalar, bir an bile tereddüt etmeden vereceğim cevabım hazır:

“Güven duygusu”

Amirin, memurundan; işçinin, patronundan; kadının, kocasından beklentisi hep aynı kavrama dayanıyor. İsimler ve statüler farklılaşıyor ama toplumun büyük bir bölümünün temel beklentisi hiç değişmiyor. Birçok iş adamıyla değişik vesilelerle gerçekleştirdiğim görüşmeler sonrasında hemen hemen hepsi bana:

- ***“Hocam, referans olacağınız elemanların yetenekleri sınırlı olabilir, sizden diploma notu en yüksek mezununuzu da göndermenizi beklemiyoruz ama ne olur güvенеbileceğimiz gençlerle bizleri buluşturun”*** dediler.

Sektör temsilcilerince dillendirilen bu söylem birliği rastlantı olamaz. Bu düşünce ve temenniler zihnimde o kadar yer etti ki, katılımcılarının çoğunluğu işletme yöneticisi olan bir konferansımda dinleyenlerime:

- ***“Evinizde, ailenizin de bulunduğu sofraya davet etmeyeceğiniz kişilerin, işletmenizde çalışmalarına izin vermeyin”*** cümlelerinin dudaklarımdan dökülüverdiğini anımsıyorum.

Doku uyuşmazlığı yaşayan bireylerin, asla büyük başarılar imza atamayacaklarını öğreneli çok zaman geçtiğinden bu kadar iddialı ifadeleri kullanabilme cesaretini kendimde buluyorum.

Güven duygusu; gelenekle de bağlantılı bir kavram aslında, derinlemesine incelendiğinde böyle bir sonuçla da karşılaşılıyor. Örnek vermek gerekirse; 1876 yılında Bodrum’da kurulan ve bu önemli tatil beldesinin Cumhuriyet caddesinde faaliyetlerini sürdüren tarihi Yunuslar fırınının gazetelerden takip ettiğimiz kadarıyla müşterilerine 24 saat hizmet verdiğini öğreniyoruz. Bu tarihi işletmenin aynı alanda faaliyette bulunan diğer işletmelerden ayrılan en önemli özelliği ise gün boyu hizmet vermesi ve her zaman diliminde farklı ürünler üretiliyor olması. Müşterilerinin, erken saatlerde gerçekleştirdiği liman yürüyüşü sonrası fırına uğrayıp, kahvaltı yapması bir nevi alışkanlığa dönüşmüş. Binlerce müdavimi oluşmuş geçen zaman içinde bu fırının sizin anlayacağınız. İnsanların yıllar sonra bile birbirleriyle paylaşacakları güzel yaşanmışlıklara ev sahipliği yapmak seçkin olmayı beraberinde getirir elbette.

Ama bir gün talep edilen ürünün zamanında müşteriye sunulamaması sonucunda neler olur tahmin edebiliyor musunuz? Yüzyılı aşkın mazisi olan işletmelerin anlık hatalarla yerle bir oluşları hiçte yabancıysa olduğumuz olaylar değil.

Bir kurumda güven duygusunun yerleşebilmesi ve bireylerce içselleştirilebilmesi için belirlenen ve ortak olarak inanılan değerlerin varlığına ihtiyaç duyulur. İnanç, görünmeyene inanmaktır, eğer görünmeyene inanıyorsanız başkalarının göremediklerini görebilir ve başarınızı da arttırabilirsiniz. George Orwell'in: ***“Evrensel dolandırıcılığın hüküm sürdüğü bir zamanda, gerçeği söylemek, devrimciliktir”*** dediği gibi, bu gerçeği dillendiren bireylerin içinde buldukları toplumun en güvenilir insanları olmasından daha doğal ne olabilir ki?

Çalışanların, iş yaşamında kendilerine güven duymaları, rekabet açısından onlara büyük avantajlar sağlayacaktır. Öğrencilerimin zihnine yıllardır ***“Dünya benim etrafında dönüyor”*** felsefesini yerleştirmeye özen gösteriyorum. Bazen bu düşüncenin yerleşmesi esnasında kantarın topuzunu kaçırdığım anlarda olmuyor değil. Çevremden bu anlamda eleştiriler alsam da hocalık kariyerim boyunca bu inancımı ve uygulamalarımı hiç değiştirmedim, geri adım atmadım. Siz yeter ki iyi bir fare kapanı imal edin, kapınız muhakkak aşındırılacaktır.

Muhataplarıma, kendilerine güvenmelerini telkin ederken, ***“ben”*** duygusunun benliklerine hâkim olmaması konusunda da uyarılarda bulunurum. İnsanın kendine güven duyması, bunu çevresine hissettirmesi ve o nispette de itici gelmemeyi başarabilmesi zor bir davranışsal kazanımdır. Amerikan basketbol lîgî NBA'nın en deneyimli koçlarından Rudy Tomjanovich: ***“Bir şampiyonun yüreğini hiçbir zaman hafife almayın”*** der.

Derslerimin birinde bu kavramların algılanıp, uygulamaya konulması konusunu tartışmaya açmışken, öğrencilerimin beden dilinden anlatılanların pratiğe dökülmesinin çok daha faydalı olacağı konusunda bende bir fikir oluştu.

Öğrencilerime dersin devamını okulun bahçesinde gerçekleştireceğimizi söyledim ve meraklı bakışlar arasında hep birlikte dışarı çıktık. Kocatepe Üniversitesi Afyon Meslek Yüksekokulu'na ait yeni eğitim binası henüz tamamlanmış çevre düzenlenmesi ise hummalı bir şekilde devam etmekteydi. Eğitim binasının hemen yanında çim alan olarak tasarlanan bölüm çakıl taşları ve yabancı otlarla doluydu. 22 programı ve 4000'yakın öğrenci ile Türkiye'nin en gözde yüksekokullarından olan Afyon Meslek Yüksekokulu'nun en popüler bölümü olduğunu her platformda dillendirdiğim Pazarlama programı öğrencilerimi tam kadro bu alana yönelttim.

Steve Rivkin'in "*farklılaş ya da öl*" söylemi beni çok etkilemiştir. Ben, farklılaşmanın hayatımızın her anında kendisini hissettirmesi gerektiğine inanırım. Bu inançtan hareketle, okulda eğitim alan diğer öğrencilerin, yerleşke alanında çalışmalarını sürdüren temizlik görevlilerinin ve hoca arkadaşlarımla meraklı bakışları altında, öğrencilerime bu alanın pırıl pırıl yapılması talimatını verdim ve hummalı bir çalışma başladı. Elli kişilik bu grup bir saat içinde bir traktör dolusu gereksiz malzemeyi bu alandan temizledi. İlk çalışmanın başladığı esnada sıkılan, utanan adeta "*ne yapıyoruz biz, ne işimiz var bizim burada?*" diye içinden geçiren grup derste paylaştığımız düşünceleri de zihinlerine getirerek eğlenmeye, zevk almaya, en önemlisi de anlamaya başlamıştı.

Çalışma tamamlandı, tekrar amfiye döndük ve "*biz dışarı da ne yaptık?*" diye başka bir tartışma başlattım.

İnanın bu soruyu öğrencilerime yönelttikten sonra dersin sonuna kadar bir daha söz sırası bana gelmedi. Sadece dinledim ve sizi temin ederim inanılmaz tahlillere tanıklık ettim. Bu olayın yaşandığı günün bir gün sonrasında başka bir sınıf ile olan dersim için binaya girerken bir öğrencinin içtiği sigaranın izmaritini temizlenen alana attığını gören öğrencimin bu öğrenciyi o yöne götürüp atılan izmariti ona yerden aldırıp, çöp tenekesine atmasını sağlamasını ve tüm bunları yaparken takındığı medeni ve bir o kadar da ne yaptığını bilen tavırları beni çok etkilemiştir. Ben bu gençlere çok güveniyorum.

Kendine güven duyan insanlar, çevrelerine de bu pozitif enerji verebilecektir. Savaşın en kanlı günlerinden birinde. Asker, en iyi arkadaşının az ilerde kanlar içinde yere düştüğünü görür. İnsanın başını bir saniye bile siperin üzerinde tutamayacağı ateş yağmuru altındadırlar. Tam siperden dışarı doğru bir hamle yapacağı sırada, başka bir arkadaşı onu omzundan tutarak tekrar içeri çeker.

- ***Delirdin mi sen? Gitmeye değer mi? Baksana delik deşik olmuş. Büyük bir ihtimalle ölmüştür. Artık onun için yapabileceğin bir şey yok. Boşuna kendi hayatını tehlikeye atma.***

Fakat asker onu dinlemez ve kendisini siperden dışarıya atar. İnanılması güç bir mucize gerçekleşir. Asker o korkunç ateş yağmuru altında arkadaşına ulaşır. Onu sırtına alır ve koşa koşa geri döner. Birlikte siperin içine yuvarlanırlar. Fakat cesur asker yaralı arkadaşını kurtaramamıştır. Siperdeki diğer arkadaşı;

- ***Sana değmez demiştim. Hayatını boşu boşuna tehlikeye attın.***

- ***Değdi, dedi, gözleri dolarak, değdi.***
- ***Nasıl değdi? Bu adam ölmüş görmüyor musun?***
- ***Yine de değdi. Çünkü yanına ulaştığımda henüz sağdı.***
- ***Onun son sözlerini duymak, dünyalara bedeldi benim için.***

Ve hiçkırarak arkadaşının son sözlerini tekrarladı:

- ***Geleceğini biliyordum. Geleceğini biliyordum...***

Değerli dostlarım; güven vermek önemlidir. Güven duymak önemlidir. Duyulan güveni boşa çıkarmamak ise en önemlisidir.

Güveni boşa çıkaranlara gelince; onlar, kaybetmeye mutlak mahkûm olanlardır. Onların sonu hiçkırıklara boğulmaktan öteye geçmediği gibi, pişmanlığın fayda etmediği yerde pişman olmamak gerektiğini de yüksek bedeller ödeyerek öğreneceklerdir. Sizinle bu bağlamda paylaşacağım anekdotu, yaklaşık on beş yıl evvel okuduğumu hatırlıyorum. Olayın günümüze taşınmasını sağlayan ve aktaran İstiklal Marşımızın yazarı rahmetli Mehmet Akif Ersoy'dur. Mehmet Akif, İstanbul'da tarihi bir mekânda yaşlı bir adamın hiçkırıklara boğulurcasına ağlamakta olduğunu gözlemler. Etrafındaki insanlardan gelen teselli girişimlerini ise kabul etmemektedir, bu yaşlı adam. Bu piri faninin hali Mehmet Akif'i de derinden etkilemiştir. Cesaretini toplar ve yaşlı adama seslenir:

- ***Amca, bu kadar umutsuz olmana neden olan nedir? Allah'ın rahmetinden ümit kesilir mi?***

Adam, kendisine seslenen bu şahsın yüzüne bile bakmadan, yalnız bırakılmasını talep eden belli belirsiz hareketler yapar.

Akif ısrarını sürdürür ve yaşlı adamı, kendisini bu kadar üzen ve ümitsizliğe sevk eden olayı anlatması konusunda zar zor ikna eder. Adam uzun yıllar önce Osmanlı ordusunda üst düzey bir komutan olduğundan bahseder. O dönemde Osmanlı tahtında Padişah II. Abdülhamit bulunmaktadır. Osmanlı devleti, Batılı devletler tarafından çaresizlik içinde bırakılmasına yönelik senaryoların birbiri ardına uygulamaya konduğu günlerden geçiyordur. Bu günün yaşlı amcası, o günün kudretli komutanı ailesinin servetinin büyüklüğü ile de elle gösterilecek bir bireydir, o dönemde.

Bir gün komutan babasının ölüm haberiyle büyük bir yıkım geçirir. Babasının cenazesine katılmak için gittiği memleketinde annesi dâhil tüm yakınları artık uçsuz bucaksız verimli toprakların yönetiminin başına geçmesi zamanı geldiği konusunda komutanı ikna etmeye çalışırlar. Komutan bu konuda Padişahın iznini almadan ayrılma girişiminde bulunamayacağını ama en kısa zamanda bu konuyu çözecek hamleleri yapacağı garantisini vererek İstanbul'a geri döner. Padişah'ın huzuruna kabulünü talep eder ve içinde bulunduğu durum ile ilgili II. Abdülhamit'i bilgilendirerek affını ister. II. Abdülhamit, en değerli komutanlarından birisini içinde buldukları hassas dönemde kaybetmeyi hiç arzu etmez ve çok sert bir ifade tarzı ile isteği geri çevirir. Ailesi ve Padişah arasında sıkışan komutan kısa bir süre sonra II. Abdülhamit'ten tekrar arazilerinin başına geçmek için izin talep eder. Aldığı cevap, ilk seferkinden farklı olmaz, reddedilir önerisi. Bir, iki hafta sonra isteğini tekrarlamak için yine Padişah'ın huzurundadır. II. Abdülhamit, komutanın bu ısrarı karşısında istemeyerek de olsa önerisini kabul etmek zorunda kalır ve sinirli bir ifade ile:

- **“Git, seni azat ettik”** der.

Gönülsüz de olsa izni alıp ailesinin, dolayısıyla arazilerinin başına geçen eski komutan büyük bir şevk ile işlere hız verir ve servetinin üstüne bir servet daha katar. Günler ve yıllar birbirini takip ederek geçer. Geçen zaman eski komutan için ne kadar verimli ve kazançlı geçiyor olsa da Osmanlı devleti için o kadar zorluklarla doludur. Yıllar sonra eski komutan bir rüya görür. Rüyasında bütün Osmanlı ordusu mahşeri bir ortamda büyük bir alanda dizilmiştir ve teftiş edilmektedir. Hem de ne teftiş. Teftiş eden Peygamber Efendimizdir. Onu üç adım geriden büyük bir terbiye ile II. Abdülhamit izlemektedir. Teftiş devam ederken tüm Osmanlı ordusu nefesini tutmuştur adeta. Hepsi büyük bir disiplin ve intizam içindedir. Fakat sıra bizim azat edilen komutanın sorumluluğundaki askerlere gelince iş değişir. Başlarında kendilerinden sorumlu bir komutanın da bulunmamasının etkisiyle düzensizlik içindedirler. Peygamber Efendimiz bu durumdan büyük üzüntü duyar ve bu keşmekeşin nedenini öğrenmek adına II. Abdülhamit’e sorar:

- ***Abdülhamit bu ne hal? Bu asker neden böyle düzensiz?***

Padişah II. Abdülhamit büyük bir üzüntü içinde İslam Peygamberine mahcup olmanın dayanılmaz ızdırabını yaşayarak cevap verir, başını yerden kaldıramadan:

- ***“Efendimiz; bu ordunun komutanı hiç arzu etmememize rağmen arazilerinin başına geçmek için bizden izin istedi, bizde mecburen azat ettik. Askerdeki bu başıbozukluk komutanlarının başında olmamasındadır”*** diyebilir ancak.

Verilen cevap, insanın kanını donduracak ve muhatabını bir ömür ağlatacak cinstendir:

- ***Bu sebepten senin azat ettiğini ben de azat ettim.***

Sözün bittiği yer derler ya hani, işte tam da bu durum için söylenebilir herhalde. Güvenilirliğini kaybedenler, başka ne kazanabilirler ki!

Entelektüel sermaye olarak tanımlanan kavramın işletmelerin olmazsa olmaz değerleri olduğunu kabul etmeliyiz. İşletmeler insan kaynaklarına değer katabilmenin yollarını ararken muhakkak “*estetik*” anlayışı da hâkim kılmalıdırlar.

Bakın bu gün nereden nereye geldiğimizi anlamak noktasında çocukluğumdan gelen bir esintiye paylaşayım sizlerle. Bayramlar bir başka güzeldi benim çocukluğumda. Nazenin insanlar gönüllere ferahlık katan davranışlar sergilerdi, o günlerde. Bayram harçlığı alan çocuklar bu günün çocukları gibi rencide edilmezdi. Sizlerle o nazenin insanlar birisinin, benim rahmetli neneciğimin kendisiyle bayramlaşmaya gelen çocuklara bayram harçlığı dağıtırken izlediği estetik dolu davranışları ve yöntemi paylaşmak istiyorum. Bayram gelmeden; yirmi adet yeşil, yirmi adet pembe ve bir adette kahverengi mendil alınırdı. On liralık banknotlar yeşil mendillerin içlerine, yirmi liralık banknotlar pembe mendillerin içlerine, elli liralık banknot ise kahverengi mendilin içine özenle yerleştirilirdi. Herkesin gözlemediği bir ninenin muhatabı olan çocuklara mendil verdiğiydi, hediye olarak. Mendilin içinde para olduğunu bir veren, bir de alan bilirdi. Hassasiyete, inceliğe, estetik kaygısına dikkatlerinizi çekmek isterim. Günümüzde harçlıklar inşaatta çalışanlarına yevmiyelerini dağıtan çavuşlar misali kaba insanlardan geliyor, maalesef. Ben, rahmetli neneğimin tarzını devam ettireyim istedim. O güzelin bayram

sabahlarında kapımı çalan çocuklara mendillerini uzattığımda yumurcakların içinden birisi:

- **“Para ya da çikolata verseydiniz keşke amca”** demez mi?

Peki, toplum bu unutulmaya yüz tutan güzel alışkanlıklarına kapalı mı? Asla. Eğer öyle olmuş olsaydı Kent gıda'nın bayramlar öncesi medyada yer alan reklam filmleri, binlerce insan imkânları elvermediği halde annelerinin ve babalarının dizlerinin dibine atılmazlardı. Hatırlayın o reklâmları. Yaşlı anne ve baba bayram sabahı her kapı çalışında gurbetteki çocuklarının, torunlarının geldiğini umarlar. Ama kapıyı çalanlar ne yazık ki onlar değildir. Büyük bir karamsarlık ve duygusallık çöker yüz ifadelerine bu güzel insanların. Ama o da ne çocuklar, torunlar cümbür cemaat gelmişlerdir, büyük bir sürpriz ve anlatılmaz bir mutluluk. Sloganı da **“Bu bayram daha fazla beklemediğiniz başka bir yer varsa oraya gidin”** olarak tespit edilmişti. O reklâm çok etkilemişti insanlarımızı biliyorum, inanın biliyorum.

Güven konusunu masaya yatırmışken, özgüven kavramını görmezden gelmek olmaz. Belki de bu kavram insanoğlunun edinim noktasında en çok zorlandığı, içinde büyük fırtınaların kopmasına neden olan bir kazanımdır. Evet, zorlu bir kazanımdır özgüven duygusu ama kazanılınca da Necip Fazıl misali olursunuz. Necip Fazıl'ı ziyarete gelen Edebiyat Fakültesi öğrencisi Fransa'da yayınlanan ve dünyadaki önemli şairlerin konu edildiği bir ansiklopedi'de sadece iki Türk şairine yer verildiği bilgisini vermiş. Üstat'ın cevabı ise müthiş, ancak bir model insanın ağzından dökülebilecek cinsten:

- **İkincisi kim?**

Bütün bunların yanı sıra, dünyanın en büyük şirketleri arasında kendisine daima yer bulan IBM firmasının kullandığı slogan başlı başına bir güven abidesi olarak fark edilip yeni trendler oluşturulması için muhataplarını kışkırtıyor bence:

- ***Düşünüyorum o halde IBM***

Özgüven elbette çok önemli ve asla sırtımızı çeviremeyeceğimiz değerinde bir kavram ama ihtiyatlı olmayı da göz ardı etmeden elbette. Bakın neden böyle bir kanaat oluştu bende: Dünya boks şampiyonu randevulaştığı gibi dostlarıyla birlikte restoranda gider. Vestiyerin önüne geldiklerinde palto ve şapkasını çıkartıp yetkiliye uzatır, uğurlu bastonu ile birlikte. Birlikte oldukları dostları, bastonun arkadaşları için çok değerli olduğunu bildikleri için:

- ***“İstersen bastonu bırakma”*** derler.

Bu uyarı karşısında Dünya Boks şampiyonu, bastonun üzerinde yazan yazıyı dostlarına gösterir:

- ***Bu bastonun sahibi 3 öküzü tek yumruktaki yere serer.***

Dostları bu olayı tebessümle karşılarlar ve hep birlikte yemek salonuna geçerler. Yemekler yenir ve ayrılma zamanı gelir. Grup hep birlikte vestiyerin önüne gelir ki ne görsünler, şampiyonun uğurlu bastonunun yerinde yeller esmektedir. Bastonu bıraktıkları yerde ise bir not iliştilmiştir sadece:

- ***Bu bastonu alan adam ise saatte 30 km hızla koşar.***

Artık, iğneyi kendimize batırma zamanı geldi zannediyorum. Yıl 1998, aylardan ise Aralık. Pazarlama programında eğitimlerini sürdüren öğrencilerimle süreli bir

projenin alan çalışmasını gerçekleştiriyorum. Zaman bizim için o kadar değerli ki ancak bu ortamda çalışanlar bilebilirler. Çalışmanın süreli olmasından da kaynaklandığını zannediyorum. Öğrencilerime döndüm ve:

- ***“Önümüzdeki derse gelmemenin mazereti olarak sadece - Allah göstermesin - ölümü mazur görürüm, bunun dışında herkesi burada bekliyorum”*** dedim.

Bir hafta geçti, hiç unutmuyorum bir Cuma günüydü, dersimin başlamasına ise sadece bir saat kalmıştı. Tam derse gitmek için son hazırlıklarımı yaparken, bir telefon geldi ve acele ile okulu terk etmek zorunda kaldım. O günkü derse tüm öğrencilerim yani çalışmanın tüm aktörleri katılmıştı. Bir kişi hariç. Ben. O gün büyük oğlum Batuhan Yaşar Göksel dünyaya gelmişti.

Dünün hatalarını, yarının deneyimleri olarak algılayan bireyler, yaşamlarını sürdürdükleri ülkenin insanlarını güven duygularını çok daha zahmetsiz kazanan toplumlara dönüştüreceklerdir. Nasıl mı?

19 yy. da Almanya'nın Mülhaym şehrindeki Rehn nehrinin bir kıyısında Almanlar diğer kıyısında ise Fransızlar yaşamlarını sürdürmektedirler. Fransızlar, Almanların ekinlerini gasp etmektedirler. Bu nedenden dolayı; Almanlar kurtuluşu, Osmanlı devletinden asker yardımı talep etmekte bulurlar. Bu talebin vücuda geldiği dönem, Osmanlı devletinin duraklama dönemidir. Yeniçeri değil ama asker elbisesi gönderir Osmanlı Sarayı. Gönderilen elbiselerin Almanlarca giyilmesini, bu görüntünün Fransızlara önemli ve caydırıcı bir mesaj olacağını bildirir, dönemin padişahı. Almanlar bu elbiseleri giyerler. Fransızlar, Osmanlıların Almanlara yardıma geldiklerini zannederler ve karşı tarafa geçmeye cesaret edemezler. Bu olay Osmanlıların Mülhaym'lıların gönüllerinde taht kurmalarına neden

olmuştur. Karlsruhe müzesinde bu kıyafetler halen sergilenmektedir. Bu olayın yıldönümünde Mülhaym bölgesinde benzer kıyafetlerle karnaval düzenlenmektedir. Araştırma yapmadım ama tahminim Almanya’da Türklere hatta diğer yabancılara en yoğun güven duyulan bölge bu şehir olabilir.

Güven’i ücretlendiremezsiniz, ona bedel biçebilecek mantığı hastalıklı kabul ederim açıkçası. New York’un en zengin iş adamlarından birisi bankanın önünde son model Rolls Royce’u ile durur. Otomobilden inen iş adamı, hızlı adımlarla bankaya girer. Bankada önüne çıkan ilk görevliye, bireysel kredi için başvuruda bulunmak istediğini söyler. Kendisine yetkili banka personeli gösterilir. Zengin iş adamı kredi bölümündeki görevliye isteğini tekrar eder ve bankalarından on beş gün süreli 5.000 \$ kredi kullanmak istediğini bildirir. Karşısında kredi talebinde bulunan kişinin ne kadar zengin bir iş adamı olduğunu bilen personel şaşırmış olsa da belli etmez ve bu kredi işlemi için belli bir teminatın gerekli olduğunu belirtir. Adam cebinden Rolls Royce’un anahtarını çıkarır ve bankanın kredi servisi temsilcisine uzatır:

- ***“Çok acelem var, uçağa yetişeceğim. Kapıdaki Rolls Royce’umu teminat olarak alabilirsiniz”*** der.

Kredi işlemleri çok hızlı bir biçimde tamamlanır. Banka Rolls Royce otomobili bankanın garajına çeker, adama da beş bin dolar krediyi verirler. Zengin adam on beş gün sonra bankaya gelir ve kredi olarak aldığı 5.000 dolar ile bu süre zarfında tahakkuk eden 15 dolar faizi vezneye yatırır. Bütün bu olup bitenler karşısında banka görevlisinin içi içini yemektedir ve en sonunda dayanamayıp sorar:

- *Beyefendi, siz bildiğim kadarıyla çok zengin bir insansınız. 5.000 dolar hiç ihtiyacınız yok. Bu olayın hikmetini bana anlatırsanız çok memnun olacağım.*

Zengin adam, şen bir kahkaha patlattıktan sonra cevap vermiş:

- *Aziz dostum, on beş günlüğüne yurt dışına bir seyahat gerçekleştirmem gerekiyordu. Arabam ise gördüğünüz gibi çok değerli, nadide bir parça. Şimdi bana söyler misiniz lütfen böyle lüks bir otomobili, New York'ta hangi kapalı garaja, on beş gün boyunca 15 dolar bırakabilirsiniz?*

Ben, mensubu olduğum bu büyük milletin öğrenmesi gereken konular olduğuna değil, hatırlaması gereken değerleri olduğuna yürekten inananlardanım. Her yıl 1.300.000 bebeğin doğduğu, 800.000 gencin istihdam edilmeyi beklediği bir ülkeden bahsediyoruz. **“Benim olmadığım yerde hiç kimse yoktur”** iddiasını dillendirip, algılayıp, uygulayabilecek donanımın kazanımı noktasında çalışmakta hudut tanımayan insanlara ne mutlu.

Ha, bu arada unutmadan, tek kahverengi mendilin sahibi kimdi tahmin edin bakalım...

ÖN YARGI FELAKETTİR

Toplumları içten içe kemiren en önemli sıkıntılardan birisi olarak “*ön yargı*” kendisini her geçen gün çok daha yoğun bir şekilde hissettirmektedir. Birbirleriyle iletişim kuramayan ve kendisi gibi düşünmeyen herkesi “ötekileştirip” dışlayan düşünce tarzı ya da bencilliği son yıllarda çok yaygınlaştı. Albert Einstein’ın söylediği rivayet edilen bir söz var. “*İnsanlardaki ön yargıyı parçalamak benim atomu parçalamamdan çok daha zor.*”

Hacer Harlak, önyargılar adlı eserinde: “*Önyargının bazı terimlerle bağlantısını inceleyen Allport’a göre ön yargı, bir değer - value - yargısı değildir. Farklı değer yargularının hâkim olduğu toplumlarda önyargıdan söz etmek mümkündür. Önyarguların tutum ve inanç yönü vardır. Tutum genel olarak bir şeyin lehinde veya aleyhinde olmayı; inanç, bir şeyin nitelikleri ile ilgili bazı düşünceleri içerir.*”

Ön yargı ise inançları da içine alan bir tutumdur”
görüşlerine yer veriyor.

Uzaklarda bir köyde, kocası daha, çocuğu doğmadan ölmüş, tek başına yaşayan hamile bir kadın kendisine arkadaş olması açısından dağda yaralı olarak bulduğu bir ceylanı evinde beslemeye başlar. Ceylan, kadının yanından bir an bile ayrılmaz. Her ne kadar evcil bir hayvan olmasa da oldukça uysallaşır. Birkaç ay sonra kadının çocuğu doğar. Genç kadın artık tek başına tüm zorluklara göğüs germek ve yavrusuna bakmak zorundadır. Günler geçer ve kadın bir gün birkaç dakikalığına da olsa evden ayrılmak ve yavrusunu evde bırakmak zorunda kalır. Ceylan ile bebek evde yalnız kalmışlardır. Aradan biraz zaman geçer ve anne eve gelir. Ceylanın kanlı ağzını görür. Anne çıldırmaşçasına ceylana saldırır ve oracıkta hayvanı öldürür. Tam o sırada odadan bir bebek sesi duyulur. Anne odaya yönelir. Ve odada beşiği, beşiğin içindeki bebeği ve bebeğin yanında duran parçalanmış yılanı görür.

Birbirimize tahammül etmeyi ve anlamaya çalışmayı bırakın, dinlemiyoruz bile. Anne ve babalar çocuklarını dinlemiyor, çocuklar büyüklerinin kendilerinin iyiliğine olduğunu iddia ettikleri düşüncelere kayıtsız kalıyorlar. Velhasıl, toplum olarak, empati yeteneğini kaybediyoruz. Hatta çok daha vahimi birçoğumuz böyle bir kavramın varlığından bile haberdar değiliz. ***“Duvarlar, geride bıraktığımız çağın mimari simgesiydi, geleceğin mimari simgesi ise köprüler olacaktır”*** diyen Gianni de Michelis’in diyaloga ve işbirliğine davet eden tespitine bu günlerde çok daha fazla kulak vermemiz gerektiği inancındayım.

2006 yılında Avrupa Birliği Eğitim ve Gençlik Programları Merkezi Başkanlığınca desteklenen ve Almanya'nın Hamm şehrinde gerçekleştirilen uluslararası projenin proje koordinatörlüğünü yürütmüştüm. Proje

kapsamında Afyon Kocatepe Üniversitesi Devlet Konservatuvarı'ndan oluşan ekibimiz, ortaklarımızın organize ettiği bir konser kapsamında şehrin en önemli dini mekânlarından birisi olan Martin Luther kilisesinde bir gösteri gerçekleştirdi. Bilindiği üzere Martin Luther, Protestan ahlakını kuran kişi olarak tarihteki yerini almıştır. Aynı Martin Luther; 1518 yılında iki kitap yayınladı: İki kitabın ortak ana fikri; salgın hastalıklar neyse Türkler de odur idi. ***Türkler Tanrının kırbacıdır ve Türkler şeytanın ordusudur.*** İşte bu fikirlerin sahibinin adını taşıyan mabede Türk gençleri öyle güzel bir eser ortaya koydular ki, konser tamamlandığında hıçkırıklara boğulanlar sadece gurbetçi vatandaşlarımız değildi. Konseri büyük bir hayranlıkla takip eden Alman vatandaşları da aynı duygusal tepkiyi veriyorlardı. Bu yaşanmışlıklar ilerisi için zihnimde hep bir ümit taşıyama neden olan sahneler olarak yer etti.

Toplumsal yaşamın her evresinde kendisini gösteren kargaşa iş yaşamında da alabildiğince hissediliyor. Devlet ile yatırımcı, işveren ile iş gören, işletme ile müşteri arasında süregelen diyalog eksikliği hayatımızın her evresinde karşımıza aşılması zor problemlermişçesine çıkıyor. Afyonkarahisar'da faaliyette bulunan bir perakende işletmesi sahibi olan dostum, işletmesinin eski verimliliğinde olmadığını söyleyip, neler tavsiye edeceğimi sorduğunda, ona:

- ***“Her gün patron olarak geldiğin işletmene bir gün çalışan, bir diğer gün müşteri gözü ile girmeyi dene”*** tavsiyesinde bulunduğumu hatırlıyorum.

İş yaşamında baş gösteren en önemli rahatsızlıklardan birisi de “iş körlüğü” dür. Problemin o kadar içerisindedesinizdir ki artık sorunları fark edemez olursunuz, kanıksarsınız. Sorunlar, sizin doğrularınız olmuştur. Bu yüzden toplumun önemli bir yansıması olan işletmelerimizde

“empati yeteneği”ni geliştirecek uygulamalara vakit kaybettirmeden yol vermeliyiz.

Dünyaca ünlü bir markanın sahibine atfen anlatılan bir öykü vardır. Sırası gelmişken paylaşmak isterim. Bu çok uluslu işletmenin veliahdı kurumda çalışmaya temizlik işçisi olarak başlar. Başarılı bulunduğu takdirde terfi ederek kurumda ilerleyebileceği bildirilir kendisine. Basamakları işletmenin tüm departmanların da başarılı çalışmalara imza atarak çıkan genç patron adayı belli bir süre geçtikten sonra en tepeye ulaşır. Başkanlık edeceği ilk yönetim kurulu toplantısında tüm üst yöneticiler yeni başkanın ilk talimatının ne olacağına kulak vermişlerdir. On iki yıl önce bir temizlik işçisi olarak giriş yaptığı işletmede bir numaralı pozisyona yükselen başkan tüm üst düzey yöneticileri süzer ve başkan olarak ilk talimatını verir:

- İşletmelerimizde çalışan tüm temizlik işçilerinin maaşlarına % 100 zam yapın.

Hedeflerine en sağlıklı şekilde ulaşanlar, nereden geldiğini bilenlerin içinden çıkacaktır.

Günümüz gençleri çalışma hayatına en tepeden başlama arzusu duyuyorlar. Tüm öğrencilerime iş yaşamının bir süreç olduğunu, basamakları teker teker ama emin adımlarla çıkmaları gerektiğini salık veriyorum. Öğrencilerime salık verdiğim bir başka konu ise “**ön yargı**”lardan kendilerini koruyabilmeleri. Bu konu ile ilişkilendirilecek çok vurucu örnekler mevcut. Bu örneklerden birisine de 24 Ağustos 2008 tarihinde Sabah gazetesinde yer alan köşesinde Nazlı Ilıcak yer veriyor:

Sultan Murat Han bir rüya görür, tam bir anlam veremez. Veziri Siyavuş Paşa'yla tebdili kıyafet yollara düşer. Unkapanı civarında, yerde yatan bir ceset gözüne ilişir. Mahalleli, bu cesetten uzak durmaktadır.

Padişah, merak edip sebebini sorunca şu cevabı alır: *“İyi sanatkârdır. Azaplar çarşısında nalının hasını yapar. Ama kazandıklarını içkiye ve fuhuşa harcar. Hem şişe şarap taşır evine, hem de nerede namlı mimli kadın varsa takar peşine.”* Mahalleli, cesedi yıkayıp, cenazeyi kaldırmayı istemediği için, padişah üstlenmiş görevi. Sadrazamın itirazına rağmen, adamın naşını Fatih camine götürüp, önce yıkamışlar, sonra da musalla taşının üstüne koymuşlar.

Ama birden bire veziri azamın aklına bir şey gelmiş: *“Padişahım”* demiş, *“Bu adamın belki bir yakını vardır. Cenazesinde bulunmak ister. Haber edelim onlara.”*

Padişah yine o mahalleye gitmiş, sorup sormuş ve ölen kişinin evini bulmuş. Kapıyı yaşlı bir kadın açmış. Vefatı ve sonraki gelişmeleri Padişah'tan öğrenmiş; hatıralarına dalmış ve anlatmaya başlamış:

- *Bizim efendi âlemde vesselam. Akşamlara kadar nalın yapar. Ama birinin elinde şarap şişesi görmesin, elindeki avucundakini verir satın alırdı. Sonra getirir dökerdi helâya. Malum kadınların ücretini öder eve getirirdi.*

- *Ben sizin zamanınızı satın aldım mı? Aldım, derdi. Öyleyse şimdi dinlenmeniz gerek.”* O çeker gider, ben Kur'an okurdum kadınlara...”

Padişah mırıldanmış: *“Bak sen! Oysa millet ne sanıyor!”*

Kadın, *“Bir gün bakasın efendim dedim. Sen böyle yapıyorsun ama bir gün komşular kötü belleyecek; inan cenazen kalacak ortada.”*

Kimseye zahmetim olmasın deyip, mezarını kendi kazdı bahçeye. Ama ben üsteledim. **“İş mezarla bitiyor mu”** dedim.

- **Seni kim yıkasın, kim kaldırsın?**
- **Peki, o ne dedi?**
- **Önce uzun uzun güldü, sonra, Allah büyüktür hatun dedi. Hem Padişahın işi ne?**

Bu konu ile ilgili benim başımdan henüz 11 yaşında iken başımdan geçen bir hadiseyi de paylaşayım.

Çocukluktan gençliğe geçtiğim dönemlerde beni en çok mutlu eden olaylardan birisi de -özellikle mevsim kış iken- sabah çok erken saatlerde yürüyerek gittiğim sahibi olduğumuz hırdavatçı dükkânını açmak olurdu. Bu gün gibi hatırlıyorum. 1980 yılının çok soğuk bir Cumartesi günü karlara basa basa Samsun Necipbey caddesindeki dükkânı açtığımda daha hava aydınlanmamıştı bile. İlk iş sobayı yaktım ve çayı demlemeye koyuldum. Yanan sobanın üstüne ıhlamur çaydanlığını yerleştirdim ve dükkânı yeni bir iş gününe hazırlama adına temizlemeye başladım, radyo da çalan türkülerin eşliğinde. Soba yanmış, çay demlenmişti. Âdetim üzere iki dükkân yanımızdaki fırından yeni çıkmış pideyi aldım, evden getirdiğim tulum peyniri ile mükellef bir Cumartesi kahvaltısına hazırlandığım sırada, dükkânın vitrin camının önünde beliren 60–65 yaşlarında olduğunu tahmin ettiğim kasketli, pejmürde kılıklı bir kişi dikkatimi çekti. Arasta da benden başka dükkânını açan hiç kimse yoktu ve dışarıda gerçekten Samsun standartlarına göre çok soğuk bir hava vardı. Kapıyı açtım ve amcaya kendisine nasıl yardımcı olabileceğimi sordum. Amca:

- **“Bakıyorum evladım”** dedi.
- **“Gel amca içeride bak, dışarı çok soğuk yeni çay da demledim”** diye karşılık verdim.

Onun sıkılgan tavırlarına aldırış etmeden, amca ile sobanın yanı başında aldığım pide ve peynirimi paylaştım. Çayın lezzeti, sobanın sıcaklığı bu gün bile güzelliğini anımsadığım hoş bir ortam oluşturmuştu. Bu sırada hava ışımış, diğer dükkânlar da sahiplerince birbiri ardına açılmaya başlamış, çalışanlarımız da dükkâna gelmişlerdi. Bereketli geçmesini umduğumuz bir Cumartesi iş gününü karşılamaya hazırlanıyorduk. Bu sırada bizim amca cebinden çıkardığı *Birinci* sigarasını bilmem kaçınıcı çayı ile tellendirmeye başlamıştı. Ben de artık amca gider inşallah diye umuyordum ki;

- **“Patron ne zaman gelir?”** diye bir soru yöneltti.

Patron diye sorduğu baba’mdı ve işe gelme saatleri de yaklaşmıştı. Bu soruyla beni bir telaş aldı. Eyvah dedim kendi kendime bu soğuk havada dükkâna alıp kahvaltımızı paylaştığımız adam bir de dilenecek ve kabak benim başıma patlayacak. Ben de telaş had safhada. Zihnimde bu sorgulamaları yaparken babam -patron- geldi. Amca yerinden kalktı ve babamın bulunduğu büroya yöneldi. Ben gelişmeleri, daha doğrusu işiteceğim azarı düşünüp mazeretler geliştirirken yaklaşık 25–30 dakika sonra babamın sesiyle kendime geldim. Kaderime razı, babamın bulunduğu büroya girdim. Babam bana bir kâğıt uzattı ve sipariş fişinde yazan malzemeleri kalfalarımızla hazırlamamızı, amcanın oğluna kaportacı dükkânı için gerekli olan malzemeleri sattığımızı söyledi. O anki şaşkınlığımı şu an dahi yaşıyorum. Sonradan öğreniyorum; amca, köyden erken saatlerde bizimde bulunduğumuz Hırdavatçılar çarşısına geliyor. En hesaplı ve kaliteli bulunduğu mağazadan, oğlunun yeni

kuracağı dükkânı için gerekli olan malzemeleri alacak ama benim ona karşı takındığım dostça ve samimi tavırdan o kadar çok etkileniyor ki **“Ben bu işletmede zarara uğramam”** düşüncesi oluşuyor ve başka hiçbir mağazaya gitme ihtiyacı duymadan ürünleri bizim işletmemizden almaya karar veriyor. Bu gelişmeleri öğreniyorum ama benim şaşkınlığım hala geçmiş değil. Bu adam bu malzemeler için gerekli olan parayı nereden bulacak diye geçiriyorum hala içimden. Biz malzemeleri hazırladık, sıra ödemeye geldi. İşte o an, çoraptan, kasketten, beldeki kuşaktan çıkan tomar tomar para destelerine şahit oldum. Hayatımın hiçbir döneminde insanları kılık kıyafetine bakarak değerlendirmedim ve kategorize etmedim. Daha sonraki yıllarda okuduğum bir şiir o gün yaşadığım olayları ne de güzel betimliyor:

***Harabat ehlini hor görme Zakir
Definelere malik viraneler var.***

Beni Üniversite eğitimlerimden çok önceleri hayata hazırlayan Anadolu Hırdavat, sağ olası. Sağ olası kasketli amca, sağ olası...

KRİZ VE DEĞİŞİM

Kriz terimi, bizim ÷lkemiz gibi ÷lkelerin insanların yaşamının adeta ayrılmaz bir parçası olagelmiştir. Yaşamımızın bu kadar içinde olan bir kavramın sosyolojik olarak tanımlanmasında yaşanan karmaşa ise ayrı bir tartışma konusudur.

Bence kriz, toplumların değişime ayak uyduramamasından kaynaklanmaktadır. Başarısızlıklarına kamuflaj arayanların icat ettikleri ve içinde buldukları toplumun zihnin bir virüs gibi nakşetmeye çalıştıkları bir söylemdir. Mark Warland: ***“Fikirler ihtiyaçlar tarafından uyarılırlar”*** der. Archie Norman’a göre ise düşünme yeteneği en iyi krizde kullanılır. Bu sebeplerden dolayı büyük problemlerden korkmayıp tam tersine çok rahat bir şekilde her zaman bir çözüm olduğunu düşünmek gerçek profesyonelliktir. Bu da değişimin gerekliliğine göndermede bulunur.

Geçmişte yaşanan sorunlar gelecekte tekrar edilmemelidir. İlk hatanın saflığın sonucu olduğunu kabul etmekle birlikte sonrasında tekrar edilenlerin suçun ürünü olacağını hatırdan çıkarmamak gerekir. Ağzımızdan çıkan sözlerin sonunu düşünmeden konuşabiliyoruz. Plansız programsız yatırımlar sonrasında gerçekleştirilen eylemlerimizden kaynaklanan suçu dışımızda bazı olaylara bağlama gayretkeşliğine tutuluyoruz.

2000 yılında Avustralya’da gerçekleştirilen Sydney Olimpiyatlarının Amerika Birleşik Devletlerindeki yayın hakkını NBC televizyonu, olimpiyat komitesine 1 Milyar dolara ödeyerek satın aldı. NBC yöneticileri bu zararı açıklarken ABD ile Avusturya arasındaki saat farklılığının kendilerini etkilediğini, Sydney’de yarışmalar gerçekleştirilirken bütün Amerika’nın uyuduğunu canlı yayınların izlenmediğini dillendirdiler. İnsanların sonucunu bildikleri bir yarışmayı izlemek istememelerini başarısızlığın ana nedeni olarak sundular. Oysa aynı dönemde bir film tüm dünya’da gişe rekorlarını kırıyordu. *Titanic*. Şimdi sorarım size bu filmi izlemek için sinema salonlarını hınca hınç dolduran onbinlerce insan filmin sonunda Titanic’in batacağını bilmiyorlar mıydı? Kimse, ama hiç kimse kendi başarısızlığına kılıf aramaya çalışmasın boş yere. İnanırcı olamaz.

Değişimle ilgili yaklaşımların 1960 yılında başladığını görüyoruz. 1970’li yıllarda küllenen bu düşünce 1990’lı yıllarda yeniden dünya gündemine oturdu. Günümüzde en güçlü ya da en büyükler değil, değişime en çabuk uyum sağlayanlar ayakta kalacaktır. Kâinatın asla boşluk kaldırmadığı dönemlerden geçiyoruz. Karar almayı geciktiren toplumların yerine, birileri o boşluğu muhakkak dolduracaklardır. Yarının kazananlarının bugünün kazananlarından çok farklı niteliklere sahip olacağı ise muhakkaktır.

Günümüzde; fikri değişim, her alanda kendine yol bulmaktadır. Kurumlarında **“değişim kültürü”** aşılayabilen yöneticiler bununla yetinmemeli değişimi yönetebilmeyi de öğrenebilmelidirler. Değişimi yönetebilmek için, değişimin nedenini anlamak gerekmektedir. Değişim olarak adlandırılan kavram insanları oradan oraya savuran bir rüzgâr olmaktan çıkarılmalı, değişim yönetilebilir olmalıdır.

Ben, olumsuzluklardan pozitif gelişmeler çıkabileceğine yürekten inanıyorum. Yaşanan zorlukların şiddetinin toplumu geliştireceğine ve yeni fırsatlar doğuracağına inancım sonsuz. Serçenin yeteneklerinin gelişmesinde, atmacanın serçeye musallat olmasının etkisinin olmadığını iddia etmek kanımca yersiz olur. Kriz ortamında bilinen markaların fiyatını düşürmek, tüketicilerin gözünde marka konumlanmasını telafi edemeyecek şekilde değiştirebilir. Bu sebeple başarılı, lider marka sahipleri daha düşük fiyatlı ikinci grup markalara ağırlık verirler. Bu markaların promosyonunu artırırlar. P&G'nın piyasada unutturduğu ve yavaş yavaş pazardan çektiği Mintax ve Blandax markalarını, yeniden ekonomik marka olarak eski reklâm uygulamalarıyla lanse edilmesi örnek bir uygulamadır. P&G en kıymetli varlıkları olan Ariel ve Pantene markalarına zarar vermeden, o markaları riske etmeden Mintax ve Blendax ile krizde ihtiyacı olan satış seviyesini tutturabilir.

Geçmişte yaşanan bazı başarı öykülerinin aktörlerinin, birçok insanın kriz olarak tanımladığı dönemlerde değişim sürecini yakalayıp yatırım gerçekleştiren müteşebbislerce başarılı olduğunu göz ardı etmemek gerekir düşüncesindeyim.

- ***“Dert ve sıkıntılar şahsi ve mesleki gelişmemiz için birer fırsat, karakterimizi yoğurup, şekillendirecek birer***

araçtır. Dert ve sıkıntılar hayatın her alanında başarılı olmaya ve rüyaların gerçekleşmesine yardımcı bile olabilir. Dahiler dert ve sıkıntılardan çıkar” diyor İsmail Kaya, Pazaryeri Pazarola adlı eserinde. Krizleri avantaja dönüştürmek çoğu zaman en mümkün olan yoldur. Dezavantajlar, avantaj haline dönüştürüldüğünde beraberinde başarı öyküleri doğar.

Japonya’da çok zengin bir ailenin tek bir çocuğu bulunmaktadır. On iki yaşlarındaki bu erkek çocuğu yaşamı boyunca istediği her şeye sahip olmuştu. Bu durum, çocukta psikolojik bazı rahatsızlıkların baş göstermesine neden olmuştu. Aile çocuğun kişisel gelişimde bazı sıkıntıların oluştuğunu fark ettikten sonra isteklerinin karşılanmasında eski aceleciliklerini terk etmiştir. Bir gün çocuk annesine:

- ***“Ben Judo dersi almak istiyorum”*** der.

Aile, belki de ilk kez çocuğa ***“hayır”*** der ve isteğini geri çevirirler, hayatta her istediğine anında kavuşamayacağı duygusunu tattırmak adına. Çocuk çok üzülür ama pek de belli etmez bu durumu ailesine. Bu olaydan altı ay sonra çocuğunda içinde bulunduğu otomobil büyük bir trafik kazası geçirir. Kaza sonucunda çocuk sol kolunu tamamen kaybeder. Fiziksel anlamda tedavisi tamamlanmasına rağmen, eski neşesi ve hareketliliğinden eser yoktur, çocuğun. Aile bu durum karşısında psikologlardan yardım ister. Çocukla defalarca görüşen psikologlar aileye çocuğun kaza öncesi en çok yapmak istediği şey ne ise ona kanalize edildiği takdirde, kendisini toparlayabileceği konusunda öneride bulunurlar.

Psikologların bu önerisini değerlendiren aile, çocuğun kaza meydana gelmeden altı ay önce talep ettiği judo derslerini hatırlarlar. Büyük bir fedakârlık göstererek Japonya’nın en önemli eski şampiyonlarından bir eğitimciyi

çocuklarına özel ders vermesi konusunda ikna ederler. Judo hocası, yeni öğrencisiyle tanıştıktan kısa bir süre sonra aralarında çok sıcak bir ilişki sağlanır. Adeta; baba, evlat yakınlığı kurulur. Judo hocası, öğrencisine bir teknik öğretir. Bu teknik uyarınca çocuk, rakibinin sağ kolundan yakalayacak ve çok seri bir şekilde karşındakini yere savuracaktır. Bu teknik üzerinde o kadar çok çalışırlar ki çocuk artık bu hareketi otomatik olarak yapar hale gelir. Çocuk bir şeyleri başarır olmamın verdiği mutlulukla birlikte kaza öncesindeki yaşama sevincini yakalamış olmasının yanı sıra inanılmaz bir kişilik değişimine de uğramış ve bilgeleşmiştir adeta. Karşılaştığı olaylar karşısında takındığı mantıklı ve sağduyulu tavır haliyle en çok ailesini ve yakın çevresini memnun etmektedir. Çocuğun zihnini kurcalayan bir tek şey vardır. Hocasının kendisine sadece bir tek teknik öğretmiş olması. Bir gün hocasına bunun nedenini son derece büyük bir saygı çerçevesinde sorar.

- *Sayın hocam, sizinle olmaktan çok memnunum, sizinle geçirdiğim zaman zarfında kendimi çok iyi hissediyorum. Ama merak ediyorum, bana öğrettiğiniz tek teknikten başka öğretmeyecek misiniz?*

Hocası, öğrencisine cevaben:

- *“Evladım, sana öğrettiğim teknik sana yeterli gelecektir”* diyerek cevap verir.

Bu diyalogdan altı ay sonra hoca, öğrencisine kendi kilosunda bir şampiyonaya katılacağı müjdesini verir. Çocuk bu bilgiyi alır almaz çok sevinir sevinmesine ama endişelenmekten de kendisini alamaz. Öyle ya böyle bir şampiyonada bildiği tek bir teknikle mücadele edebilmek pek mantıklı gelmemiştir, çocuğa. Nihayet, şampiyonanın yapılacağı tarih gelip, çatar. Tribünler tıklım tıklım doludur, izleyicilerle. Çocuğun başta ailesi olmak üzere okulundan

öğretmenleri ve öğrenci arkadaşları da merakla neler olacağını görebilmek için yerlerini alırlar. İlk müsabaka sonrasında çocuk bildiği tek teknikle rakibini yener. Sonra iki, üç bütün müsabakalardan galibiyetle ayrılır. Artık final müsabakasına sıra gelmiştir. Çocuk, adeta yalvaran bir ifadeyle hocasına seslenir:

- ***Hocam, bakın finale geldik, ne olur bana bir teknik daha öğretin.***

Hoca, kendinden çok emin bir ifade ile öğrencisine seslenir:

- ***Çık ve sana öğrettiğim tekniği uygula.***

Çocuk, çaresizlik içinde ama inançla final müsabakasına çıkar ve bildiği o tek teknikle finaldeki rakibinin de kısa zaman içinde sırtını mindere yapıştırır. Hakemlerce galip ilan edildikten sonra hocasının boynuna sarılır. Sevinçten gözyaşlarını döküp tribünler tarafından çılgınca alkışlanırken, aklını kemiren o soruyu sorar, hocasına:

- ***Ne olur bana söyleyin. Nasıl olurda bir tek teknikle şampiyon oldum?***

Hocası, öğrencisinin bu sorusunu son ders kabilinden cevaplar:

- ***Rakiplerinin, senin uyguladığın tekniğe cevap verip seni yenebilmeleri için uygulayabilecekleri tek bir karşı teknik vardı. Senin sol kolundan yakalayabilmeleri.***

Bu öyküyü, rekabet etmeleri gerekirken, zorluklardan avantajlar çıkartmaya uğraşmaları gerekirken ağlayıp sızlayıp teşvik bekleyen kişi ve kurumlarımıza ithaf etmek isterim.

Bill Gates, Önümüzdeki Yol adlı hepinize tavsiye edeceğim eserinde:

- ***“Değişim karşısındaki engeller düşünüldüğünde, eğitimde büyük ilerlemeler konusundaki kuşkuculuk anlaşılabilir. İşte bu nedenle, teknolojinin öğrenmeyi nasıl destekleyebileceğini tanımlamadan önce, eğitim sisteminin değişebilir olduğunu ve – tam olarak zamanı belirsiz olsa da – kaçınılmaz olarak değişeceğini anlatacağım. Değişimin gerçekten olanaklı olduğuna inanabilirsek, benzer biçimde öğrenci ve öğretmenlerle ilgili olasılıklarda da iyimser olmak kolaylaşır”*** görüşlerini dillendirir.

Bu bağlamda ben, en basit değişim çabalarının bile verimliliği arttırıcı bir rol oynadığına inananlardanım. Hâlihazırda var olan eşyalarında hiçbir farklılık olmamasına rağmen ev hanımlarının bunların yerlerini değiştirerek gerçekleştirdikleri farklılıkların insanda oluşturduğu rahatlama duygusu da mı bizlere ilham vermiyor?

Unutmayınız, Rönesans olmadan Reform yapılamaz.

ZEKÂ

Yaşadığımız çağda zekâyâ değer verenler kazanacak bu artık kaçınılmaz bir gerçek olarak önümüzde durmakta. Zeki davranışları, zeki insanların ortaya koyacağından hareketle, insanların kıyafetleriyle karşılaşılıp, fikirleriyle uğurlandığı dönemde olduğumuzu aklımızdan çıkarmamalıyız.

Çalışanlarına, zihnin paraşüt misali açıldığında iş gördüğünü bir kültür olarak servis etmeliyiz. İki adamın içinde bulunduğu sandal batır ve ıssız bir adaya sığınmak zorunda kalırlar. Yemek ihtiyaçlarını karşılamak için balık avlarlar fakat sadece bir balık yakalayabilirler. İki kişi olmalarına rağmen yenebilecek sadece bir balık olması aralarında şu diyalogun yaşanmasına neden olur:

- ***Geçen bir haber okudum gazetede, bu balıkların en faydalı yeri kafa kısmıymış.***

- ***O zaman kafa kısmı ben yiyeceğim, sen diğer bölümleriyle yetin.***

Birinci adam balığın gövdesini, ikinci adam ise sadece kafa kısmını yer, anlaştıkları gibi. İkinci adam bu taksimin pek de doğru bir tercih olmadığını iş işten geçtikten sonra fark eder:

- ***Bence bu durumda bir gariplik var, sanki sen beni aldattın gibi geldi.***

- ***Bak akıllanmaya başladın bile.***

Dünyadaki önemli şeylerin çoğunu, hiç ümit kalmadığı sanıldığı halde çabalamaya devam edenler başardığına yürekten inananlar, entelektüellerin problemleri çözdüğüne, dâhilerin ise problemlerin oluşmasını önlediğini kabul ederek işletmelerine bir yol haritası belirlemek zorundalar.

Bir yabancıнын yolu daha önce hiç uğramadığı kasabaya düşer. Bu kasabada en çok dikkat ettiği şey, kasaba halkının kasabanın budalası olarak nitelendirdikleri bir adama ilgi göstermesidir. Budala olarak nitelendirilen adamın özelliği kasaba halkının kendisine 100'lük, 50'lik, 10'luk banknotlar verirken her seferinde 10'luğunu tercih etmesidir. Kasabanın yabancıısı ortaya konan bu görüntüyü hayretler içinde takip eder ve hiç kimse yokken bunun nedenini adama sorar.

- ***Çok basit, 100'lük banknotu alsam ondan sonra aynı tecrübeyi tekrarlamazlar ki.***

Tüketici budala değildir ve böyle değerlendirilmemelidir. Bu tarzda davranışlar sergileyen işletmeler er ya da geç başarısızlığa uğrayacaklardır.

Kırmadan dökmeden insanların birbirlerini zekâ'yı ön plana çıkararak girdikleri söylemlere ne kadar da ihtiyacımız var bu günlerde: Ünlü yazar Bernard Shaw ile İngilizlerin efsane başbakanı Churchill hiç geçinemez ve sık sık birbirlerini iğnelenmiş. Bernard Shaw, sahnelenecek oyununun ilk gecesine, Churchill'i davet etmiş ve davetiyeye de bir pusula iliştiirmiş:

- ***Size iki kişilik davetiye gönderiyorum. Bir dostunuzu alıp gelebilirsiniz. Tabii dostunuz varsa.***

Başbakan Churchill, hemen cevap göndermiş:

- ***Maalesef o gece bir dostuma söz verdiğim için oyununuzu seyretmeye gelemeyeceğim. İkinci gece gelebilirim, tabii oyununuz ikinci gece de oynarsa.***

Çiftçi babanın tek oğlu vardır o da cezaevindedir, yaşlı adam kara kara tarlayı nasıl sürüp ekeceğini düşünmektedir. Bu yaşlı haliyle bunu başarması mümkün görünmemektedir. Tarla sürülmediği takdirde evdeki altı nüfusun iaşesini sağlayabilmesi mümkün görünmemektedir. Bu gerçeğin farkında olan sadece yaşlı adam değildir, cezaevinde ki oğul da bu durumun farkındadır. Bir gün yaşlı çiftçiye oğlundan bir mektup gelir. Mektuptaki bir ifade oldukça çarpıcıdır:

- ***Baba tarlayı sakın kazmayın, öldürdüğüm adamın cesedi bizim tarlada.***

Tahmin edeceğiniz gibi, cezaevinden gönderilen mektuplar yetkililer tarafından ön incelemeye tabi tutulmaktadır. Mektup yaşlı adama ulaştıktan bir gün sonra altı kişilik bir ekip köye gelir ve mektupta yazılı olan cesedi tarlada aramaya başlarlar. Tarlada ne ceset vardır nede

işlenmiş bir cinayet. Cezaevinde eleri kolları bağlı olan evlat babasına sürülmüş bir tarla ikram etmiştir hepsi o kadar.

Cüssesine kıyasla en büyük beyne sahip olan canlının karınca olduğunu yapılan araştırmalar sonrasında öğreniyoruz. Karıncanın beyni vücudunun toplam ağırlığının % 6'sını oluşturmaktaymış. Karıncaların ne kadar çalışkan yaratıklar olduğunu bilenler için bu araştırma sonucu ve elde edilen bulgular şaşırtıcı olmasa gerek. O halde bize düşen; ateş böceği kadar ışık saçamayan insanlara yıldız muamelesinin yapıldığı dönemlerin kapatılmasına katkı sağlamaktır.

Değerli dostlarım unutmayın; Eleanor Roosevelt'in de dediği gibi:

- *“Hiç kimse sizin izniniz olmadan, size kendinizi değersiz hissettiremez.”*

EĞİTİM

Bill Gates: *“Bir kişinin gelir seviyesini öğrenmek için, dünyanın neresinde yaşadığını değil, eğitim seviyesinin ne olduğu sorusunu sormamız gerekecek”* diyor. Pazarlama çalışan bir eğitimci olarak, öğrenmeyi ve öğretmeyi yaşamın en anlamlı alışverişi olarak değerlendiriyor ve bizim çalışma alanımızda eğitimin her anlamda büyük önem taşıdığına yürekten inanıyorum. Fakat çalıştığımız alan dikkate alındığında salt eğitimin yeterliliğini kim kabul edebilir? Sizlerin de diplomalı ama yeterince eğitilmemiş çok kişi tanıdığınızdan eminim.

Yaşadığımız çağda bilgi de çoğaldı ona ulaşacak kaynaklarda. Ben en büyük sorun olarak bilgiyi kullanacak olan insana duyulan ihtiyacı görüyorum. Bakın, ne demek istediğimi birkaç örnekle açıklamaya çalışayım. Ülkemizde yaşayan kırsal bölge insanları genellikle çocuklarının ya ziraat mühendisi olmasını ister ya da veteriner hekim

olmasını. Bu beklentinin nedenini de çok belirgin bir şekilde; ya toprakla ilgilensin ya da hayvanlarla, olarak algılanmıştır. İşte bu umutlarla ziraat fakültesine eğitim alması için bin bir umutla gönderilen evlatlardan birisi yedi sene sonra diplomasını alıp köyüne döner.

Mark Twain'nin "*Ben on dört yaşımdayken babam o kadar cahildi ki, yakınımda olmasına dayanamazdım. Ama yirmi birine geldiğimde öyle çok şey biliyordu ki, yedi yılda nasıl öğrendiğine şaşıttım*" sözünden haberdar olmayan ya da haberdar olduğu halde bu felsefeyi içselleştiremeyen bireylerden olan evlat, başlar ahkâm kesmeye:

- *Baba, merak etme artık bu elma ağacından yılda üç kez ürün alacağız.*

Çiftçi baba, söylenenlerden sonra şaşkınlık geçirir ve cevap verir:

- *Alamayız, evladım, bu imkânsız.*

Çiçeği burnunda ziraat mühendisi oğul, babasının bu çıkışına rağmen ısrarını sürdürür:

- *Baba, siz ne bilirsiniz. Ben bunun eğitimini aldım bunca yıl bana güvenin.*

Bağrı yanık baba son noktayı bir ders niteliğinde koyar:

- *Oğlum, sana güveniyorum. Ama düşüncemde de ısrarlıyım. Çünkü bu elma değil armut ağacı.*

Gülermisin, ağlarmısın derler ya hani, işte tam da öyle bir yaşanmışlık.

Düzenlenen toplantı esnasında, katılımcılardan biri Mehmet Akif'i küçük düşürmek ister:

- ***Affedersiniz, siz veteriner misiniz?***

Mehmet Akif hiç istifini bozmadan şöyle yanıtlar, bu art niyetli soruyu:

- ***Evet, bir yeriniz mi ağrıyordu?***

Bir örnekte uzaklardan verelim. ***“Elmas, nasıl yontulmadan kusursuz olmaz ise; insan da acı çekmeden olgunlaşmaz”*** diyen Konfüçyüs'ün söylemini hatırdan çıkarmadan. İşsiz bir kişi, uluslararası bir teknoloji şirketine temizlik işçisi olmak için başvuruda bulunur. Personel şefi kısa bir mülakat yaptıktan sonra başvuruda bulunan kişiye döner ve:

- ***“İşe kabul edildin, bana e-mail adresini ver, sana başlama tarihini ve getireceğin evrakları bildireceğim”*** der.

Adam boynu bükük bir şekilde kendisinin bir e-mailinin olmadığını söyler. Personel müdürü çalışılacak yerin bir teknoloji şirketi olduğunu bu işletmede temizlik işçilerinin bile e-mailinin bulunması gerektiğini bildirerek bu durumda kendisinin işe alamayacağını yüzüne vurur. Adam ne yapacağını bilmez ve kırgın bir şekilde, cebinde sadece 10 \$ olarak dışarı çıkar. Evde kendisinin bakmakla yükümlü olduğu bir eşi ve üç çocuğu gelir aklına. Cebindeki son parasıyla şehrin haline gider ve bütün parasıyla iki kasa domates alır. Kapı kapı dolaşarak domatesleri satar ve sermayesini iki katına çıkarır. Bu günlerce sürer ve sermayesini daima arttırdığını görür. Artık evinden çok daha erken çıkıp, çok daha geç dönmeye başlamıştır. Kısa zaman sonra bir el arabası satın alır ve satışlarına bu yolla devam eder. Daha sonra bu araba bir kamyonu dönüşür. Beş yıl

sonra Amerika'nın en büyük gıda distribütörü olmuştur. Nereden geldiğini hiç unutmayan kahramanımız ailesinin geleceğini garanti altına almak için tüm aile fertlerini en yüksek orandan sigortalatmaya karar verir. Bu işlemler için yaşadığı bölgenin en güçlü sigorta şirketine gider ve isteklerini sıralar. Sigorta işlemlerini yerine getiren görevli bayan görüşmenin sonunda sigortacı teklifini göndermek üzere e-mail adresini ister. Kahramanımız e-mail adresinizin olmadığını söyleyince şaşırان görevli şaşkınlık içinde müşterisine şöyle seslenir:

- ***Gerçekten çok enteresan, mail adresiniz yok ama bu kadar önemli bir şirketin sahibisiniz. Mail adresiniz olsa kim bilir nerelerde olurdunuz?***

Kahramanımızın yüzünde tatlı bir gülümseme belirir ve cevap verir:

- ***X işletmesinde temizlik işçisi olurdum.***

Ben, alınan eğitimin sonrasında elde dilen verimden, Douglas Mallac'ın ortaya koyduğu tanımı karşılıyorum:

- ***“Dağ tepesinde bir çam olamazsan, vadide bir çalı ol, fakat oradaki en iyi çalı sen olmalısın.”***

Alanınızla ilgili aldığınız eğitim size bu anlamda bir değer kazandırmaya yönelikse bu anlaşılabilir bir durumdur. Diğer sonuçlar ise sadece ve sadece zaman kaybı olarak nitelendirilebilir.

Geçen yıl ailemle birlikte televizyon'da ana haber bültenini izlerken özel bir hastaneye yürüyerek giren bir hastanın yanlış tedavi uygulaması sonrasında vefat etmesinden dolayı hastane çalışanlarını sorumlu tutan hasta yakınlarının çıkardığı arbedeyi izlerken çok üzüldüğümüzü

hatırladım. Olayın insani boyutu zaten fevkalade üzücüydü. Ben bu olaya başka bir açıdan da bakılması taraftarıyım. Olay sonrasında, herkes bir suçlu arama telaşına ve yanlışına düşmüştü. Bireylerle uğraşmaktan, sistemi sorgulayamayan bir topluma dönüştüğümüzü sizde fark ediyor olmalısınız. Bahse konu olan olayda suçlanan sağlık personelinin - doktorların dâhil- bütün eğitim hayatları boyunca hep dört yanlışın bir doğruyu götürdüğü felsefesiyle hayata hazır olduk. Oysa gerçek hayatta **bir yanlış bütün doğruları götürmektedir**. Deneyerek öğrenmenin maliyeti çoğu zaman yüksek oluyor.

Arthur Miller, öğrenmenin bir maliyeti olduğuna vurgu yapıyor ve bakın nasıl kategorize ediyor:

- ***“Önceden öğrenenler indirimli fiyattan öğrenir. Otoriteden öğrenenler özgürlük bedeliyle öğrenir. Deneyerek öğrenenler etiket fiyatından öğrenir. Hayattan öğrenenler gecikme zammıyla öğrenir. Hayattan da öğrenemeyenler boşa gitmiş hayatlarıyla öğrenirler.”***

Bilgi'nin; inanç ve eyleme dönüştüğü takdirde güç olacağını gençlerimize anlatmak durumundayız. Bu düşünce değişimini başaramadığımız takdirde olayların tahlilinde yetersiz kalan insanlar yetiştirmemiz kaçınılmaz olacaktır. Düşünce, eylemin atasıdır. Analitik düşünmeyen, araştırmayan, sorgulamayan ezberci eğitim sistemiyle nereye varabiliriz? İnisiyatifsizlik ve özgür olmama, düşünce tembelliği yaratır. Düşünmeyen insanlar ise üretemezler. Ben, hayal gücünün bilgiden daha değerli olduğuna inananlardanım. Peki, sorarım size düşünmeyen insanlara nasıl hayal kurduracaksınız?

Aldığı eğitim ile pratik düşünebilme yeteneğine kavuşan bir nesil beklentisi içindeyim. Öğretmen bir gün sınıfa gelir ve bir binanın yüksekliğinin nasıl bilinebileceği

ile ilgili bir soru yöneltir öğrencilerine. İlk söz alan öğrenci, binanın giriş katı ile tepesi arasındaki sıcaklık farkının denkleme yerleştirileceğini ve bu yolla istenilen sonucun elde edilebileceğini savunur. Sonrasında söz alan öğrencilerin tamamı da benzer denklemlere yönelik veriler sağlanması gerektiğini belirtirler. Öğretmen en arkada derse çok kayıtsız kaldığı inancında olan öğrencisine soruyu yöneltir. Aldığı cevap açıkçası beni gelecek için ümitlendirdi:

- ***Gider, yöneticiye sorarım, öğretmenim.***

Öğrenci hazır olduğunda, öğretmenlerin ortaya çıkacağına duyduğum inancı hep canlı tutuyorum. Çünkü sizde olmayana başkasına asla veremezsiniz.

Günümüzde, ülkemizin büyük işletmelerinin özel üniversitelerini kurma yoluyla ihtiyaç duydukları kalifiye insan kaynaklarını aracısız karşılama yolunu keşfettiklerini gözlemliyoruz. Batılı ülkelerin bu uygulamayla tanışıklıkları ise nereden baksanız çeyrek yüzyıllık bir geçmişe sahiptir. Motorola ve Mc Donald's kendi üniversitelerine sahip küresel işletmelere örnek gösterilebilir.

Toplumsal yanlışlıklarımızdan birisi de eğitim çalışmalarının sadece insan hayatının belli bölümlerine hapsedilmiş olması. ***“İnsan öğrenmeyi bıraktığı gün yaşlanır”*** diyen Henry Ford'a katılmamak elde değil. İnsan olarak gösterilecek en önemli erdemlerden birisi de en iyi bildiğimiz şeyin hiçbir şey bilmemek olduğu bence. İslam tarihinde ilmin kapısı olarak nitelendirilen Hz Ali: ***“Bilmediklerimi ayağımın altına alsaydım başım göğe değdi”*** derken öğrenmenin sonu olmadığına muhteşem bir göndermede bulunuyor.

Silgisi, kaleminizden önce biten bir toplum hata yapmaktan korkmalıdır. Toplumsal yaşamımızda gerçekleşen en basit hataların bile bir de bu perspektiften değerlendirilmesi taraftarıyım. Batı dünyasında kitap ihtiyaçlar sıralamasında 18. sırada yer alırken, ülkemizde ise 122. sırada. Türkiye’de 95 kişiye bir kahvehane, 64.000 kişiye bir kütüphane düşüyorsa eğitim anlamında sorgulamamız gereken çok şey var demektir.

Son söz Tom Peters’den işletmelerindeki çalışanlarını mesleki eğitim yoluyla geliştirmesi gereken yöneticilerin dikkatine sunulacak nitelikte: ***“İşleriniz iyi gidiyorsa eğitim bütçenizi iki katına çıkarın. İşleriniz kötü gidiyorsa dört katına.”*** Fazla söze ne hacet.

HATALAR VE SORUNLAR

Kazasız, belasız gitmenin adını istikrar koyanlar bu bölümü okumasınlar. Hata yapmak, insanlar içindir, bu gerçeği kabul etmeden yola koyulmayalım. Günümüzde “*hayır*” demek çok kolaylaştı çünkü insanlar “*evet*” dediklerinde yapacak çok işlerinin olacağını farkına vardılar.

Hata yapılabilir, zaten hata yapmayan kişinin iş yapıyor olması düşünülemez. Fakat hatalar alışkanlık halini almamalıdır. Bu bağlamda konuya vurgu yapan bir öyküyü paylaşmak isterim. Bir İtalyan hayatta en çok istediği ürüne yani *Ferrari* marka bir arabaya sahip olmuştur ve keyifle seyir halindedir. Otoyola çıktıktan 20 dakika sonra arkasından gelen bir araç hızla arabasına arkadan çarpar. Ferrari’ye çarpan araç bir kamyonudur. Arabanın arkasında önemli bir hasar oluşur. Kamyon şoförü başlar yalvarmaya:

- ***“Aman ağabey ben zaten şoförüm, kamyonun sahibi değilim ömür boyu çalışsam bu zararı ödeyemem”*** der.

İtalyan bu yoğun istekten bunalır, zararını unuttur ve:

- ***“Git kardeşim işine”*** deyip arabaya atlayıp yoluna devam eder.

İtalyan arabasıyla biraz yol aldıktan sonra kırmızı ışıktaki durur. Tam bu esnada arkadan kontrolsüz gelen bir araç kendisine büyük bir hızla yeniden çarpar. İtalyan artık çıldırır, hızla arabadan inerken arkadaki kamyonun camı açılır ve şoför seslenir:

- ***Benim ağabey yabancı değil, deminki kamyoncu.***

Sorunlar, aslında ayakkabınız içindeki taş gibidir. Onları arayıp, bulabilmemiz için çok fazla çaba sarf etmemize gerek yoktur. Bazen tarifi ve tahlili o kadar kolaydır ki sorunların, çözümü kendi içinde saklıdır. Büyük bir olasılıkla sorunların büyük hatalara ve telafisi imkânsız sonuçlara neden olmasında, bahsedilen yaklaşımın tarzının toplumun tabanına yayılmamasının etkisi büyüktür.

Günün birinde meslekleri; fizik mühendisi, kimya mühendisi, jeolog, matematik öğretmeni ve antropolog olan bir dağcı grubu ulu bir dağ'a ulaşmak için tırmanışa başlar. Tırmanışın üçüncü saatinde kötü hava koşullarının da etkisiyle üzerlerine çığ düşer ve hepsi farklı yerlere savrulur. Olayın meydana geldiği bölgede yaşayan köylüler uzun uğraşlar sonrasında çığ altında kalan gruba ulaşır ve onları yarı baygın oldukları halde bir eve götürürler. Sobanın etrafına grubu yerleştiren ev sahibi köylü, mutfığa giderek sıcak bir çorba yaparak misafirlerine ikram etmek için hazırlık yapmaya koyulur.

Yavaş yavaş kendilerine gelen grup elemanları, misafir oldukları evde sobanın neden bir metre yükseklikte, taşların üstünde kurulu olduğunu tartışır ve hepsi de kendi çalışma disiplinlerine uygun sebepler öne sürerler. Tartışma o kadar sertleşmeye başlamıştır ki sesler mutfığa kadar gelir. Köylü telaşla odaya gelir ve şaşkın gözlerle, adeta **“ne oluyor?”** dercesine misafirlerine bakar. Fizik mühendisi heyecanla sorar ev sahibi köylüye:

- ***Çabuk söyle; bu soba hangi sebep ve inanıştan dolayı bir taşın üzerinde duruyor?***

Ev sahibi gayet sakin, tartışmanın nedenine akıl erdirememiş şekilde cevap verir:

- ***Boru yetmedi, beyim.***

Engeller, bazı insanların kırılmasına, bazılarının da rekor kırmasına neden olan olgulardır. Burada önemli olan bu engellerle karşılaşacak kişinin göstereceği reaksiyondur. **“Engeller beni ezemez. Kendisini yıldızla şartlamış bir adam fikrini değiştirmez”** diyen bir birey bu söylemi hayatın amacına dönüştürüp, yaşadığı için Leonardo da Vinci olabilmıştır.

Sorunların ortadan kaldırılabilmesi için gerekli olan temel unsur, güçlü irade ortaya koyabilmektir. Sorunlar çoğunluğun değil, güçlü olanın karşı duruşu ile çözümlenecek ve hataya dönüşmeyecektir. Dünya servetinin % 50’sini, dünya nüfusunun % 2’sinin elinde bulunduruyor olması, çoğunluğu oluşturan % 98’lik kesim için evrensel bir sorun değil de nedir? Peki, bu büyük adaletsizlik ve sorun, bu günün konusu mudur? Elbette hayır? Bu günün insanlarına atalarından kalan ve reddedilen mirastır yaşananlar. Santayana’nın dediği gibi:

- ***“Geçmişî hatırlamayanlar, onu bir kez daha yaşamak zorunda kalmaktadırlar.”***

Bu durumda, yapılabileceklerin en iyisi, sorunlar daha ortaya çıkmadan, her an çıkabilirmiş gibi hazırlıklar yapabilme yeteneği ile donanmış kuşaklar yetiştirebilme iradesine sahip olabilmektir. Amerikan iş yaşamının en tehlikeli sözü olan “*kırık değilse onarma*” mantığından uzaklara kaçabilmek gerekir fikri planda. Sadece sorunlar ortaya çıktığında bu problemler üzerinde düşünme eyleminin yerine getirildiğinin eleştirisi mevcuttur bu söylemde. Oysa sorunlar daha ortaya çıkmamışken, ileri de karşılaşılabileceği kestirimde bulunulmalı ve alternatifli çözüm metotları geliştirilmelidir. Bu uygulamalar, uygulayıcılarına önemli bir zaman avantajı sağlayacaktır. Bu avantaja sahip olan işletme ve toplumların kazanımlarını varın siz hesaplayın.

Başlangıç tarihi olarak 1357 yılı tespit edilen, dünyanın en uzun soluklu spor organizasyonu olan tarihi Kırkpınar güreşlerini istenilen uluslararası seviyeye getirememiş olmamızın altında da bu neden yatmaktadır. Her yıl bu güreşleri takip etmek için Japonya’dan gelip sonrasında bir saati geçmeyen programlar yapıp dönen televizyon ekibinin ilgisi sizin için yeterliyse söyleyecek sözüm yok tabi.

Bir kestirim de sorunların çözümünde izlenecek stratejiler noktasında atalım, yeri gelmişken. Sorunların çözümünde bireylerin kendi karakterlerini yansıtan değişkenlikte tavırlar sergilemeleri eşyanın tabiatındandır. Her yiğidin elbette farklı yoğurt yiyişi olacaktır. Ne demek istediğimi bir örnek yardımıyla arz edeyim: Bedevi’nin develeri kaybolmuş. Üzüntü içinde o yörede yaşayan Bilge’nin yanına koşar hemen deve sahibi ve seslenir:

- ***Efendim, lütfedip dua edin de develerim bulunsun.***

Bilge kişi, kendisinden talep edilen bu ricayı kırmaz ve Bedevi'nin develerinin bulunması için Allah'a dua eder. Dua edilir edilmesine ama bir hayli zaman geçtiği halde develerden hiçbir haber yoktur. Sabırsızlanan ve endişelen Bedevi bu kez Hz. Ali'nin yanına gelir, durumunu anlatır ve ondanda dua etmesini rica eder. Rastlantıya bakın ki; Hz. Ali de bilge adamın duasının aynısını eder. Hz. Ali'nin dua ettiği günün akşamında ise Bedevi'nin develeri bulunur. Develerine kavuşmanın rahatlamamın da etkisiyle Bedevi ilk dua eden bilge'nin yanına koşar, serzenişte bulunmak için:

- Siz dua ettiniz, haftalar geçmesine rağmen develerim bulunmadı. Hz. Ali hem de sizin ettiğiniz dua'nın aynısını yaptığı halde, develerim akşamın da bulundu, nedir bunun hikmeti?

Bedevi tarafından bu tür iğneleyici belki de kendini suçlayıcı soruya muhatap olan bilge kişi, istifini hiç bozmadan beyinleri zonklatacak ve büyük dersler çıkartacak sözünü söyler:

- Evladım; dua aynı olabilir ama ağız farklı, ağız.

İnsanlar sorunlardan kaçarak kurtulabileceklerini varsayarlar ki bu düşülebilecek en acınası durumdur. Sorunların çözümünde, olayların en az kayıpla hatta kazançla sonuçlandırılmasının önündeki temel engellerden birisi olarak insanların çok zor tatmin olan, doyumsuz varlıklar olmasını görüyorum.

İnsanların çoğunca sorun olarak görülen olayların çözümlerini toplumun tümüyle paylaşmak kadar güzel bir davranış olmasa gerek. Aksine bir görüş ve yaşam tarzına sahip olanlar ise tarihin tozlu sayfalarında ancak ve ancak bencillikleriyle yer bulabileceklerdir. Söz buraya gelmişken 1993 yılında Afyonkarahisar'da bir konferansını takip ettiğim

Cem Boyner'den dinlediğim bir öyküyü paylaşmak istiyorum. İnsanlığın ikinci dünya savaşının yıkımını yaşadığı yıllar ve Nazilere ait bir toplama kampı. Kamp'ta; Ruslar, Yahudiler, Polonyalılar ve üç gruba ait olmayan bir de bizim kahramanımız Bay X var. Naziler, ilk gün gelmişler ve:

- ***“Ne kadar Rus varsa, ayrılın şu tarafa”*** demişler.

Bizim bay X, Ruslara ne olacağını az çok tahmin edecek kadar kamp'ta bulunduğu için ve Rus olmadığı için şükretmiş. Naziler, o gün Rus esirleri götürmüşler ve o andan sonra da bu insanları gören olmamış. Ertesi gün Naziler tekrar gelmişler ve bu sefer:

- ***“Ne kadar Yahudi varsa, ayrılın şu tarafa”*** demişler.

Bay X, bu kez de Yahudi olmadığı için şükretmiş, Allah'a. Naziler, o gün Yahudi esirleri de Rus'lar gibi götürmüşler ve o andan sonra da bu insanları da gören olmamış. Ertesi gün Naziler tekrar gelmişler. Bu kez:

- ***“Ne kadar Polonyalı varsa, ayrılın şu tarafa”*** demişler.

X; sınırları gergin ama yine de mutlu bir şekilde, bu kez de Polonyalı olmadığı için şükreder. Naziler, o gün de diğer iki günde olduğu gibi Polonyalı esirleri götürürler.

Bay X ne kadar şanslı bir insan olduğunu düşünse dursun Naziler bir sonraki gün tekrar gelirler. Bu seferki gelişlerinde ise şöyle seslenirler:

- ***Hey X, sen gel.***

Sizlerinde etrafınızda muhakkak Bay X'ler vardır. Bir gün onlarla karşılaşsanız. Benden selam söyleyin ve sıranın bir gün onlara da geleceğini hatırlatın.

Michael Gerber, *“Girişimcinin gözünde, çoğu insanın değeri hayallerinin önünde duran problemler kadardır”* der. *“Bir hatayı hemen düzeltin, hemen yapın ve bir sorun ortaya çıktığında düzeltmek için zaman kaybetmeyin: Ertelemek, daha sonra daha büyük kayıplara neden olabilir. Karşınıza çıkan fırsatları doğru zamanda ve doğru biçimde karşılayın”* düşüncesi ise Tauchi Ohno tarafından dillendirilmiştir.

Ben de bu bağlamda sizlere bir futbol takımının, gol yemesi eğer muhakkaksa, bunu oyunun seksen dokuzuncu dakikasından ziyade birinci dakikasında tercih edeceğini rahatlıkla söyleyebilirim. Ne de olsa tercih edilen dakikadan sonra bu yenen golü telafi etmeye yetecek kadar zaman bulunulacaktır.

Yaşamda başımıza gelen her sorunun akıllıca gizlenmiş bir fırsat olduğunu algılayabilenlere ne mutlu.

KÜLTÜR

Kültür kavramı, tarihsel, toplumsal gelişme süreci içinde yaratılan bütün maddi ve manevi değerler ile bunları yaratmada, sonraki nesillere iletmede kullanılan, insanın doğal ve toplumsal çevresine egemenliğinin ölçüsünü gösteren araçların bütünü, olarak tanımlanmıştır. Toplumların satın alma davranışlarını etkileyen en renkli unsur nedir diye sorulsa bu konuda kafa yoranların büyük bir çoğunluğunun kültür kavramını ayrı bir yerde tutmaları yadırganmamalıdır. İşletmeler ilgi alanlarına giren toplumların kültürel kodlarını çözümü ve stratejilerini bu sonuçlara göre belirlemeye azami özen göstermişlerdir.

Pazarı kendi çıkarları doğrultusunda değiştirme arayışında olanların, politikanın ve ekonominin kültürü nasıl yönlendirdiğini kavramış olmalarında bu stratejilerin rolü olduğunu göz ardı etmememiz gerekir.

Bir Arnavut atasözü aynen şöyle der: **“Bir Yunanlıyla el sıkıştıktan sonra mutlaka parmaklarınız sayın.”** İtalyanları yakından tanıdığına inandığım akademisyen bir dostumun tespiti ise bu milletin önemli bir özelliğine vurgu yapacak cinstendi: **“İtalyanlar, iki kuş değil, sekiz kuş görmeden tetiğe basmazlar.”** Belki de Amerika’da pek çok şirketin son yıllarda Antropolog istihdam etmesini bu bağlamda değerlendirmek mümkündür.

Ömer Torlak, Bireysel Eylemin Toplumsal Dönüşümü adlı eserinde, **“Yerleşik hale gelen kültürel değerler, farklı toplumlarda farklı tüketim tarzlarının oluşması ve gelişmesine neden olur. İklim ve coğrafi şartların farklılığı, sadece yiyecek ve giyecek ihtiyaçlarının giderilmesinde değil, dinlenme, eğlenme ve çalışmayla ilgili ihtiyaçların giderilmesine yönelik tüketim eylemlerini de farklılaştırır. Toplumlararası iletişimin gelişmesi, zaman içerisinde kültürel farklılıkları azaltabilirse de bütünüyle ortadan kaldıramayacağı”** görüşlerini dillendirmektedir.

Tevfik Matlusi, Tunus asıllı bir Fransız vatandaşı. Mekke Cola markasını piyasaya süren kişi. Satışa sunulan her Mekke Cola şişesinin üzerine **“Mekke Cola’nın kârının % 10’u Filistin’deki çocukların eğitimine katkı olarak ayrılıyor”** ifadesini yazarak pazar payını arttıracak stratejiyi kullandığını görüyoruz. Bu uygulama ve söylemlerin Mekke Cola’nın Müslüman coğrafyasında önemli bir talep görmesine neden olduğuna tanıklık ediyoruz. Fransa’da dahi ülkedeki Müslüman halk tarafından büyük ilgi gören Mekke Cola’yı üreten yetkililer iddialı: **“Bu ürünü Bush’tan nefret eden Amerikalılarda satın alacaklar. Her tüketici, davamızda birer başrol oyuncusudur.”** Davranış, herkesin kendi imajını sergilediği bir alansa eğer bu örnek biçilmiş kaftan bence.

Kültür, insanların sabah uyanınca ilk ne yaptıklarını etkileyen bir kavramdır. İşletmeler çalışmalarını bu sosyolojik tahlilin yol göstermesi olmaksızın kurgulayamazlar. Türkiye'nin, Hindistan'dan sonra dünyada en fazla altın barındıran ülke olduğunu bilmeden, Yılda 1,5 Milyar dolar değerinde altın ithal edildiğini hesaba katmadan bu ülkede pazarlamaya yön verecek stratejiler belirleyemezsiniz. Tam üye olmak için yaklaşık 40 yıldır mücadele verdiğimiz AB üyesi ülkelerinde kişi başına düşen ortalama kâğıt tüketiminin 17 kg. ülkemizde ise bu oranın 2,7 kg. olduğunu bilmeden bu ülke insanını çözemezsiniz. Türk toplumunun insanların bir ömür boyu çalıştıktan sonra elde ettiği tüm emeklilik ikramiyesi ile çocuklarının mürüvvetini görmek adına düğünlerinde ve çeyizinin satın alınmasında kullanmasının anlamını çözmeden işletmecilik yapamazsınız. Halı ya da kilimlerimizin bizim evlerimizde yere serilip, ülkemizi ziyaret ettiklerinde bu ürünleri satın alan Avrupalıların duvarları süslemesinin açılımını yapabilmek bile önemli bir çözümleme olsa gerek, kültürün insanları yönlendirişi adına.

Günümüz dünyasında kalabalık aileden çekirdek aileye geçişte büyükbabanın yerini televizyona aldırان toplum mühendislerinin uygulamaları nasıl kültürü şekillendirmekse, tüketim toplumuna giden yolda, kitle iletişim araçlarıyla oluşturulan yeni kültürün adı da **“kitle kültürüdür”**. Kitle kültürü, bir kültür endüstrisidir. Bu endüstrinin temel özelliği ise her şeyin pazarlamasına imkân tanınmasıdır.

Gerçekleştirilen araştırmalar günümüz insanların bir günde; alt kültüre ait olanlarının 100–150, orta kültüre mensup olanlarının 200–250, üst kültürde değerlendirilen insanların ise 350 ve daha üstü kelime ile konuştuğu tespit edilmiştir. Bu araştırmaların sonuçları hakkında bilgi sahibi

olmayan işletmelerin iletişim çabalarının sağlıklı sonuç veremeyeceği ise bir realite olarak önümüzde durmaktadır.

Kültürel analizin bir başka kolu da çalışılacak olan ülkenin dil yapısı ile ilgilidir. Kamus'un (sözlük) bir milletin hafızası olduğunu unutmamak gerek kanımca. Dil bilimciler kamusa uzanan el namusa uzanmış olarak değerlendirirler. Bu anlamda; Pepsi'nin "*Pepsi ile canlan*" sloganının Çince'ye çevrildiğinde "*Pepsi atalarınızı mezardan çıkarır*" anlamını kazandığını biliyoruz. Bu konu ile ilgili başka ve daha çarpıcı başka örneklemelerde bulunmakta mümkün elbette.

Dünyanın en önemli içecek markalarından bir tanesinin pazarlama temsilcilerinden biri Ortadoğu'daki görevinden büyük bir hayal kırıklığıyla döner. Başarısızlığın nedenlerini merak eden bir arkadaşı yönetici arkadaşına Araplar üzerinde neden başarılı olamadıklarını sorar. Bu soru üzerine yönetici cevap verir: Beni Ortadoğu'ya ilk gönderdiklerinde kendime çok güveniyordum, bir tek sorun vardı o da Arapça bilmememdi. O yüzden onlara vermek istediğim mesajı yan yana 3 poster halinde düzenlettim ve bir reklâm kampanyası planladım. Söylediğim gibi posterler üç farklı resimden oluşuyordu.

1. posterde kızgın bir çölde kumların üstünde sürünen, susuzluktan kavrulmuş bir adam, resmi bulunuyordu.
2. posterde adam yerde bulduğu içeceğimizi alıp içiyordu.
3. posterde ise adam diriliyor ayağa kalkıyor ve capcanlı oluveriyordu.

- "Eee bu harika bir reklâm, niye işe yaramadı?" diye sorar arkadaşı.

- ***Arapların sağdan sola doğru okuduklarını bilmiyordum ki!***

Bir toplumun dili ve ona bağlı olarak gelişen kültürel yapısı tahminlerimizin çok ötesinde bir öneme sahiptir. Kültür, insanın öğrendiklerinin hepsini unuttuktan sonra geriye kalan şeydir. Suriyeli bir genç Fransızca olarak Üstat Necip Fazıl'a:

- ***“Osmanlı emperyalist değil miydi?”*** diye kinayeli bir şekilde sorar.

Üstat'ın cevabı gecikmeden bir ders niteliğinde gelir:

- Evladım; eğer senin iddia ettiğin gibi Osmanlı emperyalist olsa idi, sen bana bu soruyu Fransızca değil, Türkçe sorardın.

Uzun yıllar önce Türkiye'ye gelen ve bir Türk bayan ile evlenen, Çin'li bir dostumu Afyonkarahisar'da misafir ederken, kendisi ve ortak bir başka dostumuzla yemeğe gittik. Pilav üstü döner yemeği tercih ettik üçümüz de. Bizler yemeğimizi bitirirken baktım Çin'li dostum tabağında kalan birkaç tane pirinç tanesinin arkasından çatalıyla bir kovalamaca içinde. Bu davranışımı doymadığına yordum ve bir porsiyon daha isteyip istemediğini sordum. Çin'li dostum doyduğunu hatta önündeki tabağı bile zar zor bitirdiğini söyledi. Aldığım bu cevap sonrasında, şaşkın ve sorgulayan bir üslupla sordum:

- ***Peki, o zaman tabağındaki bir iki tane pirinç tanesini neden kovalyorsun?***

Çin’li dostumdan öyle bir cevap aldım ki, çevremizde bazen kanıksadığımız davranışların arka planını göz ardı etmememiz gerektiğini yeniden kavradım:

- ***Dostum, biz Çinliler üç öğün pirinç yeriz. Her bir Çin’li her öğünde tabağında bir adet pirinç israf etse bir yıl içinde yaşanabilecek israfı var sen hesapla?***

Dostumun bu cevabından sonra ülkemin insanlarının her gün bıkmadan usanmadan yinelenen tüm uyarılara rağmen çöplere attığı ekmekler aklıma gelmedi desem yalan olur.

Sorarım size, dünyanın hangi ülkesinde, misafir odası diye nitelendirilen bir oda vardır. Haydi, oldu diyelim kaçında bu odayı oluşturan eşyalar o evin tefrişinde kullanılan en pahalı ürünlerden oluşturulmuştur. Haydi, bunu da sağlayan birkaç toplum olduğunu farz edelim. Kaçında bu eşyalardan oluşan oda sadece ve sadece yılın 15–20 günü kullanıma açık kalır?

Her zaman kafamı kurcalayan bir konu ile ilgili sizinle dertleşmek isterim. Müslümanlar her yıl hacca giderler ve bu ibadetin gerçekleştirildiği dönem Kurban bayramını da kapsamaktadır. Dolayısıyla hac ibadetini yerine getirmek için kutsal topraklarda olan milyonlarca Müslüman’ın kurban ihtiyacı önemli bir pazar meydana getirmektedir. Peki, bu kadar büyük bir organizasyonun kurbanlık ürünlerini karşılayan tedarikçilerin Yeni Zelandalılar ve Avustralyalılar olduğunu biliyor muydunuz? Fakat bu ülkelerin söylemi hazır: ***“Bu hayvanların yetişmesinde Müslüman çobanlar çalışıyor.”*** Nehrin taşı ile nehrin kuşunu vurmak derim ben buna.

Kültür sadece, pazarlama eylemlerini yönlendireceğimiz ülkelerin tüketicilerinin davranışlarının

analizinde kullanabileceğimiz bir kavram değildir. Aynı zamanda etkilediği toplumlarda faaliyette bulunan yöneticilerin yaklaşımlarıyla ilgili de analiz imkânı tanır bizlere. İşte size çarpıcı bir efsane: Manş tüneli benzeri bir tünel çalışması Suudi Arabistan ile Mısır arasında da gerçekleştirilmek istenir ve uluslararası bir proje için ihaleye çıkılır. Bu büyük yatırım için büyük işletmelerin işbirliğinde kurulan konsorsiyumlar oluşturulmuştur. İhale de değerlendirmeler tamamlanmış ortada sadece ufak detaylar kalmıştır. İhale komisyonu büyük titizlikle seçme yapmış ve nihayetinde üç farklı konsorsiyum finale kadar gelebilmiştir. Son hamle olarak bu konsorsiyum temsilcilerine final sorusu sorulmasına karar verilir. Temsilciler birbirlerinden bağımsız olarak komisyonun karşısında şu soruya cevap vermeleri istenir:

- Proje kapsamında iki farklı ülkeden çalışmaya başladınız. Tam ortada birleşmeyi ne kadar sapma ile garanti edebiliyorsunuz?

İhale komisyonunun belirleyici olan bu sorusuna ilk olarak ABD, İngiliz konsorsiyumunun yetkilileri cevap vermiş:

- 1 metrelik bir sapma öngörüyoruz ama bu sapmayı mühendislik çalışmalarıyla çözümlmeyi de taahhüt edebiliriz.

İkinci olarak, Alman ve Fransız şirketlerinin oluşturduğu konsorsiyumun yetkilileri ise 30 santimlik bir sapma öngördüklerini belirtmişler ama problem olmayacağı konusunda da güvence vermişler ihale komisyonunun yetkililerine. Sıra bizim Türk şirketinin yetkililerine gelmiş. Şirket temsilcisi komisyon üyelerine dönmüş ve:

- ***“İki taraftan çalışmaya başlarız, ortada buluştuk buluştuk baktık ki buluşamadık, tüneli aynı fiyattan geliş gidiş yaparız. Problem olmaz”*** diyerek cevaplamış.

Şaka bir yana 4000 yıllık bir geçmişe sahip olan bir milletim temsilcilerinden daha komplike çözümler ve felsefeler geliştirmesini beklemek hakkımız olsa gerek. İki yanlıştan bir doğru çıktığı nerede görülmüştür ki?

Bizler, yani kaybedeni olmayan bir oyun kurmanın tüm yaşamda geçerli trend olması gerektiğini savunanlar, iş yaşamında son yıllarda maalesef sıkça karşılaştığımız içimizdeki ***“üttüm, oynamıyorum”*** düşüncesinin temsilcilerinin çocukken oynadıkları oyunlarda sergiledikleri tutumlarda aranması gerektiğine inanıyoruz.

FARKLILAŞ YA DA ÖL

İşletmelerimizde çok sesliliği hâkim kılmalıyız. Tek tip düşünme mantığının bize arzuladığımız atılımları yapabilme enerjisini sağlayamayacağını kavramamız gerektiğine inanıyorum. Farklı ve aykırı düşünceden korkmadan, medeni tartışmanın bizleri en doğruya götüreceğine duyduğumuz inancı sağlamlaştırmanız gerekiyor. ***“Başarmak istiyorsanız, kullanılmaktan yıpranmış yollardan ziyade yeni yollar keşfetmelisiniz”*** ifadelerini kullanan John Rockefeller’in tahliline katılmamak mümkün değil. ***“Farklı olmak uğruna yanlış olmayı seçmeyin”*** diyen Lord Samuel’in söylemini de göz ardı etmeden elbette.

Max Weber, Protestan Ahlakı ve Kapitalizmin Ruhunu adlı eserinde: ***“Hemen hemen her bilimin, uzman olmayanların meraklılara borçlu olduğu bir şeyler vardır, bunlar çoğunlukla çok değerli bakış açıları da olabilir”***

görüşlerini vurgular. Fakat suyun çorba için gerekli olduğunu bilenler, çorbanın suyun ötesinde bir şey olduğunu da göz önünde bulundurmalıdırlar yine de.

İhracat gerçekleştiren, büyük bir ayakkabı firmasının tepe yöneticisi, ekibinde yer alan iki pazarlama elemanını birbirlerinden habersiz, bir hafta arayla Afrika’da bir ülkeye pazar araştırması gerçekleştirmeleri amacıyla gönderir. Her ikisinden de döndüklerinde bir rapor hazırlamalarını ister. İlk pazarlama elemanı bu ülkeye gider, araştırmalarını gerçekleştirir ve raporunu hazırlayıp, tepe yöneticisine sunar. Rapor özetle şu ana fikri ortaya koymaktadır:

- ***Bu ülkede bize uygun bir pazar mevcut değil, hiç kimse ayakkabı giymiyor.***

Aynı ülkeye gönderilen şirketin ikinci pazarlama elemanının raporunun özü ise kafaları kurcalayacak ve üzerinde düşünülecek niteliktedir:

- ***Bu ülkede bizim faaliyette bulunmamıza uygun tüm şartlar uygun. Kimse ayakkabı satmıyor.***

Çok sesliliği hayatımızın her aşamasında baş tacı etmenin önemi her geçen gün kendisini çok daha yoğun hissettirmektedir. Ali Koç “ ***Batı da fikrini söylemezsen başı derde girer, Türkiye de söylersen***” derken ülkemizin yönetimsel açıdan kaydetmesi gereken çok daha yolu olduğuna vurgu yapmaktadır adeta. Dört telli bir kemandan elde edebileceğimiz nota sayısının seksen sekiz tuşlu piyanodan elde edebileceklerinizden daha fazla olduğunu unutmadan insanlarımızı motive edecek yollar bulabilmeliyiz..

Her ne kadar pazarlama gibi ölçülebilir bir değer üzerinde kalem oynatıyor olsak da: “***Güneşin doğuşunu***

izlemeye gidiyorum” diyerek not bırakıp dükkânını kapatan işletme sahibinin de hasretini çektiğimi belirtmeliyim.

Salt aykırılık adına da aramıyorum bu bireyleri. Sakın; *“dükkân kapalı iken kaç müşteri gelmiştir, kim bilir”* diye içinizden geçirmeyin. Bozuşuruz, sonra.

Özellikle son yıllarda inovasyon kavramının çok popüler bir anlam kazandığını gözlemliyorum. Yenilikçilik, pazarlanabilir, yeni ya da geliştirilmiş ürün, yöntem ya da hizmet olarak tanımlanan bu kavram, herkesin ilgisini çekti. Popüler olan bu kavram bizzat popüler kültür uygulamalarında kullanılır oldu. Oldu da ne oldu. Kerkük Türkmenlerinden Abdurrahman Kızılay’ın kırk yıllık *“evlerinin önü boyalı direk”* türküsü bir yıl önce pırıl pırıl iki genç müzisyen Öykü ve Berk Gürman kardeşler tarafından bence inovasyona tabi tutulup ilk önce internet yoluyla milyonlarca insan tarafından adeta ezberlendi. Çok ta iyi oldu, açıklçası.

Amiyane kullanılan bir terim var. *“Zevkler ve renkler tartışılmaz”* diye. Evet, amiyane bir söylem ama kendi içinde taşıdığı doğrular bu ifadeyi buraya almamam neden oldu, konu ile ilgisine binaen. Bilinen bir hikâye olmasına rağmen hatırlatmak kabilinden paylaşmak isterim. Amasya paşası bir gün mahiyetindekilerle bölgede gezerken boylu boslu, yakışıklı yağız bir delikanlının dağ’a büyük bir şevkle kazma vurduğunu görür. Bu görüntü, paşayı meraklandırır, yanındakilere bu genç ile görüşmek istediğini bildirir. Çok geçmeden dağları delen Ferhat, paşanın huzuruna çıkartılır. Paşa sorar:

- *Evladım, ne yapıyorsun? Dağa neden kazma sallayıp duruyorsun?*

Ferhat, paşanın sorusu üzerine. Sevdiği kıza kavuşması için, Şirin'in babasının kendisine şart koştuğu dağdaki kaynak suyunun evlerine götürülmesi için çalıştığını anlatmaya çalışır. Paşa bu iddialı ve kararlı gence saygı duyar içten içe.

Saygı duyar ama bu gerçekleştirilmesi neredeyse imkânsız olan çabanın nedeni olan Şirin'i merak eder. Kimdir bu yiğit gence dağları deldiren kız?

- ***“Getirin Şirin’i onu da görelim”*** der yanındakilere Paşa.

Kısa bir süre sonra Şirin huzura getirilir. Paşa şaşkındır. Ferhat'ın uğruna kendini dağlara vurduğu Şirin; kara, kuru, topal bir kızdır. Paşa, ilk şaşkınlığı üzerinden attıktan sonra, Ferhat'a döner ve sorar:

- ***Evladım, bu kız için mi dağları deliyorsun?***

Ferhat, duruşunda ve duygularında hiçbir değişme olmadan cevaplar, paşayı:

- ***Paşa, paşa sen ona Amasya paşası gözüyle bakıyorsun. Ah, bir de benim gözümle bakabilsen.***

MOTİVASYON - SEN NELERE KADİRSİN

Yönetim düşünürleri, ileri derecede motive edilmiş insanların, kendilerinden daha iyi eğitilmiş, daha donanımlı, hatta daha zeki insanlardan genellikle daha başarılı olabileceğini, amaçlarına daha çabuk ulaşabileceğini iddia etmektedirler. Zeki ve bilgili insanlardan oluşan bir şirket mi daha başarılı olur; elemanları o ölçüde zeki ve bilgili olmasa bile, iyi motive edilmiş bir şirket mi? Başka bir deyişle, işyerinde motivasyonun eğitim ve yetenekten bile daha önemli olduğunu söyleyenler, durumu abartmış mı olurlar bilemiyorum.

Baba oğluna ders niteliğinde bir öykü anlatmaktadır:

Baba: *“Bir timsah, kaplumbağayı kovalar, tam yutacakken kaplumbağa sıçrar ve ağaca tırmanır”* der.

Çocuk: *“Baba, kaplumbağa ağaca çıkabilir mi?”* diye karşılık verir.

Baba: *“Kurtulmak için çıkması lazım”* diye cevap vererek oğlunun kulağına küpeyi takar adeta.

Şimdi de sizlerle çok popüler bir örneği yeri gelmişken paylaşmak isterim: Ben basketbol erkek milli takımımızın son yıllarda izlenen başarılı stratejilerle önemli bir marka olduğu inancındayım. Özellikle federasyon başkanı Turgay Demirel ve ekibinin pazarlama kavramını keşfedişinden sonra bu oluşumun başarılarının sadece sportif alana endekslenmediğini sevindirici bir gelişme olarak takip ediyorum. Mutluluğumun nedenini merak edenlere milli takımımızın sponsorlarına bakmasını tavsiye ederim. Hiçbir işletme başarılarına odaklanmayan bir ürüne destek vermez. Türk erkek milli takımı 2005 yılında gerçekleştirilen Avrupa şampiyonasına kâğıt üzerinde her biri büyük değer olan bir oyuncu grubuyla katıldı. Bu kadroda basketbolun zirvesinde yer alan NBA de yer bulan oyuncularımızda vardı. Şampiyona tam bir hüsrarla tamamlandı ve takımımız Avrupa şampiyonasını 12. sırada tamamladı. Bu sonucun sorgulanmasında bulunan yetkili yetkisiz herkesin birleştiği bir nokta vardı: *“Takım olamadık”*.

Neydi takım olamamak. Sinerji oluşturulamadı demenin sportif izahı olsa gerek. Ders çıkartmak ve yeni bir strateji geliştirmek için çok zamanımız yoktu. 2006 yılında katılacağımız Dünya şampiyonası bizi bekliyordu. Milli takımımızın organizasyonunda teknik ve idari olarak sorumlu olanlar büyük bir değişim çalışması gerçekleştirip, oyuncuları bireysel olarak değerlendirmeyi bir kenara bırakıp bir yıl öncesinin yaşanmışlıklarından ders alıp, ekip olabilmeye uygun bir takım oluşturdular. Bu olanlar benim gibi basketbolu takip eden herkesin kafasında soru işaretlerinin oluşmasına neden oldu. NBA patentli oyuncularımız ve uzun

yıllar bu formaya hizmet etmiş bazı tecrübeli oyuncular takımında yer almamışlardı. Neler olacağını çok merak ettim açıkçası. Oluşturulan yeni takım 2006 Dünya şampiyonasında ilkleri başarıp - tarihinde ilk defa Litvanya'yı hem de iki kez yenerek - dünya altıncısı olmayı başardı. Ben bir yıl içinde bu operasyonu yapanların bile böyle büyük bir başarı beklediklerine ihtimal vermiyorum.

Aslında başarıdan çok bu gelişmelerin şifrelerini çözmeye odaklanmalıydık. Ben, kazanılan bir maç sonrasında maçı naklen yayınlayan NTV'nin spikeri Murat Kosova'nın oyuncularımızdan Ermal Kurtoğlu'na yönelttiği soru sonrasında aldığı cevapta bazı ipuçları yakaladığımı zannediyorum. Bakın o konuşma zihnimde kaldığı kadarıyla nasıl gelişti:

- Ermal, seni ve arkadaşlarını tebrik ediyorum. Hepiniz yürekten oynadınız. Ama ben biliyorum ki senin önemli bir sakatlığın vardı. İki parmağında çatlak vardı bu seni maç boyunca etkilemedi mi?

- Evet, iki parmağımda beni çok rahatsız eden çatlakla oynadım. Ama unutma, sekiz tane daha vardı.

Ermal Kurtoğlu, parmaklarında yaşadığı sakatlığa sanki yüzünde sivilce çıkmış gibi nitelendiriyordu röportajda verdiği cevaplarda. 2006 yılında katıldığımız Dünya şampiyonasında yakalanan başarıyı analiz edenler olayı bir de bu perspektiften ele alsınlar. Bu tür insanlardan oluşmuş bir grubun başarısızlığı tarih yazmadı, yazamaz. Basketbol Milli takımımızı zihinsel olarak bu şampiyonaya hazırlayan herkese özellikle mentollerin emeklerine sağlık.

Basketbol çıkışlı konuyu destekler bir örneği de ben yaşadım: 2000'li yılların başıydı yanlış hatırlamıyorsam. Afyon Kocatepe Üniversitesi spor müsabakaları kapsamında

gerçekleştirilecek oyunlarda Afyon Meslek Yüksekokulu erkek basketbol takımının sorumluluğunu yürütüyordum. O yıllarda oyunlarda mücadele edecek olan okulların takımlarına malzeme sağlamak görevi Sağlık Kültür Daire Başkanlığının görevleri arasındaydı. Başkanlık tüm branşlarda yer alan takımlara eldeki imkânlar nispetinde forma ve şort katkısı sağlayabiliyordu yalnızca.

Hayatım boyunca hep farklılıkların peşinde koştum. Afyonkarahisar'da faaliyette bulunan bir işletme ile üç yıllık sponsorluk anlaşmasına vardık. Takımın tamamına en kalite malzemelerden üretilmiş eşofman ve forma, şort hazırlatıp, sponsorumuzun reklâmını da göğsümüze aldık. Bu üniversitemizde bir ilkti. İlk maçımıza çıkmadan evvel tek tip kıyafetlerimizle spor salonuna ulaştık, fark edilmememiz mümkün değildi. Oyuncularım bu uygulamayla kendilerini farklı olduklarını hissetmişler ve inanılmaz motive olmuşlardı. Bunu gözlerindeki ışıltıdan ve beden dillerine yansıyan davranışlarından anlamamak için kör olmak gerekirdi. Durun daha bitmedi. Maçın başlamasına çok az bir süre kala rakip takımın bulunduğu çıkış kapısında olduğumu hissettim bir anda. Tabi rakip takım oyuncuları beni tanımıyorlardı. O an bizimkiler ısınmak için salona çıkmışlardı. Bu esnada yanımda bulunan ve beş on dakika sonra rakibim olacak oyuncuların konuşmalarına kulak misafiri oluyordum:

- ***Vay be, adamların malzemelerine bak. Kazanamayız biz bu adamlar karşısında.***

İşte o an başkalarınca ayrıntı olarak algılanabilecek bir eşofman takımının gücünü, moral motivasyon anlamında kavramakta zorlanmadım. Başarı ayrıntıda gizli, söyleminin etkinliğine bu vesile ile şahitlik ediyordum. Sonuç; farklı kazandık. Sonucun belirlenmesi için oynamaya bile gerek yoktu aslında. Hakem düdüğü çalmadan biz zihinlerde

kazanmıştık. O sene Üniversite oyunlarında, Erkek basketbol takımımız şampiyon oldu. O takımla çekilen poster hala okuldaki odamın duvarını süslemektedir. O resme bakar ve motivasyonun gücünü solurum her gün.

İşletmelerinde büyük başarılarla imza atmaya odaklanan yöneticiler, çalışma arkadaşlarının zihninde motivasyonun ve kararlılığın oluşabilmesi için; koşulları ve çalışma arkadaşlarını suçlamayı bırakmalı, müşterilerini iyi tanımalı, bir yanıt alana dek ısrarcı olmalı, nerede olduğunu ya da nerede olması gerektiğini bilmeli, her gün becerilerinin üstüne bir şeyler koyabilmeli, çözüm arayışı içinde olmalı ve konuşmadan önce düşünerek sözün gittiği yeri öngörebilen bir topluluk oluşturabilmelidir. Bir başka perspektiften, Saul Gellerman'ın bakış açısına göre ise, bir şirkette ileri ölçüde motive olmuş kişilerin sayısını arttırmanın başlıca iki yolu vardır. Bunlar:

- ***Yetenek ve ihtiyaçları şirketin yönetim tarzıyla uyumlu insanları işe almak.***
- ***Şirketin yönetim tarzını mevcut insanların yetenek ve ihtiyaçlarına uyarlamak.***

Motivasyon koşullarının sağlanması için her zaman fiziksel şartların iyileştirilmesi gerekmez. Hatta bazen fayda vermediği anlar da olabilir. Cesur davranışlar, cesur insanların eliyle gerçekleşir. Kedi korkusundan devamlı korku ve endişe içinde yaşayan bir fare, veterinerine başvurur ve kendisini kedi'ye dönüştürmesini ister. Operasyon başarı ile gerçekleştirilir ve fare, kediyeye dönüştürülür ama sıkıntı bitmez bu sefer köpek korkusu alır eski fare yeni kediyeye. Veterinerine tekrar gelir ve köpeğe dönüştürülmek istediğini belirtir. Veteriner bu isteği de kabul eder ve fare bu kez köpeğe dönüştürülmüştür. Ama korku histerisinden kurtulamaz bu kez aslandan korkmaya başlar. Veterinerin

yine kapısını çalar ve aslan olmak isteği ifade eder. Veteriner bunalmıştır bu ardı arkası kesilmeyen isteklerden. Fare'nin bu isteğini de kabul eder.

Operasyon gerçekleştirilir ama aynaya bakan fare aslan olmayı beklerken aslına döndürüldüğünü fark eder, yine fare oluvermiştir. Bunun nedenini sorar veteriner hekime, aldığı cevap ders niteliğindedir:

- ***Ben seni hangi surete brndrrsem brndreyim hiçbir Şey fark etmeyecek senin için. Çünkü senin yüreğin fare.***

Bu bağlamda bir örnekte yıllar öncesinden verelim. Bizden biri olan Burhan ngren, yıllarca İzmir sokaklarında ayran satarak geçimini sağladı. Almanya'ya tc olarak gitti. 1972' de Yunanistan'la Ege krizi baş gösterdiğinde, yaşananlar karşısında çok yoğun bir duygusallık yaşadı ve:

- ***“Ege Türk' tür”*** dedi.

lkesine gönülden bağlı bir yurttaşın duygusal refleksi, motivasyona dönüştü ve Ege Türk markasının doğuşuna neden oldu. Burhan ngren'nin Avrupa sucuk kralı olmasını sağlayan süreç işte böyle başladı.

Motivasyonda geçerli akçe söylemlerdir. Yerinde söylenmiş bir söz aşılmaz kabul edilen engelleri yerle bir etmiştir. Bu anlamda motivasyonun gücünü bizlere en iyi yansıtan yaşanmışlığı bu ülke insanı Kurtuluş savaşı esnasında tüm dünya'ya ders niteliğinde verdi. Sırf bu sürecin kodlarını zenler ne demek istediğimizi daha iyi anlayacaklardır. Bu anlamda Turgut zakman'ın “Şu ılgın Türkler” eserini siz değerli okurlarıma hararetle tavsiye ediyorum.

TUTUM

Günümüz iş yaşamında hâkim olan rekabet ortamında belirleyici etken, bu rekabette taraf olan işletmelerin başlarında bulunan yöneticilerin olaylar karşısında takındıkları farklı tutumlardır. Fırsatlara odaklanan, girişimci olan ve sürekli farklılığı yakalayan bir kurum haline gelebilmek için bu olumlu tutuma ihtiyaç duyulmaktadır.

Konfüçyüs'ün; ***“Bir adamın babasının kral olması prens olması için yeterli değildir. Prens kelimesinin içinde yakışıklı, cesur, cömert, adil, şefkatli gibi anlamlarda mevcut olmalıdır”*** dediği gibi, yöneticiler de ancak sergiledikleri farklı ve olumlu tutumlar sayesinde temsil ettikleri toplulukları başarıdan başarıya taşıyabilirler.

Kısa bir süre önce ülke çapında gerçekleştirilen araştırmalardan birinde, insanların iş ortamında neden başarısız olduklarına dair ortaya konan fikirler

düşüncelerimizi destekler nitelikte sonuçlar vermiştir. İşte tespit edilen başarısızlık nedenleri ve oranları:

- % 20 yetersiz eğitim ve işle ilgili beceri noksanlığı
- % 15 yazılı ve sözlü iletişimde yetersizlik
- % 15 yetersiz ya da sorunlu patron ya da yönetim
- % 50 tutum
- ***“Tutum, başınıza gelen şey değildir, sizin başınıza gelen şeye yaklaşma biçiminizdir”*** diyor.

Aldus Huxley, tam da sizinle paylaşacağım örnek öncesinde: Bayan kahramanımız, eşi ile daha yeni aldıkları lenslerini yanlışlıkla çöpe atar. Yaptığından habersiz lenslerini aramaya başlar. Çöp kutusunu dahi arar ama bir türlü bulamaz. Akşam eve geldiğinde konuyu kocası ile paylaşır. Hep beraber aramaya başlarlar, lensleri. Aynı çöp kutusunu kocası da elden geçirir ve lensleri bulur. Şaşkınlık içinde olan kadın sorar:

- ***Ben de çöp kutusuna bakmış ama bulamamıştım, sen nasıl buldun?***

Kocası cevap verir:

- ***Sen iki minik şeffaf plastik parçası aradın. Oysa benim aradığım, 350 liraydı.***

Olumlu ve farklı olarak sergilenen tutumlar, davranışlar uygulayıcılarını yıllar geçse de zihinlerde yer eden sonuçlar doğurur. 1968 olimpiyatlarında maraton koşusunda Tanzanyalı atlet John S. Akhwari aksayan ayağından dolayı ıstırap çekerek bitiş çizgisine ulaşmaya çalışıyordu. Yarışmanın birincisi bitiş çizgisini geçeli saatler olmasına rağmen o koşuyordu. Seyircilerin neredeyse

hepsinin stadyumu terk ettiği bir anda bitiş çizgisini saatler sonra da olsa geçer.

Kendisini bitiş çizgisinde karşılayan gazeteciler, neden sakat olduğu halde yarışmaya devam ettiğini sorarlar Tanzanyalı atlete. Akhwari'nin verdiği cevap insanların zor anlarda sergiledikleri olumlu tutumlarının ne kadar yüce sonuçlar doğurabileceği konusunda fikir verir niteliktedir:

- ***Halkım beni buraya, yarışa başlamam için değil, yarışı bitirmem için gönderdi.***

Her şeyi başarabilecek insanların bence en önemli gereksinimleri yeteri kadar nedenlerinin olabilmeleridir. Sizi bilmem ama ben 1968 olimpiyatlarının maraton koşusunda hangi atletin birinci olduğunu bilmiyorum. Bildiğim John S. Akhwari'nin bu destansı tavrının o günden günümüze insanlar arasında paylaşılır olduğu.

Sergilenen tutumların, yansımaları ve sonuçlarını olayın geçtiği anın sonrasında analiz etmek ise daha mantıklı bir stratejidir. Kral ve veziri yanlarında maiyetlerinde bulunan diğer insanlar olduğu halde ormanda avlanmaktadırlar. Vezirin en önemli özelliği ise yaşanan tüm olaylar sonrasında ***“Bunda da bir hayır vardır”*** diyerek yorumda bulunmasıdır. Vezirin takındığı bu tutum ve söylem kralı çoğu zaman sinirlendirse de bilgeliğinden emin olduğu vezirinin bu davranışına müsamaha göstermiş. Av esnasında vezirin yayından fırlayan ok yanlışlıkla kralın serçe parmağını kopartır. Kral, acının verdiği etki ile olsa gerek çok sinirlenir ve askerlerinden vezirin tutuklanıp saraya götürülmesini, zindana atılmasını geldiğinde en ağır şekilde kendisi tarafından cezalandırılacağını bildirir. Bütün bu olan bitenler karşısında sükûnetini muhafaza eden vezirin ağzından şu cümleler dökülür:

- ***Kral'ım, bunda da bir hayır vardır.***

Vezirini saraya gönderen kral yaralı parmağını tedavi ettirir ettirmez programını bozmadan yanındakilerle avlanmaya devam eder. Çok geçmeden etrafları vahşi yerlilerden oluşan bir grup tarafından çevrilir. Kral ve yanındakiler esir edilir ve yerlilerin kampına götürülür. Yerliler, esirlerini birer birer öldürüp vahşice yemeye hazırlanırken, bakarlar ki kralın serçe parmağı yok. İnançlarına göre bir uzvu olmayan kişinin yenmesi mümkün değildir. Bunun üzerine kralı serbest bırakırlar. Kral, şaşkınlık ve sevinç arası bir duygu yoğunluğu yaşarken aklına cezalandırmak için saraya gönderdiği vezirinin söyledikleri gelir:

- ***Bunda da bir hayır vardır.***

Saraya gelir gelmez hemen vezirin yanına getirilmesini emreder. Olan biteni veziri ile paylaşır ve merakla sorar:

- ***Benim parmağımın kopmasında böyle bir hayır olduğunu şimdi bende anlıyorum. Anlayamadığım seni cezalandırmak için saraya gönderdiğimde de sen yine aynı cümleyi söylüyordun, buna aklım ermiyor. Nedir bunun hikmeti?***

Bilge vezir tebessümle karşıladığı bu soru ya bakın nasıl cevap verir:

- ***Haşmetmah'ım, siz beni saraya göndermemiş olsaydınız yanınızda olmaya devam edecektim. Lütfen bakarmısınız, benim uzuvlarımda herhangi bir eksik var mı?***

Karşılaşılan olayların ilk etkisinden çabuk kurtulup, sonrası ile ilgili tahlil yapma yeteneğini zihinlerinin bir yerinde barındırabilenler asla kaybetmeyeceklerdir.

İşletmeler tüketicilerin tutumlarını değiştirmenin, Einstein'ın atomu parçalamasından çok daha zor olduğunu bunca zamandır yaşadıkları tecrübelerle öğrenmişlerdir. İşte tam da bu yüzden insan zihninin sınırlarını zorlayan stratejiler geliştiriyorlar, tüketicilerin tutumlarını lehlerine çevirmek adına.

Bu anlamda tasarlanan bir örnek uygulamayı aktarmak isterim: X sinemaları ile bir Y kahve firması arasında anlaşmaya varılıyor. X Sinemalarında film arasına beş dakika kala Y kahvesinin kokusunun verilmesi tasarlanır. Bu yaklaşımla film arasında kafeterya da satılan Y kahvesinin talebinde önemli bir artış sağlanması hedefleniyor. Hukuki boyutu incelendiğinde, tasarlayan işletme yetkililerinin zihninde haksız rekabet oluşturabileceği endişesi oluşup, uygulamaya konmasa da, düşünülmesi bile heyecan verici geldi bana.

EKİP RUHU

Ömrüm boyunca yürekte inandığım ve beraber olduğum insanların zihnine nakşetmeye çalıştığım önemli davranış şekilleri bulunmaktadır. Ben bu davranış biçimlerini bir erdem olarak değerlendiriyorum. Bu erdemlerden en önemlisi ekip ruhuna sahip olmaktır. İş yaşantımda her an bu davranış şeklini hâkim kılmaya ve uygulamaya çalıştım. Belki bu kavramı baş tacı etmemin altında, tarihi kazananların yazacağına olan inancımın da rolü vardır, kim bilir.

Satranç oynayanlar bilirler, bu oyunda her taşın yaptırım gücü ve hareket alanı birbirinden farklıdır. Tıpkı iş yaşamında yer alan aktörler gibi. Burada göz ardı edilmemesi gereken en önemli olgu, satranç tahtası kapandığında; piyon ile şahın aynı torbaya konuyor olmasıdır. Tabi bu sözlerin muhatabı kaderini satranç oynayarak belirleyenlere, zar atarak kovalamayı tercih edenlere değil.

Ekip ruhunu harekete geçirecek olanlar yoğunlaştıkları amaca gönülden bir inanmışlık duymalıdır. **“Aynı dili konuşan değil, aynı duyguları paylaşanlar anlaşabilirler”** buyuruyor Hz. Mevlana. Gönülün gerekçelerine, aklın, akli her zaman ermez. Bu bağlamda öğrencilerime çok sık tekrarladığım bir sözü burada da zikretmek istiyorum, paylaşımın asaletini, bencilliğin çirkinliğine değişmeyenlere ithaf ederek **“Lokomotifin kaçınıcı vagonu olacağınız o kadar önemli değildir. İstasyona hep birlikte varılacaktır.”**

Anne Donnellon, takım olma kavramını: **“Kendi aralarında dağılmış durumdaki uzmanlık becerilerinin sürekli birleştirilmesini gerektiren bir görevi yerine getirmek üzere bir araya gelmesi zorunlu bir insanlar grubu”** olarak tanımlamaktadır.

NBA'nın efsaneleşen koçu Phil Jackson ise Kutsal Çemberler adlı kitabında ise: **“Bir koçun, oyuncularının kolay kaynaşması için başlıca vazifelerinden biri, bahsettiğim ruhu yeniden uyandırmaya çalışmaktır. Her bir oyuncunun şahsi başarısının takım performansı ile doğrudan alakası olmasına rağmen, bireysel başarıya şartlanmış basketbol kültürü ve toplum genelde, bu tarz diğergâm davranışların filizlenmesine engel olur. Toplumumuz kişisel başarıya haddinden fazla değer veriyor. Buna kapılan oyuncuların kendilerini fazlasıyla önemseyip körleşmeleri ve dolayısıyla takım çalışmasının özü olan aidiyet duygusunu yitirmeleri çok kolaylaşıyor”** görüşündedir.

Ekibi oluşturan her fert, hedefe inanmak noktasında fikir birliğine varmalı ve ferdi olarak belli bir donanımına sahip olabilmelidir. Kendi başına var olamayan bireyler, başkalarıyla da var olamazlar. Hedeflerine kilitlenmiş,

inanmış bir ekipten daha etkili bir silahın keşfedilmediğine yürekten inanan ve **“yapılırken heyecan duyulmayan işler başarılamaz”** iddiasına sahip biri olarak işte size bir örnek.

Kuraklıktan yana sıkıntılı köyün sakinleri, köyün imamından yağmur duasına çıkmasını talep ederler. İmam, tüm köy halkının katılımı ve candan inanışı sağlanabildiği takdirde yağmur duasına çıkacağını bildirir. Cuma günü namazdan sonra tüm cemaat, imam önde yağmur duasına çıkarlar. İmam, duaya başlamadan önce cemaati şöyle bir süzer ve dua yapmayacağını beyan eder. Köy halkı şakındır ve neden dua ettirmediğini sorgularlar. İmam, cevabı yapıştırır:

- ***Nerede şemsiyeleriniz?***

On yıl içinde hangi pozisyonda bir hayat süreceğimize, okuduklarımız ve birlikte olduklarımız belirleyecektir. **“İlişkilerini söyle sana kim olduğunu söyleyeyim”** sözünü duymuşsunuzdur. Ekibi oluşturacak bireyler birbirlerini desteklemeli ve güç birliğine yol verecek uygulamalara adeta koşabilmelidir. Bir zincirin, en zayıf halkası kadar sağlam olduğunu göz ardı etmeden sinerjik bir yapı ortaya konabilmelidir. Yaşadığımız birçok olay paylaşımın asaletini size de hissettirmiştir. Bu konu ile ilgili bir örnek verelim:

İki sucu yolda karşılaşırlar. İlk sucu meslektaşına seslenir:

- ***Kardeş bana kırbandan bir tas su verir misin?***

Diğer su satıcısı çok şaşırır.

- ***Be şaşkın, ben de kırba varsa sende de var, neden kendi kırbandan içmiyorsun?***

Cevap dikkat çekicidir.

- ***Haklısın kardeş, bende de su var sendeki gibi ama ben kendi suyumu içmekten bıktım.***

Sorunun su içmek olmadığı kesin, maksat kendisine çok yakın bulduğu birinin elinden su içmektir aslında. İnanın bana, işletmelerimizi yöneten kişiler işletmelerinde her ay, tüm çalışanlarının katılımıyla, ***“fikrinle övün oturumu”***nda bir araya getirseler, ortaya kayda değer hiçbir fikir konmasa bile, çalışanları arasında yakınlık kurmanın verdiği hazzı yaşayacaklardır.

Bu bağlamda ekip ruhunu yakalayan insanlar, içinde buldukları topluluğa tüm benlikleriyle adanmışlık duyarlar. Bu tür insanlar hep aynı ağızdan konuşurlar, tıpkı Cengiz Alkaş'ın ifadelendirdiği gibi: ***“Eğer hayata bir sebze olarak gelmem gerekseydi, kesinlikle domates olmayı tercih ederdim. Ezildiğimde salça olarak yaşamaya devam edebilmek için.”*** O halde toplumsal anlamda her platformda hep birlikte ortak akıl gerçekleştirilmeli ve ezberler bozulmalıdır.

Aynı iş yerinde çalışan biri memur, biri şef bir diğeri ise personel müdürü olan üç mesai arkadaşı birlikte yemeğe çıkarlar. Zamandan tasarruf etmek adına lokantaya giden arka sokakların birisinden geçerken aniden önlerinde duran eski bir lamba görürler. Merakla lambayı alan memur ovalamaya başlar masalsi bir beklenti umuduyla. Birden olanlar olur ve lambanın içindeki cin karşılına dikilir ve sorar:

- ***Her biriniz dileyin benden ne dilerseniz. Ama unutmayın her birinizin sadece bir hakkı var.***

Grup üyeleri o kadar büyük bir şaşkınlık yaşamışlar ki bir birleriyle bırakın değerlendirme yapmayı göz teması bile kuramadan birbirlerini itercesine başlamışlar isteklerini sıralamaya: İlk önce memur atılmış:

- ***New York'ta zengin bir hayat yaşamak istiyorum.***

Peki, demiş cin ve memur'u ışınlamış istediği yere.

Daha sonra şef atılmış ve söylemiş isteğini:

- ***Paris'te zengin bir hayat yaşamak istiyorum.***

Bu isteği de karşılıksız bırakmamış cin, şef'i de istediği yere göndermiş.

Yaşananları büyük bir merak ve kendisini sona bırakılmasını anlamaya çalışarak takip eden personel müdürüne dönmüş cin ve sormuş:

- ***Arkadaşların istedikleri yerlere gittiler ve artık orada istedikleri şartlarda yaşayacaklar. Söyle bakalım senin dileğin nedir?***

Yıllardır beraber çalıştıkları, adeta yedikleri içtikleri bir olan arkadaşlarının bencilliklerine şahit olan personel müdürü, isteğini iletmiş, müstehzi bir gülüş fırlatarak:

- ***Her ikisinin de mesai başlamadan işlerinin başlarında olmasını istiyorum.***

Ekip ruhu, önemli menfaat sorgulamalarından geçirilip, test edilmeden varılabilecek bir nokta değildir.

Bu konu ile ilgili bir örnekte bizim pazarlama camiasından verelim:

Bir gün genç bir kadın ayakkabı almak için bir mağazaya girer. Satıcı defalarca çeşit çeşit ayakkabı denediği halde, müşterinin ayaklarına uygun bir çifti bulamaz. Adam sonunda bezgin bir ifadeyle:

- ***“Hanımefendi, elimden gelen bir şey yok. Sizin bir ayağınız diğerinden daha büyük”*** der

Kadın bu sözleri hakaret olarak kabul eder ve mağazayı terk etmek üzereyken diğer bir satış elemanı bayanın yanına gelir, nazik bir ifadeyle müşterisine seslenir:

- ***Telaşlanmayın hanımefendi. Ne yapalım bir ayağınız diğerinden daha zarıfse, sabırlı olursanız, mağazamızda zarafetinize uygun ayakkabılar bulacağımızdan eminim.***

Biraz sonra, genç kadın o mağazadan mutlu ve iki çift ayakkabı ile ayrılır. Bakış açısının farklılığının işletmeye kattığı değer in ortaya konması kadar, çalışanların arasındaki ekip ruhunun sağlamlığına dikkatinize sunmak isterim. Duyarsızlık yok. Benden sonrası tufan bencilliğinden nasibini almayanları gıpta ile izliyorum.

Böyle nitelikli insanları barındıran bir ekip oluşturabilmek için işletmelerin karar alıcılarının ellerini taşın altına sokmaları gerektiğine inanıyorum. Çalışanlarına yer fıstığı verir gibi ufak tefek maaşlar veren, karşılarında maymunlar bulmayı umanlara, bu nedenlerden ötürü kaybettikleri çalışanların yerini doldurmaları onlara çok daha büyük bedellere mal olacak olanlara duyurulur.

Bir topluluğun direncini ve kurumsal kimliğini kırmak, paramparça etmek isteyenlerin adı konmamış dayanışma güdülerini yerle bir ederek işe koyulduklarını göz ardı etmemek gerekir.

İkinci Dünya savaşı yıllarında esir alınan Amerikalı askerler, Japon toplama kampına götürülürler. İçlerinde yüksek rütbeli subayları da barındıran askerlerin tümünün rütbeleri sökülür. Albay ile on başı arasında biçimsel olarak hiçbir fark bulundurulmamaya azami özen gösterilir ve grubu oluşturan herkese aynı üniforma giydirir. Hepsinden sırası ile tuvaletleri temizlemesi dâhil birçok işi gerçekleştirmesi istenir.

Sökülmeden önce rütbesi az olan askerler geçmiş deneyimlerinden de hareketle çok rahatlıkla bu işleri yaparlar ve Japon askeri yetkilileri planları uyarınca bu insanları grup içinde onere edip onlara rütbe verirler. Belli bir süre geçtikten sonra Amerikalı askerlerin rütbelerinin tersine dönüştüğü fark edilir. Japonlar izledikleri bu strateji ile hem düşmanlarının dirençlerini kırmışlar, hem Amerikalıların içlerinde ki hiyerarşiyi yerle bir etmişler hem de istedikleri çalışmaları en verimli bir şekilde düşmanlarının eliyle gerçekleştirmişlerdir.

Siz, siz olun, güneşli gününüzde yağmurunuz olacak dostlarınıza kucaklarınızı ardına kadar açın.

LİDER

Pazarlamaya, toplumsal anlamda ne kadar yoğun eleştiri getirilse de işletmelerin başarıyı yakalamasında uygulanacak en önemli stratejileri bünyesinde barındırması, işletmelerde görev alan tüm aktörleri ortak hedefler etrafında bir araya getirebilme becerisini gösterebilmesi, onun misyonunu önemli kılmaktadır. **“Ardından 100 köpek havlamayan kurt, kurt değildir”** diyen Moğol atasözünde olduğu gibi astların desteğini ve sadakatini sağlayamayan kişinin lider olarak kabul edilmesi mümkün değildir.

Bu konuda en büyük sorumluluk elbette ilk etapta tepe yönetici ve lidere düşmektedir. Peki, kimdir bu lider ve ne tür özelliklere sahiptir? Bence en öne çıkan özellikleri, bu kişilerin isimlerini anacak kişilerin bunu yapmadan önce dişlerini fırçalamalarını gerektirecek saygıyı çevrelerinde edinmiş olmalarıdır.

Dale Carnegie'nin deyişiyile, ***“Parasal başarı, %15 oranında mesleki bilgiye %85 ise, fikirleri ifade edebilme, liderlik yapabilme ve insanlar arasında heyecan uyandırabilmeye bağlıdır.”*** Liderler, takip edilen, örnek alınılan, yaptıkları ve olaylara verdikleri tepkilerle astlarını yönlendiren insanlardır. Bu bağlamda cesur, karizmatik ve diğergâm bir yapıya sahip olmak kadar samimi de olmak zorundadırlar.

Abraham Zaleznik ***“Liderler, mevcut olana eleştirel yaklaşıtlarından, süreklilik ve yapıyı reddederler. İlerleme peşindedirler; kişisel yetenek ve vizyonlarını kullanarak insanlara nelerin yapılabileceği hususunda ilham verirler. İster pazarlamada, ister finans, imalat veya başka bir alanda olsun, bu yetenek soğuk yönetim ilkelerinin asla yapamayacağı bir tarzda tutkuları harekete”*** geçireceği inancındadır.

Warren Bennis ***“Liderlik güzellik gibidir, tarifi çok zordur, ama gördüğün vakit hemen onu bilirsin”*** der. Herkes göremese de, en azından görebilmek için bakmasını bilmek gerektiğini biliyoruz. O halde sizlerle birlikte görmeye çalışalım. Derslerimin birisinde öğrencilerimden, lider ve yönetici arasında ki farkın nasıl bir örnek ile açıklanabileceği konusunda bir soru ile karşılaştım. Bunun üzerine öğrencilerimin birisini yanıma çağırdım ve amfinin camını açtım, açılan bu camdan benim için aşağı atlayıp atlayamayacağını sordum. Camın bulunduğu seviye ile yer arasında bir metrelik bir mesafe dahi bulunmamasına rağmen, öğrencim bu isteğime hiç düşünmeden ***“Hayır”*** cevabını verdi. Haklıydı. Bunun üzerine sözü aldım ve tüm sınıfa dönerek:

- ***“Arkadaşınız benim için bu fedakârlığa katlanmadı, eminim her biriniz de aynı tepkiyi verirdiniz. Oysa bundan seksen sekiz yıl evvel bir lider, yaşları***

sizlerle aynı binlerce gence - *Sizlere savaşmayı değil, ölmeyi emrediyorum* - dediğinde onların hiçbirisi bu emri sorgulamamışlardı bile çünkü *liderlik en iyi, kendilerini işe adanmış yandaşlar varken işlemiştir bu güne dek.*” dedim.

Mustafa Kemal Atatürk tam bir lider’di ve lider olmanın gerekliliklerini bizlerin önüne bir ders olarak koyabilecek kadar çok yaşanmışlık bırakmıştı arkasında. Mustafa Kemal, cesaretin, hayal edebilene inanmak olduğunu içselleştirmeseydi, İstanbul’a demir atan işgal gemilerini kendisine gösteren yaverine:

- **“Geldikleri gibi giderler”** diyebilir miydi?

Liderler, günümüzde yeni cepheley arayan öncü birliklerin çağdaş karşılığıdır. Niccolo Machiavelli **“Liderin kalitesini anlamanın en kısa yolu etrafındaki kişilere bakmaktır”** derken yaşadığı dönemden dört asır sonrasını öngörüp Türklerin kurtuluş savaşını ve o milletin liderini mi tarif ediyordu, ne dersiniz?

Liderlik kavramı da büyük bir değişim içinde. Sadece Amazon.com da **“lider ve liderlikle”** ilgili 400.000 in üzerinde yayınlanmış kitap var. Bu rakam dahi günümüzde bu konunun ne kadar önemsendiğinin ve üzerinde düşünüldüğünün en açık göstergesi. Bilgi yoğun bir dünyada lider olmak bizim eski liderlik anlayışımıza taban tabana zıt. Bunu söylemek ve tarihe bir bakmak lazım.

Pembe Candaner, 19 Ekim 2008 tarihinde Sabah gazetesinin İşte Yönetim ekinde yayınlanan Liderlik Ama Nasıl? başlıklı makalesinde, “Küreselleşme, bilgi teknolojilerinin gerçekleştirdiği teknolojik devrim ve devamı esnek takım ve organizasyonlara sahip olma ihtiyacı, insanların değişen beklentileri günümüz liderlik kavramını ve

özelliklerini toptan değiştirdiği gibi geleceği de belirsiz kılmakta.

Bir zamanlar, şirket tepe yöneticilerine bile lider denmeye başlanmıştı. Bir işin başında olmak, lider olmaya yetiyordu. Oysa elindeki gücü, yetkiyi, otoriteyi kullanıp insanları yönlendirmek liderlik sayılmıyor artık. 21. yy liderliği asla pozisyona bağlı değil. Karmaşık ve yoğun bilgiden inovasyon çıkarabilmekle ilgili. Geleceğin liderliği var olandan daha iyi bir yolu gösterebilmekle, bulmakla ve eyleme geçirmekle olacak. Organizasyonun toplam sorumluluğunu almasalar bile kişiler liderlik yapabilecekler. Bu durumda organizasyonların içinden birçok lider çıkabilecek. Başkalarının yaptığından çok farklı olan, yaratıcı, yeni yollar açan, farklı yönleri, fırsatları koklayanlar, ellerindeki bilgiye takla attıranlar lider olabilecekler. Rekabet savaşının en sıcak yerinden, pazardan ve yeni ürünün çıktığı yerden çıkacak yeni liderler. Güç ilişkileri de değişecek. **“Yönetmeden yöneten liderler”** devri başlayacak. Gidilecek yol, liderle birlikte hep beraber keşfedilecek. Bilinmezlik ve karmaşa liderlerin katılımcı olmasını da şart koşacak” kestiriminde bulunmaktadır.

Merhamet, şefkat ve feraset sahibi olmak liderlerin terk edemeyeceği hasletler içinde muhakkak yer almalıdır. Bir liderin diğer bir fonksiyonu ise, ümitleri canlı tutmaktır. Zübeyr Gündüzalp’in **“Arşa değme kabiliyetinde olanların ayakları altına omuzlarımızı koyarız.”** söylemini, olası liderlere tabanın vereceği sonsuz desteğe göndermede bulunma olarak değerlendirmek mümkün.

Unutulmamalıdır ki iş dünyasının başarılı koçları, gerçek birer koç olarak doğdukları için değil, düşünmeyi, planlamayı, dinlenmeyi ve yeteneklerini sistematik bir şekilde geliştirmeyi öğrendikleri için kendilerine ve toplumlarına büyük başarılar kazandırabilmişlerdir. **“Sarıl**

bana, ben senin liderinim” diyen yöneticilere sahip olduğumuzu biliyoruz ve sözleriyle değil, gözleriyle talimat verebilen liderler arıyoruz.

Bu karaktere sahip liderlerle çalışanlar için dünya o an yeniden kurulur adeta. Jere E. Yates göre ise: “Üst düzeylere yükselmiş yöneticiler, hırsları, gayretleri, inisiyatifleri ve baskıyı denetleyebilme yetenekleriyle tanınırlar. Amerikan Başkanı Truman’ın söylediği gibi: ***“Sıcağa dayanamıyorsanız, mutfaktan çıkın.”***”

Liderler, toplumu oluşturan farklı özelliklere sahip yığınları ortak bir hedef ve değer etrafında birleştirebilmelidir. Söylenenleri destekler nitelikte anlatıla gelen bir hikâyedir, paylaşmak isterim. Önde bir adam, hemen arkasında bir köpek, arkalarında iki tabut, onların arkasında ise tek sıra yüz kişi yürümektedir. Meraklı bir başka adam bu gruba yaklaşır ve en önde yürüyen adama bu tabutların kime ait olduğunu sorar. Tabuttakiler, grubun en önünde yürüyen adamın eşi ve kayınvalidesidir. Onları öldüren ise kortejde yer alan köpeğin ta kendisidir. Bütün bu ayrıntıları öğrenen meraklı adam, kortejin önündeki adama heyecanla sorar:

- ***Köpeği bana bir saatliğine borç verir misin?***

Cevap gecikmeden gelir:

- ***Sıranın sonuna git.***

Şaka bir yana, ortak hedefler insanları daima bir araya getirmiştir. Yeter ki şartlar olgunlaşsın.

Lider derken, az konuşan, öz konuşan adeta beden dili ile toplumları yönlendiren adamlardan bahsediyorum. Bütün bu söylenenlerin ötesinde örnekler mevcut elbette, bir de o perspektiften yaklaşalım olaya. Üç arkadaş balonla dünya

turuna çıkmışlar. Birkaç hafta sonra, rotayı kaybedip, rüzgârın da etkisiyle savrulmaya başlamışlar. Bir süre sonra, yere yakın bir bölgede gördükleri adama, içlerinden biri heyecanla nerede olduklarını sormuş. Aşağıdaki kişi cevap vermiş:

- ***Şu anda siz, yerden otuz metre yükseklikte, bir balonun içindediniz.***

- ***Onu sormak istemedim. Demek istiyorum ki bulunduğumuz yer neresi?***

- ***" Şu anda altınızda çayırılık bir tarla var. Siz onun tam ortasındasınız ve havada çok açık durumda. "*** Yanıtı duyan balondakilerden biri dayanamamış:

- ***Arkadaş sen yönetici misin?***

- ***Niye öyle bir tahminde bulundunuz?***

- ***"Çünkü söylediklerinin hepsi doğru ama hiçbiri işe yaramıyor."*** Ne yapayım ben böylesini? Sorarım size.

Lider'lik kazanımı noktasında bireylerin kendisini geliştirmeyi ötelemesi düşünülemez bile. Bu konu ile ilgili geçen günlerde öğrendiğim bir gelişme beni hayrete düşürdü ve ne yalan söyleyeyim çok da üzdü. Son yıllarda futbol dünyasının yükselen yıldızı ve en karizmatik figürlerinden olan Portekizli futbol adamı Jose Morinho'nun otobiyografisi Türkiye'de altı yüz adet satmış sadece. Türkiye'de ortalama bir hesapla on beş bin lisanslı teknik direktör olduğunu varsayarsak, sırf bunlar merak edip incelemek için bu kitabı alıp inceleselerdi bile yüksek bir baskı sayısı yapacaktı. Bu sonuç dahi kendi içinde bir çelişki değil mi?

Liderler, tutarlılıklarıyla kendilerini takip edenlere yol gösteren insanlardır. Bu gün altını çizerek söylediği sözlerin, yarın üstünü çizmeyen yöneticilerin sayısını arttıracığımız günlerin özlemini gönlümün ve zihnimin bir tarafında hep sıcak tutuyorum.

Liderlerin önsezileri kuvvetlidir. Onlar, olayların birkaç adım sonrası ile ilgili muhakkak alternatifli plan yapımcıdır. İşte tam da bu yüzden herkesin düdük sesi sandığı çağrının SOS işareti olduğunu anlayabilecek yöneticilerin kazanç olarak değerlendirildiği günümüz iş yaşamında bir kişinin belli mevkilere gelebilmesi için o işletmenin ailesine ait olmasının yeterli görüldüğü günleri geride bırakıyoruz. Bundan on yıl önce Prof. Dr. Şan Öz-Alp'in Afyonkarahisar'da işadamlarına yaptığı bir konuşmasında söylediği: **“Başarısız çocuklarınızın işletmelerimizde görev almaması için, onlara maaş bağlayın”** sözü kulaklarımda çınlıyor. Bir istatistik vererek ne demek istediğimi özellikli olarak ortaya koyayım. Ülkemizde aile şirketleri, toplam işletmelerin % 95'ini oluşturur. % 60'ı ikinci nesilde yok oluyorlar. % 90'ı ise üçüncü nesile maalesef ulaşmıyor.

Liderler, içinde buldukları ortamı ve pozisyonu yadırgamayan insanlardır. İfa ettikleri görev bu adamlara tabiri caizse üç beden bol gelmez, gelmemelidir. Köy ihtiyar heyetine seçilen kişinin, arkadaşlarına dönerek: **“Ben de on dakika önce sizler gibi sıradan birisiydim”** diyebildiği bir ülkede işimizin zorluğuna dikkatinizi çekmek istiyorum.

Üstat Necip Fazıl'ın deyiimiyle: **“Kim var?”** diye sorulduğunda; sağına, soluna, önüne, arkasına bakmadan **“Ben varım”** diyebilen insanlardır, liderler. Gücünü, yeteneklerinden ve inançlarından alır onlar. Risk aldıklarında etraflarında bulunanlarca yadırganmayan insanlardır, liderler.

Bununla ilgili bir efsaneyi paylaşayım sizlerle, sırası gelmişken.

Marlboro firması ilk kurulduğunda işleri çok kötü gidiyormuş. Şirket iflas etmeye üzere iken bir adam gelmiş.

- ***“Satışları bir ayda üç katına çıkarırım ama bunun karşılığında da şirketin yarı hissesini alırım, yok çıkaramaz isem ömrümün sonuna kadar fabrikaya bedava tütün sağlarım”*** demiş.

Marlboro'nun sahipleri zaten çıkmaz sokaktaymış ***“ Bir haftaya kalmaz batacağız, kaybedecek neyiz var ki ”*** diyerek kabul etmişler teklifi. Adamın bunlardan tek isteği binlerce boş Marlboro kutusuymuş. Zaten depoda milyonlarca varmış, talebini karşılamışlar hemen. Sonra bu adam bütün paketleri tek tek ezdirmiş, gece yarısından sonra hepsini uçaktan belirlenen noktalara uçaklarla attirmiş. Sabah insanlar uyanınca bir bakmışlar ki her tarafta boş Marlboro kutuları ***“ Yahu bu sigara bu kadar çok içildiğine göre var bir hikmeti ”*** diyerek satış noktalarına akın etmişler. Şirket o ay üç kat satış gerçekleştirmiş. Tabii bizim adam da şirketin yarısına ortak olmuş. O kişi de Philip Morris.

Abraham Lincon'e bir genç iş istemek için başvurur. Başlar ailesinin Amerika için geçmişte yaptığı fedakârlıkları anlatmaya.

Babam savaşta şu başarıyı elde etti, dedem şu büyük kahramanlığı gösterdi, amcam bir savaş kahramanıydı vb. Lincon, gencin sözünü bitirmesi bekledikten sonra, ona şöyle seslenir:

- ***Genç adam, yer elmasına ne kadar da benzediğinin farkında mısın? Onunda en değerli bölümü hep yerin altındadır da.***

İşten çekilmeyi bilmek yönetimde önemli bir erdemdir. Vazgeçilmez insanları çok olan toplumlara bir bakın bakalım, kaç tanesini dünya birinci liginde değerlendirebiliyoruz. İşte o yüzden liderler, mezarlıkların vazgeçilmez insanlarla dolu olduğu gerçeğine sırtını dönmeyen adamlardır.

Usta kaptanlar, saygınlıklarını nasıl atlattmış oldukları fırtınalarla elde etmişlerse liderler de uzak görüşlülük sahibi olmalıdırlar ve görünmez şeyleri görme yeteneğini sorumluluklarında olanların lehinde kullanırlar. Ama dikkat edin IBM başkanı Thomas Watson'da 1943'te **“Dünyada bir yılda beş ya da altı adetten fazla PC satılamaz”** demişti. Sadece geçen sene dünyada bir milyon adet PC satıldığını hatırlatmak isterim.

Sözün özü; arkasından insanların, **“O, bizi hiç terk etmedi”** diyebileceği bir insandan bahsediyorum. Yeri geldiğinde kendine inananlarla beyin teri atabilecek bir zekâyı, yeri geldiğinde yoldaşlarıyla suskunluğu hep beraber büyütebilecek bir gönül adamından bahsediyorum. Başına ne gelirse gelsin yılğınlığa kapılmayan her defasında **“cesaret ey kalbim”** diyebilecek birisini tariflemeye çalışıyorum.

Bırakın çalışanlarını tanımayı ve onlarla bütünleşme arayışı içine girenleri, dağa taşta selam veren adamlardan bahsediyorum.

Devlete ait olan bir hastanede yaşananları ve onun yöneticisinin aykırı davranışlarını aktararak bu konuya bir nokta koymak istiyorum. Bu aktarımı yaparken isim vermeyeceğim yanlış anlaşılmalara fırsat vermemek için. Bahse konu olan hastaneye yeni atanan başhekim ilk iş olarak temizlik işçileri ile bir toplantı gerçekleştirir ve temiz bir hastane beklentisini dile getirir. İşlerini pekte iyi yapamayan grup bu sözleri çok da dikkate almaz açıkçası. **“Böyle gelmiş**

böyle gider” felsefesi hepsinde kanıksanmış bir düşünceye dönüşmüştür.

Başhekim ilerleyen günlerde değişen bir şey olmadığını görür ve ikinci bir toplantı düzenler ve çalışanlarına hitaben, artık kendilerinin yöneticiliğini yaptığı hastanede temizlik yapmayacaklarını tebliğ eder. Bu konuşmadan işten ilişkilerinin kesileceğini sonucunu çıkaran işçilerin en kıdemlisi başka bir bakış açısıyla en kaşarlısı kendilerinin kadrolu olduklarını kendilerini kovamayacaklarını söyler.

Başhekimin böyle bir yetkisinin de niyetinin de olmadığını söyler muhataplarına, sadece artık temizlik yapmalarını istemediklerini belirtir. Çalışanlar büyük bir şaşkınlık içindedirler ve sonucun nereye dayanacağını da merak ederler açıkçası. Başhekim bu toplantıdan sonra yardımcılarının yanına döner ve yarından itibaren kendisinin de dâhil olduğu bir grubun hastanenin temizliğini de üstlendiğini bildirir. Başhekim ve yönetici grubu ertesi günkü mesailerine her zamankinden iki üç saat önce gelirler ve temizlik işçisi elbiselerini giyip başlarlar çalışmaya. Başhekim o kadar büyük bir iştiyakla çalışmaktadır ki bundan haberdar olan temizlik işçileri hemen yanına gelirler ve ellerine kapanarak yaptıkları hatanın farkına vardıklarını bildirerek kendisinden özür dileyerek bundan sonra çok daha temiz bir hastane sözü verirler.

Bu sıra dışı başhekim ve ekibinin sağlık alanında uluslararası bir kuruluşun başarı ödülü aldığını da belirtmek isterim. Fiziki iyileştirmeye yönelik personel motivasyonuna harika bir örnek olduğu için dile getirme ihtiyacı hissettim.

Cenap Şehabettin’in ifade ettiği gibi: ***Eşği mektep müdürü yapanlar, dershanelerin ahıra döndüğünden şikâyetçi olamazlar.***

STATÜKO

Sınıf atlamak isteyen, bunu var olma ile eşdeğer gören toplumların kanımca en büyük savaşı statükoya açması gerekmektedir. Değişime kapalı toplumların, yenilikçi felsefeye direnmelerinin sonucunda atı alanın Üsküdar'ı çoktan geçmiş olacağı artık gün gibi ortada. Peki, bu anlamsız direnç bazı kesimlerde neden değiştirilemez bir davranış şekline dönüşebilmiştir? Benim ilk tespitim bu statükocu grubun kendi yeteneksizliklerini toplumun gözleri önüne serilmesinden duydukları derin endişeden kaynaklanmaktadır. Bizler bu hislerden ne kadar uzaklaşmak istesek, onu bize o kadar yaklaşır buluyoruz.

“Çiçeğin dikenini var diye üzüleceğimize, dikenin çiçeği var diye sevinelim” diyen Goethe'nin söylemi bile işlemez bu tür insanların zihinlerine. Hayır demek çok kolaydır çünkü evet deyince yapılacak çok iş çıkacak ve grubu oluşturanların yeteneksizlikleri adeta tescil edilecektir.

İşte buradan haykırıyorum bu insanlar içinde buldukları toplumu küme düşürürler.

Ağzı laf yapan tüm insanlarımız gözümüzün içine baka baka ülkemizin nüfusunun ne kadar genç olduğundan bahsetmektedirler. Peki, bu genç kitlenin gençliğinden gelen pozitif anlamdaki aceleliğini neden kullanılmıyor da bekle gör mantıksızlığını vazgeçilmez bir stratejiymiş gibi bu toplumun önüne yıllarca servis edilebiliyor? Kanımca bunun nedeni statükocu elitlerin buna izin vermemelerinde aranmalıdır. Ama artık bizler kazasız, belasız gitmenin tanımını istikrar olarak kabul etmiyoruz. Bu mantıksızlık mantığını ayaklarımızın altına alıyoruz. Eğer fille yatağa girmek isteyenler ezilmeyi göz almak zorundaysalar, bizler de bu riski alıyoruz.

İnsanları kategorize etmekten bütün ömrü boyunca kaçınmış bir birey olarak konu statükoculuğa dayandığında bu ayrımı yapmaktan kendimi alamıyorum. Yaşamda, hayatı çözümlerle dolu olanlar ve hayatı mazeretlerle dolu olanlar vardır. İlk grubun mensupların ülkemizde ve işletmelerimizde arttırmadıkça başarı sadece rüyalarda görebileceğimiz tatlı ama ulaşılamayacak hayal olmaktan öteye geçemeyecektir. **“Büyük balığın küçük balığı yuttuğu dönem bitti, hızlı balığın yavaş balığı yuttuğu dönem başladı”** diyor Klaus Schwab, günümüz statükocularına inat.

Dünyanın en büyük ekonomisi olarak nitelendirilen Amerikan iş dünyasının da ki en tehlikeli söz bile: **“Kırık değilse onarma”** olarak tespit edilmiştir. Sadece sorunlar ortaya çıktığında düşünmeyi akıl edebilenler için dillendirilmiş bir sözden bahsediyorum. Oysa yapılması gereken ve beklenen daha sorunlar ortada yokken muhtemel sorunlar hakkında projeler ve çözümler geliştirebilmekten geçmektedir. Kötümserler, yalnız tüneli görürler, iyimserler, tünelin sonundaki ışığı görürler, gerçekçiler ise tünelle

birlikte hem ışığı hem de gelecek treni görürler ve tedbirleri ona göre alabilme zihinsel açılımını herkese aşılayabilirler.

Cesur davranışları ancak ve ancak cesur insanların gerçekleştirebileceğine inanıyorum. **“Başarısızlıkların % 99’u mazeret bulma alışkanlığı olan insanlardan gelir”** diyor George Carver. Bu sözün sağlamasını yapabilmek için çevrenizde yaşananlara şöyle bir göz gezdirmeniz yeterli olacaktır. Destekleyen örnek olaylar bulma konusunda çok zorlanmayacağınıza sizi temin edebilirim. Doğrudur her arayan bulamamıştır. Ama aramadan bulana da hiç rastlanmamıştır ki.

Osman Pamukoğlu’nun Ey Vatan adlı kitabında naklettiği olaya odaklanalım: Bir gün elinde alev alev bir meşale ile ve gündüz gözüyle, sokak aralarından koşarak geçen Diyojen’i gören halk:

- **“Üstadım, bu neyin nesi? Elinde yanan çıra parçasıyla böyle nereye koşuyorsun?”** der.
Diyojen, cevap verir:

- **Denize saldırıyorum.**

Şaşırان ahali:

- **Ama nasıl olur, elindeki bu küçük ateşle koskoca denize sen ne yapabilirsin ki?**
Diyojen’in cevabı hazırды:

- **Hiçbir şey yapamasam bile, daldırınca, coz diye bağırtırım.**

Bu satırları okuyan okurlarımın çoğunun benimle aynı fikirde olduğundan eminim. Ama emin olduğum bir konu daha var, birçoğunuz **“tamam ama biz ne yapabiliriz ki?”**

diyecektir, biraz da onun üzerinde fikir üretelim. **“Dün dünde kaldı cancağızım bu gün yeni şeyler söylemek lazım”** diyen Hz. Mevlana’dan feyiz alma zamanıdır.

Unutmayınız; dağcı tırmanmaya başlamadan önce bizim için sadece bir maceraperesttir, tırmandığın da ise deli, zirveye ulaştığında ise ancak ve ancak kahramandır. Hani ülkemizde izlenme rekorları kıran Kurtlar Vadisi adlı dizide de Polat Alemdar karakterinin dediği gibi: **“Sonunu düşünen kahraman olamaz”**. Yöneticiler statükoyu kabullenir, toplumun lider olarak nitelendirdiği insanlar ise ona meydan okurlar. Değerli dostlarım; gelin hep beraber, hayatını ertelemekle geçirenlere acıyalım, bu hastalığı etrafındaki insanlara bir virüs misali bulaştıranlardan ise uzak duralım.

Oscar Wilde, **“Tehlikesi olmayan fikirler, gerçek fikir sayılmazlar”** der. Sahip olduğu tek şey bir çekiç olanlar, herkesi bir çivi olarak görme bencilliğinden kendilerini asla kurtaramazlar. Kurtuluş savaşı sırasında Mustafa Kemal Atatürk statükoyu temsil eden mandacıları dinlemiş olsaydı bağımsızlığımızı nasıl elde edebilecektik? Atatürk bu kutlu savaşta dış düşmanlar kadar teslimiyetçi statükoya da savaş vermemiş miydi? Kurtuluş savaşının kodlarını doğru okuyabilenler aslında günümüzün en başarılı müteşebbisleri olma yolunda da önemli bir mesafe kat edeceklerdir.

Gazetelerden takip ediyorum, karayolu ile yolcu taşıyan otobüs işletmeleri pazar paylarının daralmasından dert yanıyorlar. Sayıları bir elin parmaklarını geçemeyen kurumsallaşmalarını tamamlamış işletmeyi dışarıda tutarak maalesef doğru teşhise giden yolda doğru tahlilde bulunmaktan uzak olduklarını ifade etmek istiyorum. Özellikle son yıllarda havayolu ile ulaşımın alternatif olarak toplumun büyük bir kesiminin gündemine oturtulması

yolunda izlenen doğru pazarlama taktikleri otobüs işletmelerini bu günlere getirdi.

Cumhuriyet döneminde neredeyse tek ulaşım imkânını sunan demiryollarının yıllardır pazarlama körlüğüne tutuldular ve kendilerini tek tabanca olarak görüp hiçbir yenileşme hamlesinde bulunmadılar. Bu durağanlık onları tercih edilir olmaktan yıllar boyu alıkoydu. Yeni yeni toparlanmaya gayret ediyorlar ama makas çok açıldı açığı.

Şimdi aynı rahatsızlık karayolu insan taşımacılığı sektörünü içten içe kemiriyor. Yıllardır müşterilerine hiçbir yenilik sunmayan sektör artık iğneyi kendisine batırmak zorunda. On saat boyunca üçüncü sınıf filmleri izleyerek seyahat etmeyi, nezaketten nasibini almamış eğitimsiz personelle müşterinin karşısına çıkmayı nasıl makul gösterebilirler? Nerede güvenli ve rahat hizmetin gerekliliklerini oluşturan organizasyonlar? Nerede, internet bağlantılı her koltukta var olan ekranlar? Bebeği olan ailelerin yolculuğunu kâbus olmaktan çıkaracak en arkada monte edilmiş beşikler? Kaybedilmiş bir şey yok. Bir şey değişirse, her şey değişecektir. Önemli olan ağlayıp sızlamadan, dermanı kendimizin dışında arayarak vakit kaybetme rahatsızlığından sıyrılıp reaktif değil proaktif bir sistem geliştirebilmekte.

Sizlere; dünyanın bütün dillerinde **“kahrolsun statüko ve statükocular”** demeyi ne kadar isterdim, bir bilerseniz.

SOSYAL SORUMLULUK

Sorumluluk kavramı Türk Dil Kurumu sözlüğünde: *“Kişinin kendi davranışlarını ve ya kendi yetki alanına giren herhangi bir olayın sonuçlarını üstlenmesi”* olarak tanımlanıyor.

Ömer Torlak, sosyal sorumluluk kavramını *“Herhangi bir toplumda belirli kurumlar ve kişiler arasındaki genel olarak kabul edilmiş ilişkiler, yükümlülükler ve görevler setidir. Bu anlamda işletmelerin sosyal sorumluluğu, toplumun refah düzeyine katkı bakımından genel kabul görmüş ilişkiler, olunan ilişki, yükümlülük ve görevler ise, topluma ve zaman göre değişebilir”* cümleleriyle tahlil etmektedir..

Bu cümleden hareketle işletmelerin sosyal sorumluluk uygulamalarının günümüzde bir yükümlülük ifade ettiğini rahatlıkla söyleyebilmek mümkündür.

Bence, sosyal sorumluluk kavramının özellikle pazarlama merkezli en derli toplu ve kuşatıcı tanımı Ömer Baybars Tek'ten gelmiştir: “ *Pazarlama, iyi insan olmanın bilimidir.*”

Bu bağlamda, Ali Çimen'in kaleme aldığı, Tarihi Değiştiren Konuşmalar adlı kitabında, Hindistan'ın yetiştirdiği ünlü Müslüman şair Muhammet İkbal'in , halkına bakın nasıl seslendiğine kulak vermek gerektiğine inanıyorum. “*Kararlarınızı yönetmeyi değil; fakat bana göre kararlarınızın genel karakterini belirleyecek olan temel prensibi tüm berraklığıyla şuurlarınıza, getirebilmeyi umuyorum âcizane.*”

İşletmelerin, sorumluluk alanları o kadar geniş bir hinterlanda sahiptir ki bunu detaylandırabilmek, bu çalışmada ayrılan bölümün çok ötesinde bir hacme ihtiyaç duyar. Günümüz işletmeleri; başta devlet olmak üzere, çalışanlarına, hisse sahiplerine, ortaklarına, müşterilerine, gelecek kuşaklara, hatta rakiplerine karşı belli yükümlülüklerle donanmalıdırlar.

İşletmelerin hayata geçirdikleri başarılı sosyal sorumluluk uygulamaları, tüketicilerinin satın alma kararlarına pozitif anlamda etki edebilmektedir. Çevreye duyarlı olmayan, çalışanlarına Uluslararası Çalışma Örgütü sözleşmelerinin dışında şartlar sağlayan, sosyal sorumluluk projelerinde adına rastlanılmayan birçok işletme potansiyel müşterileri tarafından günümüzde cezasız bırakılmamaktadır. Bütün bu nedenler ve daha fazlası, işletmeleri sosyal sorumluluk uygulamaları konusunda çok daha duyarlı hale sevk etmiştir.

Günümüz tüketicilerinin yazılı olmayan hakları konusunda da bilinçlenmeleri bizim için önemsenmesi gereken bir gelişmedir. Ne mutlu bize ki, sağlık sigortası

yaptırıldığı şirketten, geçirdiği By-Pas ameliyatı sonrasında geçmiş olsun mesajı aldığında bu bilgiyi sigorta şirketiyle paylaşan hastaneyi dava etme duyarlılığını gösterebilen tüketiciler var artık çevremizde. Netice itibarıyla; çağdaş pazarlamanın insanların birbirine karşı çok daha hassas davranması gereken bir disiplin haline dönüştüğüne tanıklık ediyoruz.

Sosyal sorumluk uygulamalarının ilgi sahası o kadar genişledi ki yaşanan bu gelişmeler, bende uygulanabilecek binlerce özgün eylem fikirlerinin oluşmasına neden oldu. Bir işletmenin bu tür uygulamalara imza atabilmesi ve inandırıcı olarak değerlendirilebilmesi için her şeyden önce kendi iç dinamiklerinde, sosyal sorumluluk bilincini oluşturması, fikri paylaşımı yakalayabilmiş olması gerekir.

Paylaşımın asaletini, bencilliğin çirkinliğine değişmeyenlerin daima kazanacağını bir an bile zihninden çıkarmadan gerçekleştirilen eylemler olmalı sosyal sorumluk uygulamaları.

Haberdarmısınız bilmiyorum, Bill Gates, Microsoft'un sadece % 30'una sahiptir, geri kalan kısım şirketin diğer yöneticilerine, çalışanlarına ve küçük yatırımcılara dağılmış durumdadır. Eğer Bill Gates Microsoft'un % 100'üne sahip olsaydı dünyanın en zengin insanı olamazdı, bundan emin olabilirsiniz.

Bazı çalışanlar çalıştıkları şirketlere hayatlarını verirlerken, şirketlerde bu insanlara hayatlarını vermeli öyle değil mi? Büyük bir seyahat acentesinin sahibi Hal Rosenbluth, pazarlama dünyasını yayınladığı kitabının adıyla şaşkına çevirmiştir: **“Müşteri ikinci sırada gelir.”** Bu mantığa göre, birinci sıradaki kim o halde? Elbette, **Çalışanlar...**

Ama hayat her zaman tozpembe geçmiyor elbette. Almanya'ya 2008 yılının Ocak ayında gerçekleştirdiğim bir seyahatte bir eylemle karşılaştım. Eylemi yapanlar Nokia çalışanlarıydı. Bochum'da bulunan fabrika Nokia yönetimince maliyet yüksekliğinden dolayı taşınıyordu. Protestolar tüm Alman medyası tarafından birinci haber olarak veriliyordu ve sevindirici olan ise kırma dökme değil söylemler etkiliydi bu eylemde. Çok zekice bir vurgu vardı. Bilindiği üzere Nokia'nın evrensel sloganı **“insanları birleştirir”** anlamına gelen **“connecting people”**dır. Fabrika işçileri eylemlerine ses katabilmek adına sloganda ufak bir değişime gitmişler ve **“insanları siliyor”** anlamına gelen **“deleting people”** kullanmışlardır. Sonrası benim için tam bir muamma.

“Şeytanın bir şeyler yapabilmesi için gerekli tek şey, dürüst insanın hiçbir şey yapmamasıdır” der Edmund Burke tam da sizinle paylaşacağım şu örnek öncesinde: Avrupa'nın soğuk havasıyla ünlü ülkesinin, en soğuk şehrinde üzerinde sadece ince bir elbise olan yetim ve öksüz 7-8 yaşlarında olan bir kız çocuğu yanında büyükannesi olduğu halde bir giyim mağazasından içeri girer. Amaçları çocuğun, yaşanan zemheri soğuktan korunmasını sağlayacak bir palto alabilmektir. Epey zamandır biriktirdikleri paralarının alacakları ürünün ücretini karşılayıp karşılayamayacağını düşünerek, çekingen hareketlerle paltolara bakmaya başlarlar. Çocuk, bir paltonun önünde durur ve bunu alalım dercesine bir bakış fırlatır büyükannesine. Mesajı alan yaşlı kadın bu paltoya doğru bir hamle yapar ve torununa giydirir. Çocuk buruk bir mutluluk duygusuna bürünmüştür, aralarında sözcüklerin kullanılmadığı sadece bakışların hâkim olduğu bir iletişim gelişmiştir adeta.

Yaşlı kadın, paltoyu torununa giydirmiştir giydirmesine ama fiyatını öğrenince büyük bir düş kırıklığı yaşar. Bütün paraları paltonun değerinin ancak yarısını

karşılacak miktardadır. Durumu fark eden tecrübeli satış elemanı hiç kimseye hissettirmeden durumu işletme sahibine iletir ve ondan aldığı talimat üzerine, yaşlı kadının kulağına fısıldar gibi seslenir:

- ***Hanımefendi, hiçbir problem yok, dışarıyı çok soğuk, palto da çocuğa çok yakıştı, giysin. Peşinat olarak verdiğiniz miktar düşüldükten sonra arta kalan kısmı daha sonra da getirebilirsiniz.***

Güngörmüş yaşlı kadın bu ifadelerden mahcubiyet duysa da, sevgili torununun mutluluğunu bozmama adına teklifi kabul eder. Palto çocuğun sırtında dışarı çıkarlar. Dışarıdaki soğuk şiddetini çok daha arttırmıştır. Çocuk bununda etkisiyle olsa gerek, minik ellerini yeni paltosunun ceplerinden içeri sokar, soğuktan korunma içgüdüleriyle. Ama o da ne? Ceplerin ikisinde de iki farklı kâğıt vardır. Birinci cepten çıkan palto için mağazaya verdikleri peşinatır. İkincisinin de ise bir not bulunmaktadır. Büyükanne, yaşlı gözlerle kâğıttaki notu torununa hissettirmeden okur, suskunluğu büyütür adeta içinde:

- ***Yetim ve öksüz bir çocuğun sevindirilmesi, işletmemiz için bir paltonun değerinin çok üstündedir. Kıyas dahi götürmez.***

Dünyayı bulduğumuzdan daha iyi bir hale getirmek için neler yaptık? Diye sorulduğunda, bu işletmenin vereceği anlamlı bir cevap olacağından şüphem yok. 2008 senesinin Mayıs ayında eş başkanlığını yürüttüğüm ***“Bana Marka Olmayı Anlat”*** Çalıştayında öğrencilerime vakit ayırıp röportaj veren Sunay Akın’ın tahliline katılmamak bu bağlamda mümkün değil:

- ***Bir milletin gerçek değerleri, hisse senetleri değil, hissi senetleridir.***

Cemil Meriç, başucu kitaplarımın başında gelen Bu Ülke adlı eserinde: **“Kendini yığın haline getiren bir millet payidar olamaz. Tek kaygısı para olan bir yığın yaşayamaz”** diyor. Günümüzde, sevimlilikle, verimlilik arasında var olan bağı keşfedip, yola koyulanlara selam olsun.

Hayat ebetteki her zaman bu kadar tozpembe geçmiyor. İsmail Kaya'nın Pazaryeri Pazarola adlı kitabından bir öykü sunalım sizlere: Hikâye bu ya, mağaza sahibi yemekten dönmüş, bir de ne görsün? Satış elemanlarından birinin eli sargılar içinde. Tam soracak, eleman gülen yüzü ve iyi bir haber verecekmiş pozuyla konuşmaya başlamış:

- ***Bil bakalım patron ne yaptım? İnanmayacaksın ama, yıllardır satamadığımız o berbat elbiseyi sattım.***

Patron:

- ***Hani, şu köşede duran modası geçmiş, rafa gire cıka eskimiş, cırtlak renkli biçimsiz elbiseyi mi sattın yoksa?***

Evet anlamına gelen işaret yapmış, eleman. Patron, konuşmasını sürdürmüştü:

- ***Müthiş bir iş başarmışsın. Aferin. İyi de, elin niye sarılı?***

- ***Elbiseyi sattığım âmânın yanındaki köpek elimi ısırıldı.***

Bir örnek uygulama da bizim ülkemizden verelim. Türkiye’de, özellikle son 5–6 yıldır meslek liselerinin gençlerimiz tarafından tercih edilmemesi, üretim işletmelerinde nitelikli insan gücü ihtiyacı duyan kurumları harekete geçirdi. Bir taşla iki kuş vurmak misali, sosyal

sorumluluğun başka bir boyutuyla da bu vesile ile tanışmış olduk. **Koç Gurubu: “meslek lisesi bundan böyle memleket meselesi”** sloganını kullanarak bu tür liselerde eğitimin teşvik edilmesi adına 8.000 öğrenciye burs vermeye başladı. Bu okullarla koordineli bir şekilde, başarılı mezunların Koç grubuna bağlı işletmelerde istihdam edilmesi ise uygulamanın başka bir boyutunu oluşturdu.

Birçok pazarlama teorisyeni, çağdaş pazarlamayı, müşteriye söz vermek ve sözünü tutmak olarak tanımlar. İşletmelerin her kim olursa olsun, verdikleri sözün arkasında durabilme yetenekleri, onların seçkinler kulübüne kabulünün olmazsa olmaz referansı olarak kabul görmüştür.

Bir sosyal sorumluluk uygulamasının, verilen söze dayandırılmasını örneklendirmek isterim: 2. Dünya savaşında Ruslar ve Almalar Stalingrad’da çarpışmaktadır. Keman virtüözü Mikhail Goldstein yılbaşı gecesi moral olması amacıyla Rus askerlerine tek kişilik bir keman konseri vermek için cepheye gider. Kemanın melodileri hoparlör yoluyla Alman askerlerinin siperlerine kadar ulaşır. Ateş birden kesilir. O acayip sessizliğe sadece müzik hükmeder. Müzik bittiğinde Rus askerleri üzerinde derin bir sessizlik çöker. Susarak da anlatılacak şeylerin olduğunu anlatırcasına. Büyüyü Alman bölgesinden gelen hoparlör sesi bozar, kırık dökük bir Rusça şunu rica eder:

- ***Biraz daha Bach çalın ateş açmayacağız.***

Aramızdaki farklılıklara hatta düşmanlıklara rağmen öteki ile aynı olan yanlarımızın bulunmasına zemin hazırlayan bir sosyal sorumluluk faaliyeti ne kadar çarpıcı ve ne kadar hayatın içinden.

Yapmacıktan uzak, duru bir samimiyet içinde kurulan ilişkilerden daha yoğun hangi iklim, insanları birbirine

bağlayabilir ki? Yedi-sekiz yaşındaki küçük çocuk, resim galerisini dikkatli gözlerle gezer. Önünde durduğu bir resmi uzun bir süre inceler. Sonra, galeri yetkilisinin yanına gidip o resmi satın almak istediğini, elindeki kumbarayı göstererek bütün parasını vermeye hazır olduğunu söyler. Yetkili çocuğu kırmamak ve etraflarını çeviren meraklı konuklarına **“bakın, bir çocuğa bile ilgi gösterilen bir organizasyonuz”** imajını verebilme adına ona büyük adam muamelesi yapar. Hatta resmi yapan ressam ile bir telefon görüşmesi bile yaptırır. Şaşırtıcı olan ise işte tam o sırada olur. Telefon görüşmesinde ressam, resminin çocuğa kumbarasından çıkan paralar karşılığında verilmesini ister. Şaşkınlık yaşayan sergi yetkilisine şu açıklamayı getirerek:

- ***Ben bu tabloma binlerce dolar verebilecek yüzlerce kişi bulabilirim; ama tüm servetini verebilecek ikinci kişiyi bulabileceğime inanmıyorum.***

Bırakın sosyal sorumluluk politikaları geliştirmek, mükellefiyetlerinin bile gerisinde kalıp ava giderken elbet bir gün avlanacak işletmelerde yok değil çevremizde. Bir örnekte onlar için: Tarihi kalıntılarıyla ünlü bir belde gezinen antika avcısı, civardaki bir köyde gördüğü manzara karşısında çok şaşırır. Küçük bir köpek yavrusu değerli bir antika çanaktan su içiyordur. Belli ki köpeğin sahibi köylü çanağın değerini bilmiyor diye geçirir içinden. Antika avcısı, köylüyü şüphelendirmeden çanağı almak için bir plan yapar. Köpeği satın almak için pazarlık eder. Nihayet, köpeği yüksek fiyatla satın alır. Tam giderken masum bir eda ile sorar:

- ***Şey, köpek şu çanaktan su içmeye alışmıştır, çanağı hediye olarak vermez misiniz?***

Köylüden öyle bir cevap alır ki şamar gibidir adeta:

- ***Hayır, o çanağı kaç para verirsiniz verin veremem. Beyim; o çanak sayesinde kaç köpek sattım sen biliyor musun?***

Dostluk ve samimiyet, insanlara ilk etapta planlayıcılarının bile inanmadığı büyük başarılar hazırlar. Eskişehirspor forması giydiği günlerde 25 yaşındayken bağırsak kanserine yakalanan ve tedavi için Londra'ya gönderilen Necdet Yıldırım'a taraftarlar bir jest yapmayı planlarlar. Bir deplasman maçı için gittikleri İstanbul'da, Beyoğlu'nda meşhur Sabuncakis işletmesine giderler. Bu dükkândan dünyanın her yerine malzeme gönderme imkânı bulunmaktadır. Bir an akıllarına tedavi gören futbolcuları gelir ve:

- ***“Hadi Necdet’e çiçek gönderelim”*** derler.

İçlerinden Ayı Yusuf lakaplı bir taraftarın aklına bunun daha ötesinden bir fikir gelir:

- ***“Yahu İngiltere Kraliçesine de bir çiçek gönderelim, yanına da bir not yazalım, Necdet ile ilgileysin”*** der.

Eskişehirspor taraftarı aralarında para toplarlar ve bir çiçek futbolcuları Necdet'e, bir çiçek kraliçeye, bir çiçek de hastanenin başhekimine gönderirler. Kısa bir süre sonra Kraliçe Elizabeth'den Eskişehirspor kulübüne bir mektup gelir. Necdet ile ilgileneceğine söz veren Kraliçe konuyla ilgili yardımcılarında birini görevlendirdiğini bildirmektedir.

Sahi, sizin oralarda da bu anlamda var mı bir fikir çilesi çeken?

GLOBAL DÜŞÜN YEREL UYGULA

Madem dünyanın küreselleştiğinden bu kadar uzun zamandır bahseder olduk, madem bu küçük köyün her ferdinin birbirinden etkileşiminin en pik noktaya geldiğini yaşayarak öğrendik o zaman stratejilerimizi de gözden geçirme zorunluluğunda olduğumuzu göz ardı etmemeliyiz. Bu sözüm sadece büyük işletmelerimize değil, onlar bir şekilde hazırlıklarını tamamladılar ve rekabet edebilir bir güce ulaşmaları bir hayli yakın görünüyor.

Benim sözüm bakkal Ahmet amcaya, manav Murat'a, hırdavatçı Hüseyin'e ve benzerlerine. Halen faaliyette bulunan işletmelerin % 99'unu oluşturan küçük ve orta ölçekli işletme sahibi ve yöneticilerine. ***“Daha önce olanaksız görünen birçok şeyi gerçekleştirilmek için, hiçbir zaman bu kadar fırsat olmamıştı”*** diyen Bill Gates'in sesine ses verme zamanıdır kanımca.

Celalettin Vatandaş, çok kültürlülüğü irdelediği eserinde, *“Küreselleşmenin, bireylerin ve toplumların yaşama tarzlarında önemli değişiklikleri gözle görünür hale getiren kültürel boyutu, yerel kültürlerin popüler kültürün şemsiyesi altına girmesi ve küresel bir kültürün inşası anlamına gelmektedir. Literatüre McDonaldlaştırma olarak giren bu süreçte, sadece yiyecek sanayi değil, eğitim, iş, sağlık, seyahat, zevk, rejim, politika, aile ve toplumun diğer tüm özellikleri etkilenmektedir. Hindistan’dan Amerika’ya kadar tüm coğrafyalarda, dünyanın dört bir yanında aynı TV dizileri seyredilmekte, aynı marka giysiler/ayakkabılar giyilmekte, aynı marka sigaralar içilmekte, aynı müzik parçaları dinlenmekte, aynı meşrubatlar içilmekte, aynı şekilde dizayn edilmiş fastfoodlarda aynı yiyecekler yenilmektedir”* görüşlerine yer veriyor.

Kitleleri aynı tarz ve anlayış çerçevesinde tüketime koşullandıran çok uluslu sermayenin ana hedefi, küresel müşteri tipini oluşturmaktadır. Küresel tüketim kültürünün salt müşteri konumuna indirgelediği birey, hem yerel kültürel değerlerinden hem de toplumsal ve tek tipliliğe çekilmeye çalışılıyor. Bu anlamda, segmentasyon, son yıllarda pazarlamanın en önemli araçlarından biri oldu.

Segmentasyonun amacı, pazarları kendi içinde homojen ama birbirinden farklı gruplara ayırmak ve bu benzerliklerinin oluşturduğu gruplara benzer pazarlama araçlarını kullanarak ulaşmaktır. Ama bu stratejiyi oturtabilmek her yiğidin harcı değildir. Bir gün derslerimin birisinde bu minvalde konuşma yaparken erkek öğrencilerimden birisiyle aramda geçen diyalogu sizlerle paylaşmak isterim:

- *Tüketicilerin, satın alma davranışlarının şekillenmesinde bazı etmenlerin etkisi olduğuna inanıyor musun?*

- *Evet, hocam, inanıyorum.*
- *Bu etkenler neler olabilir sence?*
- *Potansiyel tüketicilerin yaşadığı bölgenin coğrafi özellikleri, eğitim durumları, siyasal tercihleri, felsefi inanışları, gelir seviyeleri, cinsiyetleri...*
- *Dur, cinsiyet gerçekten etkilimidir, tüketici tercihlerinde?*
- *Tabi hocam, belki de sıraladığım etkenlerin içinde en belirleyici olan tüketicilerin cinsiyetleridir.*
- *Mesela sen, hemen yanı başında oturan bayan arkadaşından farklı tercihlerde mi bulunursun, sırf farklı cinsiyete mensup olduğun için?*
- *Kesinlikle hocam. Örneğin, bir bayanın tercih ettiği bir giysiyi bana giydiremezsiniz. Etek giymem mesela.*
- *İddialısın yani, bir bayanın giydiği giysiyi giymeme noktasında?*
- *Kesinlikle hocam.*

Öğrencimden bu cevabı aldıktan sonra, tüm sınıfa seslendim:

- *Şu an kot pantolon giyen herkes ayağa kalksın.*

Yukarıda sizinle paylaştığım diyalogu yaşadığım öğrencim ve yanında bulunan bayan öğrencim dâhil sınıfın üçte ikisi ayaktaydı. Öğrencime döndüm ve sordum:

- *Hani, giymezdin?*

Toplumun tercihlerini belirleyip tüketim dünyasının ezberlerini bozanlar var. Onları küresel şirketler olarak tanımlıyoruz. Ben, şans ve rastlantı terimlerini kelime dağarcığımdan sildim, attım. İnanmıyorum bu kavramlara. Yorumlamakta zorluk çekilen olayları irdelerken bu kavramların sihrine sığınan insanlardan, zihinlerini yeterince meşgul etmeyen tembellerden ve korkaklardan olunmaması inancındayım. Bu korkakların terk etmek zorunda bıraktığı alanlarda vizyon sahibi işletmeleri ve bireyleri göreceğiz, gelecek günler bu gelişmelere gebe.

Kendini meydana getiren temel değerlerin, misyonun, emellerin ve umutların güçlü bir sentezini yapabilenler ayakta kalacaklar. İşte o ayakta kalanların bir kısmı da bizim işletmelerimiz olduğunda Türkiye, dünyada ki ilk 17. ekonomi olmasına rağmen, dünyada ki 10. Pazar içinde yer almayacak. Değerler yer değiştirecek ve daha müreffeh bir topluma dönüşeceğiz.

Mc Donald's, Avrupalı müşterilerinin damak zevkini tatmin etmek için menüsünde bazı değişiklikler yapmadı mı? Mönülere; İngiltere'de çay, kıta Avrupa'sın da bira ve tavuk gibi eklemeler yapıldı. Ürünler tüketicilerin beklentilerini karşılamaya yönelik olarak servis edildi. Türkiye'nin en önemli sermaye birikimlerinden birisi olan Koç grubunun amiral gemisi olarak gösterilen 45 yıllık Arçelik, Avrupa pazarlarındaki başarıyı marka bazında yakalayabilmek ve Avrupalı müşterilerinin zihninde çok daha fazla yer edebilme adına Beko olmadı mı?

Yerelleşme adına Coca Cola gibi küreselleşmenin adeta sembolü olan bir marka Türkiye pazarında Anadolu motiflerini şişelerinde kullanmadı mı? Reklâm uygulamalarında "*sordum sarıçiçeğe*" ilahisini melodi olarak tercih edip, özellikle Ramazan ayında sempati alanını genişletme arayışında olmadı mı?

Sinema sanatını severim ve takip ederim. Özellikle son yıllarda Türk sinemasında yaşanan olumlu gelişmeler ve ortaya konan kaliteli eserler ilgimi daha da arttırmama neden oldu. İyi bir izleyici olduğumu da iddia edebilirim.

Bu güne dek izlediğim en başarılı yerli film olarak da başrollerini, Şener Şen ve Uğur Yücel'in paylaştığı *“Eşkuya”*’yı gösterebilirim. Birden fazla izlediğim ve her defasında aynı keyfi aldığım bu film bence Türk sineması için bir başyapıttır. Peki, biz bu yüz ağırtan ürünle dünya piyasasında ses getirebildik mi? Hayır. Hafızam beni yanıltmıyorsa, gösterime girdiği dönemi izleyen Oscar’lar da yabancı film alanında aday adayı olmuş ama elemeleri geçememişti. Başarının, ürünün çok ötesinde, pazarlama stratejilerinin evrensel normlar dikkate alınarak kurgulanmasının sonucu olduğunu biliyoruz artık. Ama ödediğimiz bedelleri düşündükçe içim burkulmuyor değil. Eşkuya içimde hep bir burukluk bırakmıştır, bu anlamda.

PLANLAMA

“Nereye gideceğinizi bilmiyorsanız, vardığınız her yer size makul gelecektir” diyor Amerikalı General Eishower planlamanın insan hayatında ki önemine vurgu yapmak adına. Hayranlıkla baktığınız yüksek binalarda seyrettiğiniz aslında temelin ta kendisidir.

Planlama gerçekleştirilirken en küçük detaylar dahi ihmal edilmemelidir. New York'ta ki özgürlük anıtını hepiniz bilirsiniz. Bu sembol anıtın deniz seviyesinden yüksekliği 100 metre civarındadır. Anıt 28 Ekim 1886 tarihinde yapılmıştır. Anıtın yapıldığı yıllarda uçak yoktu. Wright kardeşler bu anıt yapıldıktan 17 yıl sonra uçmayı başaran ilk insan oldular. Anıtı yapan sanatçı Bartholdi, heykelin saçlarını kimsenin göremeyeceğini o dönemin şartlarına göre bilse bile en ince ayrıntısına kadar bir canlılık katmayı ihmal etmedi, gelecekte insanoğlunun uçacağını öngörerek.

Planlar; bireysel ve toplumsal anlamda hedeflerin tespit edilip bu amaçlara ulaşma adına izlenmesi gereken yol haritalarıdır. Bu güne kadar rotası belirsiz bir gemiye hiçbir rüzgâr yardım edememiştir.

Plan yapmamak, başarısızlığı planlamaktır aslında. Unutmayın, on yıl sonra nerede olacağımız, bu gün kimleri okuduğumuza, kimlerle dostluk kurduğumuza ve hedeflediğimiz zaman dilimini nasıl planladığımıza bağlı olarak gelişecektir. Bu anlamda, kervan yolda dizilir sözü, mantık olarak büyük yanlışlıklar taşımaktadır bence. George Washington çok önemli bir toplantıya sekreterinin zamanında ofise gelmemesi ve kendisini uyarlaması yüzünden katılamaz. Bu olaya çok sinirlenen Washington sekreterine bunun nedenini sorar. Sekreter, saatinin yanlış olduğu için geç kaldığını söyler, savunma refleksi ile. George Washington'dan ders niteliğinde müthiş bir cevap gelir:

- ***Ya sen kendine yeni bir saat almalısın ve ya ben yeni bir sekreter.***

Günümüz iş yaşamında planlama gerçekleştirimin fantezi sayıldığı yıllar çok gerilerde kaldı. Planların uzun vadeli yapılabildiği ülkeler, iktisadi anlamda güvenilir bulunur hale gelmektedir.

Plan, ihtimallerin düzenlenmesi olarak algılanmaktadır. Bu bağlamda her türlü olasılık planlama yapanlarca değerlendirmeye tabi tutulmalıdır. Burada önemli bir ayrıntı da olasılıkların tümüne hâkim olabilme kabiliyetinin planlama yapan bireylerde var olabilmesidir. Çünkü ne istediğini bilmeyen bireyler, bulduğunu beğenmeyecektir.

Amaçları olmayanların, planlarının olmasından bahsedebilmek mümkün değildir.

Kötü planlar ise, iyi kararların dahi işlemez hale gelmesine neden olmaktadır. Planlar, geçen zaman içinde bireylerin ve örgütlerin hedeflerini ne kadar tutturabildiklerine ve ya ne kadar gerisinde kaldıklarını test etme imkânı vermektedir.

Âdetimdir birinci sınıfa başlayan tüm öğrencilerime ilk derslerimde hedeflerinin ne olduğunu sorarım. Her biriden bana verdikleri cevabı o günün tarihini atarak not almalarını salık veririm. Öngördükleri süre geçtikten sonra, geldikleri pozisyon ile karşılaştırma yapmalarını öneririm. Başarı ya da başarısızlık bence bu yolla test edilebilir.

Mesleki yaşamımda tanıklık ettiğim bazı örnekler planlamanın, özellikle genç insanları motive etmekte de son derece büyük katkı sağladığı inancını doğurmuştur bende. Bundan dört sene önce Afyon Meslek Yüksekokulu İnşaat programını kazanan bir gencin kumaşının çok kaliteli olduğunu fark etmem hiçte zor olmadı. Bu gençle yakından ilgilenmeye karar verdim. Haftada en az bir kez görüşmeye ve Mühendislik fakültelerinden birisine dikey geçiş sınavı yoluyla katılımını hedeflemesini çok arzuladığımı paylaştım kendisiyle. Öğrencimde de aynı yönde bir beklenti içinde olduğunu gözlemledim.

Beraberce önümüzdeki iki yılın planlamasını yaptık. İlk etapta bölümünü derece yaparak bitirmesi gerektiğini, bölüm hocalarından ders dışında da azami ölçüde istifade etmesini, alanı dışındaki kitapları da okuyarak kişisel gelişimini hızlandırmasını, yabancı dil eğitimine hafta sonları ağırlık vermesini ve nihayetinde de Yüksekokulundan fakültelere geçişte uygulanan DGS' ye -Dikey Geçiş Sınavı- hazırlık noktasına fikir birliğine vardık. Bütün bu süreci planladıktan sonra belirlediğimiz zaman aralıklarında bir araya geldik ve gelinen noktayı gözden geçirip, iyileştirmeler uyguladık.

Nihayetinde DGS' ye üç ay kala öğrencimden kendisine bir kartvizit bastırmasını istedim. Kartvizit'te öğrencimin adı, soyadı, telefon numarası ve unvanı yer alacaktı: ***“İnşaat Mühendisi”***

Öğrencim haklı olarak: ***“Hocam, ben daha Meslek Yüksekokulundan dahi mezun olmadım, bir Fakülteyi bitirmedim, nasıl olurda kartvizitime İnşaat Mühendisi yazdırabilirim?”*** dedi.

Öğrencim haklıydı ama ben içinde bulunduğumuz an ile değil önümüzdeki yılların planlamasıyla meşguldüm. Öğrencimi ikna etmem güç olmadı ve yüz adet kartvizit bastırıldı. İlk kartviziti ben aldıktan sonra, ailesi başta olmak üzere tüm tanıdıklarına bunları dağıtmasını istedim. Bir sonraki birlikteliğimizde tüm kartvizitler dağıtılmıştı. Öğrencime döndüm ve

- ***“Sen artık bir irade ortaya koydun, bir angajmana girdin, bunun gereğini yap”*** dedim. Öğrencim, ciddi anlamda bir emrivakiyle karşı karşıya kalmıştı.

Bu değerli öğrencim bu kitap yayına hazırlandığı sırada İnşaat Mühendisliği bölümünden mezun oldu. O artık bir inşaat mühendisi. Biz kartviziti üç sene öncesinden hazırladık sadece.

Basketbol parkelerinin bu güne kadar gördüğü en büyük yetenek -majesteleri- Michael Jordan ***“Yarın yeteneğimi kaybedecek olsam, harika zaman geçirdim der ve yaşamaya devam ederdim. Bu gün için yaşar, ama gelecek için plan yapardım”*** diyor.

Marcus Aurelius'un ***“yaptığınız her şeyi son gününüz gibi yapın”*** sözünden hareketle bir gün derslerimin birinde öğrencilerime şu soruyu yönelttim:

- ***Bu gün, altı saat sonra öleceğinizi söylesem bu süre zarfında neler yapmak istersiniz?***

Soruma muhatap olup ve söz alan öğrencilerimin neredeyse tümü ilk şaşkınlığı atlattıktan sonra toplumda olumlu olarak algılanan eylemleri dillendirdi. Ailemi ararım diyenler, dua edip günahlarıma tövbe ederim diyenler, kūs olduğum dostlarımı arayıp onlarla barışırım diyenler vb. Öğrencilerimin hiçbiri kendilerine bütün bir dönem derslerinde eziyet eden! hocalarını yani beni ortadan kaldırmayı dillendirmedi. Aşağı yukarı alacağım cevapları tahmin edebildiğim için son söz alan öğrencimin cevabından sonra onlara döndüm ve:

- ***“O halde, siz pazarlamacılar, her müşteriye son müşteriniz olarak davranın. O zaman göreceksiniz tüm müşterileriniz memnun olarak ayrılacaktır. Memnun olarak ayrılan ise daima gelecektir”*** dedim.

Hedeflerinizi büyük tutun ve ertelemeyin. Pişmanlığın fayda vermediği yerde ise asla pişman olmayın.

MÜŞTERİ – O ŞİMDİ KRAL

Selçuk Tuzcuoğlu, Her Yönüyle Pazarlama İletişimi adlı kitabında **“Pazarlama kavramı belli bir evrim geçirerek bu günlere ulaşmıştır”** der. Henry Ford gibi ekol birisinin bile: **“Siyah olduğu sürece, herkes istediği renk otomobil satın alabilir”** kabilinden primitif söylemlerde bulunduğu günlerden geliyor pazarlama kavramı. İlk dönemlerde, müşteriler açısından olaya bakıldığında **“ne verirlerse onu alırsın”** anlayışı hâkimken daha sonrasında **“ne alabilirsen onu alırsın”** anlayışına geçilmiş ve nihayet içinde bulunduğumuz müşteri odaklı çağdaş pazarlama döneminde ise **“ne istersen onu alırsın”** yaklaşımı egemen hale gelmiştir.

Bu kitapta aksi görüşler dillendirilmiş olsa da farklı görüşlere yer vermek adına belirtmek gerekir ki; ünlü Wal-Mart’tan Sam Walton : **“Müşteri, hepimizi kovabilecek tek güçtür”** diyor.

Ellswardh Statler: ise **“Statler çalışanları ile Statler konukları arasındaki bütün ufak tartışmalarda, çalışanların tamamen haksız olmasıdır”** ifadesiyle bu konudaki en radikal tespitlerden birisini ortaya koymaktadır.

Günümüz işletmeleri için en önemli hedeflerden birisi de müşteri memnuniyetini sağlayabilmenin yollarını bulabilmektir. Bir kez gelen, memnun olarak ayrılan müşteri daima gelecektir, felsefesine yürekten inanıyorum. Gerçekleştirilen araştırmalar göstermektedir ki, memnun olarak işletmeden ayrılan müşteri aynı zamanda beş yeni müşteriyi de işletmeye çekme gücüne sahiptir. Memnun olmayan müşterinin ise yirmi bir kişiyi olumsuz etkilediği araştırmalar neticesinde ortaya konmuştur. İşletmelerimiz artık insan tüketen toplumdan, tüketim toplumuna geçmek zorunda olduğunun farkına varmalıdır.

Gazetede okuduğumu hatırlıyorum, İngiltere’de sahipleri kedilerini kaybettikleri taktirde rahat bulabilmek için veterinerlere götürüp, derisinin altına bir çip taktırıyormuş. Kaybolan kediler bulduklarında okuyucu ile çip’e bakılıyor ve kedi teşhis edilip sahibine teslim ediliyor. Teşbihte hata olmazmış. Bu örneği, hatalı uygulamalarla müşterilerini kaybedip de kılını bile kıpırdatmayan at gözlüklü işletme yöneticilerimize ithaf edelim.

Lütfen dikkat ediniz; lokantalarda, birçok menüde, yemeğin masaya servis edilme süresi yazmaz ama her müşterilerin kendine göre spesifikasyonları vardır. Bu beklentiler karşılanmadığında anında tepki alma olasılığınız ise çok yüksek.

İşletmeler için bu kadar hayati bir öneme sahip olan müşteri memnuniyetinin sağlanabilmesi ise tahmin edildiğinden çok daha büyük bir organizasyonel yeteneğe, emeğe ve sabırlı çalışmaya gereksinim duymaktadır.

Alışverişi oyun haline getirerek tüketim sürecini çekici ve eğlenceli kılan sanal ortam, çeşitli tüketim kolaylıkları - kredi kartı, sanal para, evden alışveriş - önererek küresel müşteri sayısını çoğaltmaktadır.

Kabul edelim ki artık günümüz tüketicisi için beklentinin sonu yok. Müşteri her anlamda mükemmellikten yana. Tüketicie karşı sabırlı olmakta buna dâhil. Hem de ne sabır...

Bir gün benim Karadenizli hemşerilerimden birisi eczaneden içeri girer ve sorar:

- ***Tavuk var mi dur?***

Eczacı kalfası bu garip istek karşısında ilk anda bir şaşkınlık geçirse de bozuntuya vermez ve müşterisine buranın bir eczane olduğunu, dolayısıyla buradan tavuk alma şansının bulunmadığını gayet nazik ifadelerle ayrıntılı şekilde izah eder. Bizimki açıklamaları güzelce dinler ve çıkıp gider. Ertesi gün aynı saatte gelir ve aynı soruyu bir kez daha yineler:

- ***Tavuk var mi dur?***

Bir önceki gün ayrıntılı açıklama yapan eczacı kalfası için getirdiği yorgunluğun da etkisiyle söylemini biraz sertleştirerek açıklamasını yapsa da bizimki tatmin olmaz ve:

- ***“Eğer camınıza tavuk yoktur yazısı yazmazsanız ben her gün gelir sorarım”*** der.

Şaşkınlık içinde ne yapacağını şaşırان eczane çalışanları çözümü istenilen türde bir yazıyı işletmelerinin camlarına açmakta bulurlar. Şaşkın bakışlar altında eczanenin camına: ***“İşletmemizde tavuk yoktur”*** yazısı asılır.

Bir sonraki gün aynı saatte benim güzel hemşerim tekrar gelir ve herkesi şaşkına çeviren o soruyu sorar:

- ***Tavuk ne zaman gelecek tur?***

Bütün içtenliğim ve inancım ile ifade edeyim ki müşteri bu kadar haklıdır.

İşletmeler müşteri sadakatini arttırdıkları takdirde, fiyat başta olmak üzere birçok rekabet koşulundan etkilenmezler. Müşteriye mesajını dolambaçlı değil, en açık ve net olarak veren işletmeler kazançlı çıkacak.

Yeni müşterileri kazanmanın maliyeti, mevcut bir müşteriyi mutlu olarak korumanın maliyetinden 5 kat daha fazla olduğu hesaplanmıştır. Söylediklerimizi formüle edersek:

- (1) Yeni bir müşteri kazanmanın ortalama maliyeti
- (2) Mevcut bir müşterinin ömür boyu değeri

Eğer $1 > 2$ olarak gerçekleşirse işletme açısından iflas söz konusudur.

İşte tam da bu yüzden, müşterilerin sadece zihninde değil, kalbinde de yer alma vakti bence çoktan geldi. Alışveriş artık, sahip olmanın değil, bir deneyim yaşamının yolu olarak kabul ediliyor. Tüm bu nedenlerden dolayı günümüzde kurumsallaşmasını tamamlamış işletmeler var olan standartların üstüne bir şeyler koyma arayışındadırlar. İşte size çarpıcı bir örnek daha:

Don Papers bir gün yolculuk için British Airlens havayollarına ait uçaktaki yerini alır.

Hostes tüm yolculara içecek olarak ne tercih ettiklerini sorduktan sonra ikramda bulunmaktadır. Don Papers'e sıra geldiğinde soru sormadan bir Diet Cola açar, bardağa koyup yolcusuna ikram eder. Bu davranış Don Papers'i oldukça şaşırtmış bir o kadar da etkilemiştir. Hostes'e yönelir ve tüm yolculara hangi içecekleri tercih ettikleri sorulduğu halde kendisine bir soru yöneltilmediğini, yöneltildiği takdirde ise ikram edilen Diet Cola'yı tercih edeceğini, bunu nasıl tahmin ettiğini sorar. Hostes'in cevabı çok daha şaşırtıcı fakat profesyonel bir organizasyon ve çalışanından beklenen niteliktedir. British Airlens Halkla İlişkiler birimi sadakatli bir müşteri olarak Don Papers'i ayrıcalıklı bir müşteri olduğu izlenimini oluşturacak bir çalışma gerçekleştirmiş ve Don Papers'in tercihi noktasında en doğru bilgiye ulaşacaklarını tahmin ettikleri eşi ve sekreterine ayrı ayrı bu konu hakkındaki görüşlerini almışlar, her iki cevapta örtüşünce hiçbir tereddüde yer vermeden ikramda bulunulmuştur.

Yapılan araştırmalar göstermiştir ki, müşteriler sevdiği ya da memnun oldukları durumlarda bir ürün ya da hizmet için % 15–20 daha fazla harcamayı kabul ediyorlar. Müşteriyi etkilemeye ve şaşırtmaya yönelik benzeri basit ama etkili uygulamalar bu konuda kafa yoran işletmelere daima değer katmaktadır.

Perakendecilerin, yine eskisi gibi **"müşteriyi mağazada olabildiğince uzun süre tutmak için"** çekici, görsel ağırlıklı dizaynlara önem verildiğini, yine kadınlar kendilerini evde hissetsin diye ev kokan, erkekler kendilerini kırlarda hissetsin diye çimen ve ağaç kokan mekânlar oluşturuluyor.

Artık müşteri ihtiyaçlarını karşılamak yeterli değil, bunun ötesinde müşterinin doğacak ihtiyaçlarını öngörüp, onları mutlu etmek, hatta şaşırtmak da gerekiyor.

Tüketici terör korkusuyla araca binmek yerine yürümeye başlayınca spor ayakkabı satışları arttı. Her harekete hazır olmak isteyen kadınlar artık daha çok pantolon satın alıyor. Gardıropların da pantolonun oranı % 70'lere varıyor. Gündelik alışverişimizi gerçekleştirdiğimiz mahalle market ve ya bakkalından içeri girdiğimizde görevlinin poşetin içine gazetemizi, sütü ve ekmeği yerleştirdikten sonra bilinenin dışında bir arzumuzun olup olmadığına dair soru yönetmesinin bizlere yaşattığı özel olma durumunun oluşturduğu duygu hiçte yabancı olmadığıımız sahnelerdir. Müşterilerinizi seçin, odağınızı daraltın, pazarınıza hükmedin.

MARKA DEĞİLTENİZ HİÇBİR ŞEYSİNİZ

Pazarlama dünyasında, marka düşüncesi hiç bu kadar değerli bir hal almamıştı. Toplam maliyet ile müşterinin ödemeye hazır olduğu fiyat arasındaki o gizemli fark markanın yarattığı değer olarak değerlendirilen marka kavramı pazarlamanın büyülü yanı olmaya aday adeta. Gerçekleştirilen araştırmalar, markanın sadece ürün olmak zorunda olmadığını, kişilerin ve ülkelerinde markalaşabileceğini işaret etmektedir. Markalar, değişik iletişim kanalları aracılığıyla müşterilere yaşam tarzı hikâyeleri anlatıyorlar. Ayrıca günümüzde etkili markaların geleneksel özelliklerinin, bir ürünün rakipleri karşısında başarıya ulaşmasında, artık yeterli olmadığı da yüksek sesle dillendiriliyor.

Aslında marka, rüzgâr gibi bir şey: Etkisi hissediliyor ama bire bir göremiyorsunuz ve ya Augustinus'un bir kavramı tarifine benziyor: ***“Kimse bana sormayınca biliyorum, birine açıklamaya kalkınca da, bilmiyorum.”***

Marka kavramına ürünün önünde öncelik verilmeye başlanması sadece 20 yıl kadar geriye gidiyor. Küresel aktör olmaya aday yeni firmalar, geleneksel firmaların önüne çıkmaya başladılar. Çünkü bu firmalar mal üretiminin, bütüne bakıldığında önemsiz bir parça olduğunu ama esas önemli olanın imaj olduğu fikrini benimsediler. Stephen King: **“Üreticinin ürettiği üründür, tüketicinin satın aldığı ise markadır”** diyor marka kavramının önemini vurgulama adına. Hayatta tadına varılacak en büyük eğlencenin başkasının **“yapamazsın”** dediğini yapmak olduğu konusunda fikir birliği edebileceğimizi umuyorum. İşte tam da bu nedenlerden ötürü günümüzde bazı işletmeler ürünlerini taşeron firmalara yaptırıp, kendilerini pazarlamaya adadılar. Artık tanınmış üreticiler, üretmek yerine satın alıyorlar.

İşletmeler arasında ki bütün farklılıklar yok olup gidebilir ancak Xerox hala fotokopi makinesi alanında en iyi marka olma özelliğini koruyor. Sebeplerden en önemlisi ise ismin kendisidir. Kısa, benzersiz ve yüksek teknolojiye çağrışım yapan bir marka var önümüzde. Günümüzde 19,5 milyar dolar Xerox Corporation’ın en kıymetli parçası, Xerox isminin ta kendisidir.

Margarin yağı değil de Sana olmak, kâğıt mendil değil de Selpak olmak, halı değil de Halıfleks denmesi markalaşma adına çok önemli konumlandırma başarıları olarak değerlendiriliyor. Gillette bir marka’yı işaret ederken ürünün tüketicilerce jilet diye okunması öneli bir hâkimiyet çabası olarak duruyor önümüzde. Bilgisayar oyunundaki çocuk bir basketbol topu sürüyorsa, bu topun Spalding marka bir top olması bu konunun takipçilerine daha uygun geliyor. Aır Nike ayakkabılarına sahip olan insanlar bu ayakkabıları giydiklerinde Michael Jordan’ın gücünün sihirli bir şekilde kendilerine geçtiğini hissediyorlar. İnsanoğlu deBeers

elmasları sayesinde, evlilik kararını bir nişan yüzüğüyle pekiştirmeyi öğreniyor. Bir Rolex saat sahibi olan tüketici bunu çok daha dakik olmak için yapmıyor. O, bir Rolex saat satın alabilecek durumda olduğunun başkaları tarafından görülmesini istiyor.

Tam da bu esnada, Agnieszka M. Winkler'e kulak verelim: ***“Bir marka, tüketiciyle ilişkilerinde, gücünün en üst sınırına erişebilmek için, tanışıklık evresinden dostluk evresine geçmek zorundadır.”***

Her yıl 50.000 Harley sahibi, taşıdıkları ***“Harley Ruhunu”*** kanıtlayacak bir ralliye katılmak üzere Güney Dakota'da bir araya geliyorlar Harley motosiklet satın alıcıları, diğerlerinden üstün bir motosiklet olduğu için değil, bir ailenin parçası olmak için Harley satın alıyorlar. Dünya üzerinde tam 122 yıldır, Kolalı içecek dendiğinde ilk akla gelen markanın Coca – Cola olmasında bu oluşuma bağlı 400 farklı markanın her gün 1.4 milyar kişi tarafından tüketiliyor olması kadar sekiz harfin de rolünü hesap etmek zorundayız..

“Markalandırmanın böylesine başarılı olmasının nedeni, insanın dünya hakkındaki düşüncelerine seslenebilmiş olmasıdır. Bu açıdan bakıldığında pazarlama, öteden beri kendi enformasyonunu yeniden yaratmak için, enformasyon süreçlerinin virüslerine kucak açmıştır” der John Grant.

Ülkedeki en üst düzey karar alıcıların kendi topraklarında düzenlenmesi ve bu saygınlığa ortak olmak için lobi faaliyetleri yürüttüğü bir organizasyon olursanız ya da 40.000 kişiye iş olanağı sağlıyorsanız ve tüm dünyada bir yılda 650 milyon kişi tarafından takip edilebilmeyi başarabilirseniz, siz Formula 1 olabiliyorsunuz.

Her marka üretici ile tüketici arasında yapılmış bir sözleşme olarak algılanmalıdır. Bu kavramı günümüzde bu kadar anlamlı bir hale getiren neden markalar dünyasının genellikle birinci ve ikincilerin dünyası olmasından ve günümüz tüketicilerinin bu sıralamaya önem vermesinden kaynaklanmaktadır. Bu cümleden hareketle markayı sadece bilinir hale getirmek değil, aynı zamanda talep edilir hale getirmek önemli hale gelmiştir. Tam bu esnada aklıma adamın birinin hasta yatağında yazdığı vasiyet geldi:

- ***Öldüğümde beni Akmerkez'e gömün.***

Adam bu isteğinin sebebini soran arkadaşına ise:

“ Karım ve kızım böylece haftada en az bir gün ziyaretime gelmiş olurlar” diyerek cevap verir.

Bütün bunların yanı sıra, marka geliştirmek riskli bir karardır. Bir markayı en kolay baltalama yolu, ismini her şeye koymaktır. Marka bir vaattir. Ürünün taşıyacağı beklentileri oluşturur. Farklılaşma yolunda en önemli pazarlama kanalının isim olduğuna dikkat çeken Rivkin, iyi bir ismin markanın ve ürünün mesajını çağrıştırması gerektiğinin de altını çizmektedir. Örnek olarak Harley-Davidson; özgürlüğün, asiliğın ve delikanlı Amerikan bireyciliğinin simgesi olarak algılanan bir marka olarak yıllardır göz önündedir.

Gerçekleştirilen araştırmalara göre; Amerika'da marka ile ilgili konuşmaların % 46'sı eşler veya aile bireyleri arasında geçmektedir. Amerikalıların % 76'sı günlük konuşmaları sırasında günde en az bir markadan bahsederlerken, tüketicilerin % 19'u, marka seçimlerini sadece ve sadece tavsiye üzerine yapmaktadırlar. Marka çala kalem belirlenecek bir kavram değildir.

Yine gerçekleştirilen bir tüketici panelinde, iki güzel kadın resmi katılımcılara gösterilir. Hangi resmin daha güzel olduğu sorulur. % 50 , % 50 sonuç çıkar. Daha sonra aynı resimlerin sahiplerinin isimleri söylenir. Birine **Jenifer** diğerine **Gertnde** ismi verilir. Sonuç değişir. Jenifer % 80, Getrde % 20 beğeni kazanılır.

Belirttiğimiz gibi bir ürüne isim koyarken anlamının iyi araştırılması gerekmektedir. Örneğin, Reebook piyasaya bayanlara yönelik **“Incubus”** isimli bir ayakkabı çıkarmıştı. Bu ürün tüketicilerden büyük tepki aldı. Çünkü **“Incubus”** mitolojide geceleri uyuyan kadınlarla cinsel ilişkiye giren bir ruh adydı ve Reebook bu ürünü piyasadan geri çekerek özür dilemek zorunda kalmıştı.

Marka kavramının belirlenmesinde kültürün rolünü de belirleyici bir rol oynamaktadır. Avrupa’daki Türk marketlerinde en çok satılan süt ve süt ürünleri markası **“Gazi”**dir. Herkes, ambalajının üzerinde cami ve Türk bayrağı gördüğü bu markayı Türk zanneder, oysa bir Alman tüccarının büyük hünerlilik göstererek Almanya’da oluşturduğu bir üründen ibarettir. Yıllık cirosu on milyonlarca Euro ile ifade edilmektedir. Steve Jobs ve Wozniak Steve’ın **“Bilgisayarı demokratikleştirmek”** sloganıyla Apple Computer’i kurduklarını ise hatırdan çıkarmamak gerek.

Günümüzde modern insan, markaları pratik yararından çok, kendini konumlamak, kullanım eşyasına bir anlam katmak ya da statüsünü belirlemek gibi nedenlerle tercih etmektedir. Marka oluşturma ve marka önemini inşa etme ürün geliştirme ile başlayan ve kendini hep bir üst aşamada tekrar eden bir pazarlama faaliyeti sonucudur. Pazarlama yatırımlarının maksimum geri dönüş aşaması, bu bütünleşmiş disiplin ile mümkündür.

Tüketici dünyasında markalar, insanları birleştiren bağlar olarak değerlendirilmektedir.

Satın aldığımız markalar, bizi toplumsal kategoriler içine oturturken, ürünler fabrikalarda üretilirler, markalarsa zihinlerde. Marka, bu anlamda işletmelerin parmak izi olma gibi bir amacı da ifa etmektedir.

Bütün bunların yanında çuvallama örnekleri de yok değil tabii. İşte çarpıcı bir örnek: Chevrolet, yeni model arabası için "Nova" ismini buldu ama sonra arabayı Latin Amerika'da satamayacakları anlaşıldı. Çünkü "Nova", İspanyolcada "gitmez" anlamına geliyordu.

Bireyler, kişisel gelişimlerini tamamlayabildikleri nispette başarılı olacaklarını unutmamalıdır.

KALİTE

Gerçek başarı olması gerekenden daha iyi olmasa eğer, başarıya giden yollarını kalite taşlarından döşeli olmasına şaşmamak gerekir. Günümüz tüketicisinin talebini karşılamaya yönelik ürünlerin çok alternatifli hale gelmesi, kalite arayışında tüketicilerce üst perdeli bir sorgulamaya neden oldu. Bu nedenden dolayı kalite kavramını içselleştiren işletmelerden bazıları; **“Tarladan sofraya tüm sürecin kontrolü bizdedir”** iddiasını yansıtan sloganlar geliştirip projeksiyonların kendilerine çevrilmesini sağlayacak uygulamalara yer verdiler. Kalite merkezli rekabetin gerisinde kalan, üretilen ürünlerin oluşumunda belli bir kalite standardını tutturamayan işletmeler ve bireyler ise Anibal’in de dediği gibi: **“Ya bir yol bulacaklar, ya bir yol yapacaklar”** ya da bu diyardan bir daha gelmemek üzere çekip gidecekler.

Kalite politikaları işletmeden işletmeye farklılık gösterecektir. Örneğin, ünlü Xerox, herhangi bir Xerox ürününü, üç yıl süresince, müşteri, üründen tam anlamıyla

memnun kalıncaya kadar yenileyeceğini taahhüt ederek faaliyette bulunduğu sektörde proaktif bir politika izlemiştir.

Edward Deming: **“Kalite sorunlarının %85’i yönetim sorunudur”** derken bu konu üzerinde kafa yorup kararlılık sergileyen işletmelerin vizyonunu belirleyenlere büyük sorumluluk yüklemiştir. İşletmeler, verimlilik odaklı olarak yönetim süreçlerinizi iyileştirirlerse kalite ancak bu takdirde işletmelerde zemin bulabilir.

Simens kalite parolası olarak; **“Kalite, müşterilerimizin geri gelmesi, ürünlerimizin geri gelmemesidir”** sloganını tespit ederek müşteri memnuniyetinin önemine göndermede bulunmaktadır.

Aslına bakılırsa, kalite kavramı bizim milletimizin dünden bu güne karşılaştığımız, yabancı olduğu bir kavram hiçbir zaman olmadı. **“Güzel iş olmazsa, aş olmaz”** diyen bu coğrafyanın insanı yüzyıllardır tükettikleri her ürünün yapımı ile ilgili belli standartların kurgulanmasına aşınadır. Ahilik teşkilatının eliyle büyük bir titizlik ve adaletle oturtulan standartlar tavizsiz uygulanmıştır, bu topraklarda. Teşkilatın kurucusu ve isim babası Ahi Evran’ın, bir ayakkabı usta adayının yaptığı pabucu beğenmediğinden dolayı dama atarak tavrını bir ritüel sergileyerek koyuşu, Türk folklorunda: **“Pabucu dama atılmak”** olarak yer bulmuş ve kullanılagelmiştir.

Bir bütünün parçalarının toplamından daha büyük olması demek olan sinerji, uygulama olarak iş yaşamında kendisine yer bulabilmiştir. Bizim mutfağımıza has olan İskender kebab, çoğu kebabçıda bulunabilir ama sadece bazı mutfaklardaki lezzeti destansı olur.

İskender kebab’ın bu anlamda lezzete sahip lokantalardan birisinin yöneticisinden bu işin sırrını

sorduğumda aldığım cevap beni hep kalitenin kazanılması ne kadar zahmetli bir iş olduğuna dair düşüncelere itmiştir. Lokanta yöneticisi:

- ***“Hocam, biz kebablarımızda kullandığımız etleri, kendi yetiştirdiğimiz hayvanlardan sağlarız. Tereyağını, yoğurdu, biberi en kaliteli üretimi yapan tedarikçilerden temin ederiz. Pideleri ise kendi fırınlarımızda odun ateşinde pişiririz. İşte bizim tadımızın sırrı bu farklılıkta gizlidir”*** demişti.

Şimdi izin verirseniz, sizlerle bir uygulama yapalım. Lütfen, sağ elinizi havaya kaldırın ve parmaklarınız birbirine yapışık olmayacak şekilde açınız. Her bir parmaklarınızın anlamlarını söylüyorum. Serçe parmak pide, yüzük parmağı baharatlar, orta parmak yoğurt, işaret parmağı tereyağı, başparmak ise et olsun. Rakiplerinizi gözünüzün önüne getirin bir an. O heybetli rakiplerinizi parmaklarınızın herhangi birinin gücüyle alt etmeniz, yıkmanız mümkün mü? Elbette hayır. O zaman yapılması gereken nedir? Parmakların arasındaki açıklığı sonlandırın. Parmaklarınızdan oluşan elinizi yumruk olacak hale getirip, sıkın.

Birde bu yumruk marifetiyle rakiplerinizi düşürebileceğiniz durumu düşünün ve ne demek istediğimi anlayın.

HİZMETTE SINIR YOKTUR

Uluslararası bir sivil toplum örgütü var, yaptıkları önemli çalışmaların yanında isimlerine büyük bir sempati duyuyorum. **“Médecins Sans Frontières – Sınır Tanımayan Doktorlar Örgütü”**. Oldum olası sınırları toplumun yararına, pozitif anlamda zorlayanlara hep sempati beslerim.

Günümüz pazarlama yaşamında da müşterilerine en iyiyi sunma adına hiçbir sınır tanımamayı kültür haline getiren işletmelere karşı saygım ve hayranlığım ise her geçen gün katlanarak artıyor. Günümüz tüketicisi zamanla yarışır hale geldi. Ürünün fiyatı ve kalitesi kadar, o ürüne ulaşma noktasında harcayacağı zaman ve emek de tercihleri belirleyici bir rol oynuyor. Yaşamlarını düzenleyen birçok alanda hizmet alımı arzulayan tüketicilerin sayısındaki artış konunun içinde olan insanları çok şaşırtmıyor aslında.

Müşterilerinin beklentilerinin bir adım önünde olamayanlar ne zaman kazanabilmişlerdir ki? Fakültede

birlikte eğitim aldığım arkadaşlarımdan birisi lokal bir alana hitap etmekle birlikte çay piyasasında faaliyette bulunuyordu. Telefonla görüştüğümüz bir gün rekabette avantajlı hale gelebilmek için ne yapabileceğini sordu. Ben de düşünüp kendisiyle irtibat kuracağımı bildirdim o gün için. Bu konuşmadan birkaç gün sonra eşimle birlikte alışverişe gittik. Satın alacağımız ürünlerle eve döndükten sonra âdetim üzere alınanları raflara yerleştirmeye başladım. — Laf aramızda bundan büyük mutluluk almışım - Sıra tam aldığımız iki kilogram çay poşetine gelmişti ki, eşime çayları nereye koyduğumuzu sordum. Eşim, çayları daima ikinci rafta ki cam kavanoza boşalttığımızı söylemez mi. **“Evreka”**. Hemen, elimdeki işleri bırakıp, daha birkaç hafta önce rekabette farklılığın arayışında olan çay üreten arkadaşımı aradım:

- **“Dostum, ürettiğin ve satacağın çayları cam kavanozlarda sat. Çünkü hangi ambalajla tüketicinin beğenisine çıkararsanız çıkın, bayanlar eve gelince çayları, cam kavanoza boca ediyorlar”** dedim.

Rekabette avantaj sağlayacak bu ve çok daha uçuk fikirler ve değerlere her zaman ulaşılamaz bu tecrübe ve yaşanmışlıkla doğru orantılı bir gelişim sürecidir. Yeni zengin kendi tablosunu yaptırmak istiyormuş, Pablo Picasso'ya hem de. Ünlü ressam önce direnmiş, sonra 50.000 \$ a evet demiş. Zenginin karşısına oturduktan altı saat sonra tabloyu bitirivermiş. Yeni zengin altı saatte biten eseri şaşkınlıkla eline almış ve **“Altı saatte 50.000 dolar ha ”** deyivermiş... Picasso'nun cevabı, **“ Hayır Mösyö, atmış yıl ve altı saatte 50.000 dolar ”** olmuş.

Bayan X, tatile gittiği Amerika'da çok sevdiği köpeğinin ölümüyle sarsılır. Bu andan itibaren tek kaygısı çok sevdiği köpeğinin cansız bedenini yanında götürüp evinin bahçesine gömebilmektir. Bu isteğinin

gerçekleşmesinin önündeki temel engel ölen bir hayvanın uçağa alınmasının mümkün olmamasıdır. Bu bilen Bayan X havayolu yetkililerine köpeğinin öldüğünü anlamasınlar diye beyaz bir yalan söyler ve uçak yolculuğu öncesinde problem olmaması için köpeğini iğne yoluyla uyuttuğunu söyler. Havayolu yetkilileri bu beyan üzerine köpeği kargo bölümüne alırlar. Uçak Türkiye'ye indiğinde ilk dikkat çeken köpeğin öldüğü gerçeğidir. Müşterilerine bu haberi vererek üzmemek istemeyen havayolu işletmesinin yetkilileri Bayan X'e kargo bölümünde yaşanan bir problem olduğunu kendilerine bu konuda bilgi verileceğini tebliğ ederler. Gerçeğin ortaya çıktığı kanaatine varan Bayan X çok fazla ısrar etmeden havaalanından ayrılır ve gelişmeleri takip etmekle yetinir. Havayolu işletmesi yetkilileri ölen köpeğin benzerini çok kısa bir zaman içinde temin ederler ve bir çalışanla birlikte adresini aldıkları Bayan X'in evine gönderirler. Kapıyı açıp ta daha birkaç gün önce kaybettiğini sadece kendisi bilen Bayan X köpeğini karşısında görünce baygınlık geçirir. Bir müşterisinin büyük bir sevgi ile bağlandığı bir köpeği kendi hizmetlerindeki yetersizlikten dolayı kaybettirdiklerine inanan işletme çalışanlarının jesti örnek alınacak bir kavram sunmaktadır bizlere ve bizim işletmelerimize.

Bu bağlamda sizinle gelecekçi bir örnekleme yapalım. Bir şirket düşünün. Sizin ve ailenizin buzdolabınızı her açtığınızda istediğiniz ürünleri sizin yerinize satın alıp, kullanımınız için yerleştiriyorlar. Aradığınız ürünü, istediğiniz marka, miktar ve nitelikte zamanında bulabiliyorsunuz. Tükettiğiniz ürünler ise belli periyotlarda eksildikçe buzdolabınıza işletme elemanlarınca satın alınıp yeniden yerleştiriliyor. Çoğunuzun aklına şu soru gelecektir, eminim. ***“Peki, buzdolabındaki eksilen ürünler işletmece nasıl belirlenecek?”*** Fütürist bir çözümlene yapıyoruz ya, cevapta o nitelikte gelsin. ***“Tabi ki, buzdolabınıza monte dilip, işletme merkezince takip edilen tarayıcılar sayesinde.”*** Bir ay sonra işletme tarafından sizin tercihlerinize göre satın

alınan ürünlere ve size bu hizmeti veren işletmenin hizmet bedelini gösterir fatura tarafınıza sunulacak ve ödemede bulunacaksınız. Satın alma tercihlerinizde meydana gelebilecek herhangi bir değişiklik, işletmenin elektronik posta adresine göndereceğiniz bir mesaj marifetiyle anında uygulamaya geçirilecek. Sizce bu tür bir işletmenin bizim ülkemizde kendine pazar bulma şansı mümkün mü? Öyle ya, evinizin anahtarından bir adette bu işletmede bulunacak, siz evde yokken alınan ürünler hizmetinize hazır hale getirilecek. Gördüğümüz gibi her şey dönüp dolaşıp günümüzün, işletme ve tüketici arasında olması gereken o sihirli kavrama dayanıyor. **Güven...** Onu sağlamayı başaran işletmeye ise tüm yollar alabildiğince açık.

Pazarlamacılar kişiliği değiştirmek yerine mal ve hizmeti, kişiliğe uydurmak zorundadırlar. Bu çalışmalar sizlerle yukarıda paylaştığım ve eminim ki birçoğunuzun pek mümkün görmediği uygulamaları çok daha mantıklı ve uygulanabilir hale getirmede etkili olacaktır. Restoranda sevgilisine evlilik teklifi yapmayı planlayan genç adam, Smungler's restoranının on masalı çatı katında, masanın birisi dışında tümü kaldırttı. **“Benimle evlenir misin Adrienne ?”** yazılı bir afiş bu salona asıldı. Özel masa örtüleri, personel ve gümüş takımlar, şamdanlar bu önemli gece için hazırlanmıştı. Genç adam bu iş için ne kadar mı ödedi? Sadece 13 dolar!

Hizmet kalitesi müşterinizin sorunlarını ne kadar çözümlediğinizle ölçülür. Hatta bu ölçüm sadece kalite ile de sınırlı değildir. Talep ve fiyat seviyesinin tespiti de bu bağlamda değerlendirilmektedir. Ne demek istediğimi yaşanmış bir örnek vasıtasıyla biraz daha anlaşılabilir kılmak isterim. Yaklaşık altı, yedi öncesinde okulda çalışmalarına yoğunlaşmışken eşimden bir telefon aldım. Eşim ve çocuklarım, anahtarı içeride unutarak evin dışında kalmıştı. Bende de yedek bir anahtar bulunmadığı için çilingir yardımı

almamız gerekiyordu. Şehre geldim ve bir çilingir buldum, durumu anlattım. Çilingir, **“Problem değil hocam, hallederiz”** dedi ve yaklaşık on iki, on üç yaşlarında olduğunu tahmin ettiğim çırağını yanıma verdi. Ben ilk kez bir çilingir hizmeti satın alacak bir tüketici olmamın şaşkınlığının yanı sıra on iki, on üç yaşında bir çocuğun becerisine ihtiyaç duyan bir büyük olarak ta garip bir mahcubiyet duymaktaydım. Yol boyunca bu hizmetin karşılığında ne kadar ücret ödeyeceğim konusunda tahminlerde bulundum, kendimce. Öyle ya ilk kez böyle bir hizmete ihtiyaç duymaktaydım ve ücretler konusunda hiçbir fikrim yoktu. Eve vardığımızda zihnimde üç aşağı beş yukarı bir fikir ve fiyat oluşmuştu. Bu hizmet için bir milyon lira ödeyecek olsam, bir milyonda adının Ali olduğunu öğrendiğim çırağa harçlık verme düşüncesi oluştu. Sabahları okuluna gidip, öğleden sonra çalışan bu çocuğa kalbim müthiş ısınmıştı. Artık kapının önündeydik ve dışarıda kaldıkları için komşuda bizi bekleyen ailemde bizi bekliyordu. Ali, beni hayrete düşüren bir profesyonellekle kapımızı bir iki saniye içinde açtı. Sonrasında aramızda geçen diyaloga gelince:

- ***Teşekkürler evladım, borcumuz ne kadar?***
- ***Beş milyon lira amca.***
- ***Evladım beş milyon liralık ne yaptın?***

Ben bu sözleri söyledikten hemen sonra, Ali kapıyı sert bir şekilde çaktı ve **“sen bilirsin amca”** demez mi. Hayatım boyunca aldığım en önemli derslerden birisidir, bu hadise. Verdiğim beş milyon lira harçlık Ali’ye helal olsun. Ben o beş milyon lirayı Ali’nin bir iki saniyelik emeğinin karşılığında vermedim.

Benim satın aldığım evimin içine tekrar girebilmektir. Ali; o on iki yaşındaki çocuk bunu benden çok daha önce çözümlemişti. Adına ne dersiniz deyin, en unutulmaz hizmet öykülerinin çoğunun başlangıcında bir hizmet kusuru, yani müşterinin aldığı hizmetin beklentilerinin gerisinde kalması - bu örnekte fiyatlama-durumu görülür. Fakat üzerinden bu kadar zaman geçmiş olmasına rağmen bu olayın zihnimde yer edişine ne demeli?

Hizmet alan da emeğe saygılı olmalıdır. Mesleğinde zirvede olan bir ressama resmini yaptıran ve bunun için sadece otuz dakika ayıran zengin resmi beğenmez ve para vermek istemez, mazeret olarak da resmin kendisine benzememesi olarak gösterir. Ressam bu resmin kendisine ait olmadığına dair bir kâğıt imzaladığı takdirde bedel istemeyeceğini söyler. Zengin kâğıdı imzalar ve ressama teslim eder, bu kadar basit bir formalite ile bu işten kurtulduğuna sevinir. Birkaç ay sonra aynı şehirde katılımı çok yüksek ve elit insanların katılımıyla bir sergi açılır aynı resmi satmak isteyen ressam, emeğine yapılan haksızlığa duyduğu isyanın da etkisiyle resmin adını koyar: "**Bir hırsızın resmi.**" Zengin şahıs resmin kendi portresi olduğunu ve hakaret içerdiği nedeniyle sergiden kaldırılmasını ister yetkililerden. Kendisine daha birkaç ay evvel ressama imzalayıp teslim ettiği ve söz konusu resmin kendisine ait olmadığını beyan eden yazı gösterilir. Birkaç ay evvel ödemesi gereken bedelin on katı daha fazla bedel ödeyerek resmi satın almak zorunda kalır.

Tüketiciye değer katan hizmet bilinci bulunan işletmelerin bu güne kadar kaybettiklerini hiç duymadım. Müşteriniz bir çocuk bile olsa gözleri yaşartan duygusalıklar yaşayabilirsiniz. Bakın, nasıl olur demeyin hemen. Bir çocuk pastaneye gider, çocuk gibi hizmet bekleyen üç, dört yetişkin müşteri de bulunmaktadır. Fakat yalnızca bir tezgâhtar hizmet etmektedir.

Sıra çocukta olmasına rağmen acelesinin olduğunu beyan eden yetişkin müşteriler önceliğin kendilerine verilmesini beklemektedirler. Tezgâhtar bütün bu beklentileri boşa çıkarır ve çok nazik, muhatabını önemsedliğini hissettiren bir ses tonuyla küçük çocuğun arzusunu sorar. Çocuk bir pasta gösterir ve fiyatını sorar:

- **“Bir dolar”** der genç tezgâhtar

Çocuk parasını kontrol eder ve ikinci bir pastayı işaret ederek onunda fiyatını sorar. Diğer müşterilerin oflayıp, püflemesine âdete kulaklarını tıkayan tezgâhtar, genç müşterisinin bir doları olmadığını anlar ve işaret edilen ikinci pastanın fiyatını söyler:

- **Yetmiş beş sent.**

Çocuk, tezgâhtardan ikinci pastayı paketlemesini rica eder. Sonra cebinden çıkardığı bir doları tezgâhtara uzatır. Para üstü olarak kendisine verilen yirmi beş senti ise bahşiş kutusuna atarak oradan ayrılır. İletişimi ve müşteri hizmetlerini etkili yapan; dinleme yeteneğiniz, karşılık verme yeteneğiniz ve tutumunuza bağlı olarak gelişecektir. Başarınız yarı yarıya olumlu tutumunuza bağlıdır.

Günümüz tüketicisinin çevresinden çok etkilendiği artık bu alanda çalışan tüm aktörlerin kabul ettiği bir gerçek. Dedikodu; özellikle hizmet sektöründe, ağızdan ağza önemli bir iletişim aracı. Tüketicilerin % 92’si, ürün/hizmet kararlarını başkalarından duyduklarına göre veriyor. Tüketiciler, başkalarından duyduğu ürün/hizmet tavsiyelerini % 84 oranında güvenilir buluyorlar. Amerika’da ürün veya hizmet ile ilgili konuşmaların % 71’i yüz yüze görüşme sırasında yapılıyor. Amerika’da yapılan her konuşmanın % 15’i bir ürün ya da hizmet ile ilgili bilgiyi içeriyor.

EN İYİ MÜFETTİŞ MÜŞTERİ

İşletmeler, müşterilerinden gelen istek ve eleştirilere kayıtsız kalamazlar, kalmamalıdır. Eğer birçok işletme, mağazalarında asılı tuttıkları “*en iyi müfettiş, müşteridir*” yazılarındaki felsefede samimiyseler kendilerinden bu beklenir zaten.

Şimdi sizlerle bu anlamda başımdan geçen bir olayı, bu olay üzerine işletmenin tüketici şikâyet hattına gönderdiğim e-postayı ve gecikmeden gelen, oldukça samimi ifadeler içeren cevabı firma ismine yer vermeden aktarmak istiyorum.

Sayın Yetkili,

Sözlerime kendimi tanıtarak başlamak istiyorum. Adım Türker Göksel. Afyon Kocatepe Üniversitesi Afyon Meslek Yüksekokulu Pazarlama program başkanlığını ve müdür yardımcılığı görevini yürütmekteyim. Branşımınla ilgili

gördüğüm ve toplumda ki herkes gibi bende bir tüketici olduğum için Afyonkarahisar ilinde faaliyete yaklaşık üç hafta önce başlayan mağazanızı ziyaret ettim. Malumunuz üzere günümüz tüketicisi birçok konuda kıyaslama gerçekleştirdikten sonra satın alma işlevini yerine getiriyor.

Kadınana caddesindeki şubenizi bu ilk ziyaretimde **X** marketlerindeki satış ve yönetim felsefesi ile ilgili veriler bulma umudunda olduğumu da yeri gelmişken belirtmeliyim. Gerçekten faydalı ve özgün bilgiler edindim ve bu tecrübeleri takip eden ilk dersimde -Pazarlama Yönetimi - öğrencilerimle paylaştım. İşletmenizin pazardaki diğer işletmelerden farklı olan yanları vardı, bu da bizim dikkatimizi çekti. Akademisyen merakımı üç gün sonra, tüketici-müşteri sorgulaması aldı ve 15 Ekim 2001 pazartesi günü alışveriş yapmak için aynı mağazaya gittim. Elimde bir toptancıdan aldığım beş kilogramlık un paketi vardı. Mağazanızda daha üç gün evvel felsefenizle ilgili bilgileri aldığım çalışmanız, bana ve bir bayan müşteriye elimizdeki paketlerle alışveriş yapamayacağımız uyarısında bulundu, nedenini sorduğumda ise size ve temsil ettiğinize inandığım misyona hiç de uygun olmayan - aynen aktarıyorum - "**çünkü paketlerle alışveriş yapamazsınız**" gibi son derece absürd, tecrübeli bir satış elemanına yakışmayan bir cevap verdi. Şimdi sizlere gerek şahsım gerekse bu konuyu tartışmaya açtığım, olumlu izlenimlerimizi bir anda değiştirdiğiniz öğrencilerim adına soruyorum:

- ***Başka mağazalardan alışveriş yapan tüketiciler sizin işletmelerinizden satın alma gerçekleştiremezler mi?***
- ***Barkod sisteminiz var mı? Varsa bu telaş niye?***
- ***Yoksa sizce bu günümüz mağazacılığında bir engel değil mi?***

- *Sizi tanımak isteyen müşterilerinize potansiyel hırsız muamelesi yapılmasını nasıl karşılıyorsunuz?*
- *Benim paketimde bulunan ürünün değeri, mağazanızdan çalınma endişesi duyduğunuz malınızın değerinden daha mı az? Benim paketimin çalınmamasını nasıl ve hangi koşullarda sağlayacaksınız?*
- *Satış elemanlarınızı hizmet içi bir eğitime tabi tutuyor musunuz?*
- *Emanet dolaplarınız neden yok? Bunu bir eksiklik olarak görmüyor musunuz?*

Sorular çoğaltılabilir ancak unutulmaması gereken tek bir gerçek var o da günümüz iş yaşamında tek bir kral var onun adı da müşteri. Yaşadığım bu garip olayı derste öğrencilerimle paylaştığımda onlara *"Bu personelin yerinde siz olsanız nasıl bir gerekçe geliştirirdiniz "* diye sorduğumda hemen hemen her sınıfta ilk söz alan doğru cevabı buldu:

"Efendim, bu paketler ağırdır, yeterince rahat bir alışveriş yapmanıza engel olabilir, bizi ziyaretiniz boyunca paketleri bizim emanetimize bırakın, çıktışta size takdim edelim" görüldüğü gibi Amerika'yı keşfe gerek yok, yaklaşım çok ama çok önemli.

Aslında bu olayı size yazmam kesinlikle kişisel bir tavır değil, toplumsal görevlerinin bilincinde bir birey olarak yazıyorum. Daha da ilginç cevabınızı ve gerçekleştirdiğimiz eleştirilere vereceğiniz yanıtları bekleyen sadece ben de değilim. Beş yüze yakın öğrencimde gelişmeleri merakla bekliyor.

Saygılarımla.

Şimdi gelelim bu eleştirilerle dolu mektuba, son derece profesyonel, akli başında, ne yaptığını bilen üst düzey yöneticinin bizzat kendisinden gelen cevaba:

Sayın Türker GÖKSEL;

Her şeyden önce henüz elime ulaşan eleştiri metnine geciken cevabım nedeni ile özür dilerim. Akademisyen bilgi ve duyarlılığı ile ele alınmış bulunan eleştirilerinize tamamen katıldığımı bildirmek isterim.

1995 yılında stajyer personel olarak çalışmaya başladığım X Marketler Zincir'inde "***müşteri diyalogu***" hizmet içi eğitimlerimizin en önemli gündem maddesi olmuştur, dolayısıyla yönetmek ile yükümlü olduğum Ankara Bölge Şirketi'nde de aynı yönde eğitim anlayışını sürdürmekteyiz. Maalesef zaman zaman kraldan fazla kralcı yaklaşımlar sıkıntı yaratabilmektedir.

Günümüzde değişen pazarlama anlayışı ve teknikleri sizinde malumunuzdur, değişmeyen tek unsurun ise güler yüzlü müşteri diyalogu ve koşulsuz müşteri mutluluğu olduğu yönünde hemfikir olduğumuzu düşünüyorum.

Görüldüğü üzere kitlelere hitap eden daha doğrusu ticaret ile uğraşan her kesimin belirttiği gibi bizim de pazarlama anlayışımızın temel taşını oluşturan "güler yüzlü ilişkiler" konusunda teorimizde sıkıntı olmamakla birlikte bu durum mağazalarımıza zaman zaman istenilen, hedeflenen şekilde yansımamaktadır.

Cevabım bir savunma metni olmayacaktır, çünkü olayın savulacak veya el ile tutulacak bir dayanağı

bulunmamaktadır. Ancak yazınızda bahsi geçen sorularınızı yanıtladığımı isterim.

Siz de kabul edersiniz ki günümüzde "**pazarlama**" en kabul gören, hakkında en çok fikir üretilen, hızla insanların hayatına nüfuz eden hatta davranışlarını şekillendiren bir husus olmaya başlamıştır. Bu konular hakkında sizi tatmin edecek cevapları sınırlı sayıda cümlelerle ifade etmeye çalışmak, "acaba bir konuyu atladım mı? "kaygısını yaşamamak için siz de uygun görürseniz telefon ile irtibat kurmak istiyorum. Eğer daha önce bir telefon görüşmesi yapmazsak çarşamba günü organizasyonumuz içinde Bölge Sorumlusu olarak adlandırdığımız, kendine bağlı mağazaları koordine etmek ve eğitimleri ile birebir ilgilenmekle yükümlü olan ve yetkin olduğuna inandığım mesai arkadaşım Y Bey sizinle temasa geçip sorularınızı cevaplandırıp, sorunlarınıza çözüm üretmeye çalışacaktır.

- ***Başka mağazalardan alışveriş yapan müşterilerimiz tabii ki bizden de alışveriş yapabilir. Zaten biz sistem gereği sınırlı sayıda temel tüketim maddelerini "en ucuza pazarlamak" prensibi ile çalışmaktayız. Dolayısıyla meyve-sebze, açık ürün, özellikle aranılan marka veya daha farklı ürün isteklerinin diğer marketlerden karşılanması, bizden ise ucuz olduğumuzu düşündüğümüz yelpazemiz içinde bulunan ürünlerin alınabilmesi salık verdiğimiz bir anlayıştır.***

- ***Barkod sistemimiz bulunmaktadır.***

- ***Hırsızlık muamelesi yapıldığı hissiyatını uyandırmak beni fazlasıyla utandırmıştır.***

- ***Hizmet içi eğitim konusunda ise devamlı aksiyon almış durumdayız. Her ay düzenli olarak Bölge Şirketimizde Mağaza Sorumluları ile Yardımcıları için,***

Pazarlama Müdürü ve zaman zaman benim de katılımcı olarak bulunduğum eğitim toplantıları organize edilmektedir. Eğitim toplantılarımızın neticesini değerlendirmek için yazılı ve sözlü sınavlar yapılmakta nihayet ilgili kişilerin performansları da göz önünde bulundurulurken terfilerine karar verilmektedir.

- Emanet dolaplarının sistemimizde problem olarak görüldüğünü belirtmişsiniz ve haklısınız. Ancak tasarruf çalışmaları ve tedbirleri Türkiye'de en iyi modeli olduğumuza inandığımız discount marketçilik anlayışımızın vazgeçilmez unsurunu oluşturmaktadır.

Belirttiğiniz önlem gerek mağaza yerleşim koşulları gerekse fazladan personel istihdamı gerektirdiğinden problem olarak mevcudiyetini şu an için sürdürecektir görünüyor. Aslında biz daha maliyetsiz bir yöntemle bu sorunu çözdük fakat anlaşılıyor ki eğitimimizde eksik bir konu olarak kalmış. Personellerimizin müşterilerimizi rahatsız edici olmayacak bir tavırla market arabalarının önündeki kancayı kullanılmaya veya poşetlerinin ağızını bağlayarak alışveriş arabasına koydurmaya yönlendirmeleri veyahut da kasa yanlarında kendi muhafazalarına almaları gerekir. Ancak mağazalarının sahipleri olarak her durumu bir yöntemle bağlamanın mümkün olamayacağını da hesaba katarak belki de hiç müdahale etmemeleri yönünde öncelik kullanmaları gerekebilir.

Dilerim sorularınıza bir nebze de olsa cevap vermiş oldum. Ancak temennim benim açımdan faydalı ve oldukça zevkli geçeceğini düşündüğüm bir görüşme yapabilmek hatta bu görüşmeyi Afyon Bölgesi'ni ziyarete geldiğimde birer bardak çay içerken sohbet ederek yapabilmek. Tecrübe ve tespitlerinizden yaralanmayı, yazdığım cevabın da bu diyalogun başlamasına vesile olmasını temenni ediyorum.

Size, bize kendimizi anlatma, sorunumuzu tespit edip çözüm üretebilme, ilgili mağaza personelinin eğitiminde eksik kalınan konuların üzerine gidebilme ve kendisini kazanma yönünde fırsat verdiğiniz için çok teşekkür ederim.

Yoğun iş tempomuz içinde zaman zaman iş körlüğü oluşabilmekte ve bu tür eleştirilere gerçekten ihtiyaç duymaktayız. Hatta bu tespitler bugünkü toplantı da olacağı gibi eğitim programlarımızın vaka örnekleri olmaktadır, olacaktır.

En kısa zamanda görüşmek üzere hoşça kalın. İyi çalışmalar dileğiyle.

Saygılarımla. Genel Müdür.

Sayın genel müdür, büyük bir incelik ve âlicenaplık göstererek özel GSM numarasını da cevap mektubuna bilgi olarak ekleme nezaketini göstermişti. Bu diyalogu kitabıma almış olmamın temel nedeni günümüzde pek çok işletmenin maalesef çok üzerinde durmadıkları benzeri olaylarda örnek teşkil etmesini dilememden kaynaklanmaktadır.

Hepsi bu değil. Bu yazışmalardan yaklaşık altı, yedi ay sonra adı geçen mağazanın başka bir şubesine alışveriş için gittim. Benim hemen önümdeki müşteri ödemesini gerçekleştirirken, sepetimdeki ürünleri yürüyen bandın üzerine çıkarmaya başladım ve kasanın başındaki yerimi alıp, sıranın bana gelmesini beklemeye başladım. Sıra bana geldiğinde kasa görevlisi bayan ürünlerin kime ait olduğunu sordu, bana ait olduğu cevabını verdikten sonra ise:

- ***“Beyefendi, lütfen ürünleri getirmisiniz, yürüyen bandımızda artıza var”*** dedi.

Bende cevaben kendisine bunu yapmayacağımı çünkü kasanın üstünde yazan yazıya uygun davrandığımı belirttim. Alışveriş yaptığım kasanın hemen üzerinde: **“Lütfen, aldıklarınızı yürüyen banda koyunuz”** yazıyordu. Görevliye döndüm ve:

- **“Ya bu yazıyı kaldırın ya da gereğini yapın”** dedim

Kısa bir şaşkınlık yaşayan görevli bayan, ürünleri alıp barkot’tan geçirirken bu sefer beni şaşkınlığa sürükleyen bir soru sordu:

- ***Affedersiniz beyefendi adınız Türker Göksel’mi?***

- ***Nereden bildiniz?***

- ***Hocam, sizin bundan önce genel müdürlüğümüze gönderdiğiniz elektronik posta bizlere eğitim çalışmalarında aktarıldı, ne olur bu yürüyen bant konusunda da bir yazı gönderirmisiniz?***

BAŞARILI PAZARLAMA ELEMANI NASIL OLMALI

Pazarlama eylemlerinin okuma yazma bilen herkes tarafından yapılabileceğini zanneden, pazarlama eğitiminin nerede ise fantezi olduğunu iddia etmeye kadar götüren cahiller maalesef bu ülkede hala var. Geceleri uzun süren, karanlıkları yoğun geçen bir ülkede doğal gelebilir aslında bütün bu olup bitenler. Önemli olan bu yanlış düşünce yapısını düzeltme adına doğruları toplumun önüne koyabilme iradesini gösterebilmekte. Mike Dikta'nın dediği gibi:

“Denemekten vazgeçene kadar, kaybetmiş sayılmazsınız.”

İslamoğlu ve Altunışık birlikte kaleme aldıkları Satış ve Satış Yönetimi adlı eserlerinde: ***“Satış elemanları sürekli olarak denetimin mümkün olmadığı bir ortamda müşterilere karşı işletmeyi temsil ettiklerinden bütün yönleriyle eğitilmiş olmaları gerekir. Kişisel özelliklerin yanında iş ile ilgili olarak da eğitimlerinin tam olması gerekir. İşe başlarken alınan eğitimin yanında yanlışların düzeltilebilmesi ve eksikliklerin giderilebilmesi de eğitim yoluyla olur.***

Ülkemizde eğitimin verilmesi gerektiği konusunda hemen tüm işletmelerde ve yöneticilerde bir ortak kanı olmasına rağmen pratikte eğitime yeteri kadar önem verilmediğini söylemek mümkündür” görüşünde birleşmektedirler.

Ünlü İngiliz Amiral’i Nelson emrinde görev yapan subaylarına: ***“Bu gün kaç gemi batırdınız?”*** diye sormazmış. ***“Bu gün kaç gemi kaçırdınız?”*** diye sorarmış. Ben olsam, işletmelerin pazarlama yönetiminde bulunan yöneticilerin yanında çalıştırdıkları satış elemanlarını: ***“Bu gün kaç müşteriye satış yaptınız?”*** diye sormak yerine, ***“kaç müşteriye satış yapma imkânını kullanamadınız?”*** diye sorgulardım.

Ünlü filozof Konfüçyüs’e sormuşlar:

- ***“Üstat, sence en iyi hekim kimdir?”***

Konfüçyüs cevaben:

- ***“Peki, sizce kimdir?”*** diye soruya soruyla cevap vermiş.

Soruyu ilk soran grup üstadın bu sorusuna başlamışlar cevap vermeye:

- ***“Hastayı görür görmez sorunun ne olduğunu anlayan”***

- ***“Verdiği ilaçlarla en ağır hastaları iyi eden”***

- ***“En kaliteli ve saygın tıp fakültelerinden mezun olan”*** dedikçe Konfüçyüs hepsine ***“hayır”*** diyormuş.

Bunun üzerine ***“peki senin değerlendirmen nedir?”*** diye yinelemişler sorularını ve almışlar cevabı:

- ***“İnsanlara, hasta olmamayı öğreten kişi en iyi hekimdir.”***

Bu toplum artık çalışanların maliyetlerini hesaplarken salt ödediği ücret olarak algılamamalıdır. Çalışanların yanlış tutumlarıyla kaybettirdikleri müşteriler ve itibar olarak da olaya yaklaşabilmelidir.

Peter Drucker, ***“Bir millet sertifikalar toplumuna dönüşmemeli”*** diyor. Fevkalade yerinde bir gözlem ve tahlil, bence değerlendirilmeli. Hepiniz bilirsiniz bayanların en titizlendikleri nokta evlerinin temizliğine verdikleri önemdir. İşte böyle bir bayan iki gün boyunca uğraşmış ve evini pırıl pırıl bir hale getirmiş. Kendisini ödüllendirme adına da bir kahve yapmış, ayaklarını uzatarak içmeye başlamış ki kapının vurulmasıyla kendine gelmiş. İstemeye istemeye kapıya yönelip açmış ki karşısında elektrikli süpürge satan bir satış elemanı. Kadın, satış elemanın kısa sunumunu dinledikten sonra nazik bir ifade ile ürüne ihtiyacının olmadığını söylese de satıcı bir yolunu bulup, dalmış içeri. Adam, kendisinden başkasının konuşmasına o kadar kapalıymış ki evin hanımının ***“istemiyorum”*** sözlerini işitmiyormuş adeta. En nihayetinde ürününün ne kadar verimli olduğunu ispat etmek arayışıyla olsa gerek yanında getirdiği poşetin içinde bulunan tozları evin ortasına boca etmiş. Kadın, şaşkınlık ve sinir içinde:

- ***“Sen ne yaptığını sanıyorsun?”*** diye dursun, satıcı hala bildiğini okuyor ve iddialı bir şekilde evin hanımına sesleniyormuş:

- ***“Bu süpürge bunu temizlemez ise ben bütün bu tozları yalarım”*** deyivermiş.

İki gün boyunca evininin temizliği için uğraşan kadının cevabı tokat gibi gelmiş:

- ***Sen şimdiden yalamaya başlayın çünkü bizim evde elektrik yok.***

İnsanlar, aldığı eğitimin ve üstlendikleri sorumlulukların hakkını vermelidir. Veremezlerse, verenler muhakkak bulunacaktır. Katlanacakları sonuçların telafisi ise büyük olacaktır.

Köyün birinde normalin çok üstünde süt veren bir inek varmış. İnek o kadar verimliymiş ki namı Ankara'ya, bakanlığa kadar ulaşmış. Bakan bey bu konu ile bizzat kendisi ilgilenmiş ve yetkililere bahse konu olan ineğin sahibine değerinin üstünde bir ödeme yapılarak satın alınmasını ve devlet üretme çiftliğine kazandırılması talimatını vermiş. Gelişmelerden kendisine bilgi verilmesini eklemeyi de unutmamış tabi. Gel zaman git zaman ineğin verimliliğinin düştüğü hatta ve hatta bir damla dahi süt vermez olduğu bilgisi gelmiş bakan bey'e. Bakan bey ilgilileri ve tabi ki ineğin eski sahibini de yanına alarak çiftliğe gitmiş. İneğin ilk sahibine dönerek:

- ***“Sor bakalım nedir bu hal?”*** demiş, sinirli bir tavırla.

İneğin eski sahibi, hayvanın kulağına eğilmiş ve fısıldar bir şekilde:

- ***“Evladım, ne yapıyorsun? Kendini de beni de yakacaksın, nedir sendeki bu durum”*** diye soracak olmuş.

İnek, köylüye aynı fısıltı ile karşılık vermiş:

- ***Ben artık devlet memuruyum.***

Bu örneği, görevini büyük bir özveriyle yerine getiren tüm kamu çalışanlarının engin hoşgörüsüne sığınarak kaleme aldım. Onlar, sözümün nereye ve kimlere gittiğini benden çok daha iyi biliyorlar ve bu tür insanlardan da en çok onlar şikâyetçiler.

Ben, başarının hazmedilerek elde edilenini anlamlı buluyorum. Mesleki kariyerini emin adımlarla sürdüregelenler ve geldikleri mevkileri hak edenlerin, içine sindirenlerin başarıları rastlantıya dayalı değildir, olmayacaktır. Cenap Şahabettin’de öyle diyor: **“Yüksek tepelerde hem yılanı hem de kuşu rastlayabilirsiniz. Ama biri sürünerek, diğeri uçarak yükselmiştir.”** Sorumluluklarına posta pulu gibi yaklaşp, hedefe varıncaya kadar da bırakmayanlara ne mutlu.

ARAŞTIRMA GELİŞTİRME

Nobel tıp ödülü sahibi Alexis Carrel: **“Az gözlem, çok akıl yürütme insanı hataya götürür”** der, araştırmamanın toplumların hayatında ki değerine işaret etmek adına. Pazarlama eylemlerinin sağlıklı temeller üzerinde konuşulabilmesi sağlıklı bilgi girişinin gerekliliğini her zamankinden çok daha anlamlı ve gerekli hale getirmiştir. Çalışmalarını ölçümlere dayandırmaları gerektiğini fark eden işletmeler diğerlerine toz yutturmaktalar.

Dünyaca ünlü çorba üreticisi Campbell Soup 1980'lerin başlarında ortalama hane halkı sayısındaki sürekli düşüşün farkına vardığında aile davranış eğilimlerini incelemeye başladı. İşgücüne dâhil annelerin sayısındaki artış gözlemlerinden kaçmadı. İşletme çalışanları yemek zamanları tüm ailenin bir arada bulunmadığı bu küçük ailelerin ihtiyaçlarını incelemeye başladılar.

Araştırma neticesinde Campbell, bu yeni yaşam tarzına uygun tek kişilik dondurulmuş kahvaltılık ürün hattını erken fark etti ve bu pazarın % 17'sini eline geçirdi.

Uluslararası mağaza zincirlerinin Türkiye pazarına girmesi ve benzin istasyonları gibi alternatif alışveriş yerlerinin yarattığı rekabet ortamı, bireyi ön plana çıkaran pazarlama tekniklerini yarattı. Migros, Carrefour, Metro gibi süper market devleri yanında dünyaca ünlü Pepsi Cola, Ünilever, Colgate gibi üreticiler artık kitle pazarlama tekniklerini bir tarafa bırakıp süper markette alışveriş yapan bireylerin sepetlerinde neler olduğu ile ilgileniyorlar. Bireyin haftada kaç kez ve nereden alışveriş yaptığı, fiyatları ne kadar yakından takip ettiği, hangi ürünleri düzenli olarak aldığı ile ilgili araştırmalar yapılıyor. Üreticinin pazarlama stratejilerini geniş bir kitleye göre değil, bölgesel ve hatta tek bir mağazanın müşteri portföyüne göre belirlemelerine neden oldu. Üretici firmaların **"birleştir ve sadeleştir"** stratejisini benimsedikleri teknikte, aynı ürünleri üreten firmalar birleşerek çok az çeşit ürün üzerine yoğunlaştı. Böylece üretim maliyetlerinde önemli oranlarda kazanç sağlandı.

Bazı insanların yaşamlarında; araştırma ve arayışlar çok keskin bir yol ayrımı nedenidir. Onlar adeta kendilerine **"görmek ve yapmak için bu senin son şansın"** diye seslenirler iç sesleriyle. İşte bu adamlardan birisi de Marks Vayngardın'dır. Tütün amelesi olarak işe başlayan Vayngardın belli bir zaman geçtikten sonra tütüncü dükkânı açmıştır. Tütünle ilgili yenilikleri takip etmiştir. Yenilikler onun için kemiren bir hırs olmuştur adeta. Yanına bir kimyager alarak nikotin oranı az tütünleri dünyada ilk bulan o olmuştur.

Ölçemediğimiz şeyleri yönetemeyeceğimizi artık kavramak mecburiyetindeyiz. Pazarlama araştırmalarının fantezi olarak görüldüğü günleri geride bıraktık. Ünilever,

çamaşırhanelere gidip, insanların nasıl çamaşır neleri dikkate alarak yıkadığını gözlem yöntemi ile takip ettirip stratejiler geliştiriyor artık günümüzde.

Biz pazarlamacıların asli görevlerinden birisi de içinde bulunduğumuz toplumun davranışlarını gözlemleyerek teknikler geliştirmektir. Sosyal anlamda her zaman iki kere ikinin dört etmediğine çok şahitlik etmişimdir. Her şüphenin bir deney çağrısı olduğunu anlamlı buluyorum, sizlerde bu yaklaşımı mesleki yaşantınızda dikkate alınız.

Londra merkezli bir pazarlama araştırma şirketi olan Euromonitor'un yaptığı çalışmaya göre, kişi başına en çok balık tüketen ülke Tayvan. Kişi başına yılda 60 Kg. balık yeniyormuş Tayvan'da. Avrupa dışında ki yirmi yedi ülkeyi kapsayan araştırmada, bizim içinde ilginç sonuçlar içeriyor. Türkiye listelere hem baştan hem de sondan girmiş. Sebze tüketiminde ise birinciyiz. Bir Türk yılda ortalama 200 Kg. sebze tüketiyor. Neredeyse günde 1 Kg. sebze tüketimine denk geliyor. Üç tarafımız denizlerle çevrili ama en az balık tüketen millet olarak da listeye sondan girmişiz. Türkiye'de kişi başına yıllık balık tüketimi ise 0,8 Kg. olarak saptanmış. Tarım bakanlığının kadrosuna pazarlamacıların istihdam edilmesi yersiz bir istek mi bilemiyorum.

Pazarlama araştırmaları disiplinli bir çalışmanın ürünüdür. Dünya'da pazarlama araştırmalarına kişi başına en büyük parayı harcayan ülkenin 73 \$ ile Almanya olması bana nedense rastlantı gelmedi. Sadece 2006 yılında ABD şirketleri pazarlama araştırmalarına 6,2 milyar dolar harcadığını da belirtmekte fayda var. Türkiye de ise Araştırma Geliştirmeye, GSMH ayrılan pay sadece ve sadece binde üç. Araştırma geliştirme çalışmalarına günümüzde ne kadar büyük bütçeler ayrıldığına yönelik Gillette'in Mach 3 ürününü geliştirmek için altı aylık yoğun bir çalışma gerçekleştirdiğini ve bu çalışmalar için 750 milyon dolar

harcanmış olduğunu belirtmem her halde bir fikir verecektir. Peki, tüm bu çalışmaların ve büyük harcamaların nedeni nedir? Acaba, Mach 3 tıraş bıçaklarının üzerlerinde mavi bir şerit bulunması ve şerit soldukça yeni bir Gillette tıraş bıçağı takmanızın zamanının geldiği mesajı veriliyor olmasının tüketicilere katacağı değer nedenler içinde kendisine yer bulabilir mi?

Piyasa araştırmaları hakikaten sağlam verilere dayanıyor ve doğru bilgiler verebiliyorsa o zaman pazarlamacılara yardımcı olabiliyor. Ama müşteri ilişkilerinin yerini asla tutamayacağını da teslim etmek zorundayız. Bundan dolayı pazar araştırmalarının temkinli kullanılması gerekmektedir.

A.B.D.'de 1960'lı yıllarda hazır kek araştırma sonuçları gerçekleştiriliyor ve tüketicilerin bu yeni ürüne ilgisinin çok yoğun olduğu sonucuna ulaşılıyor. Bu nedenden dolayı üretime hemen geçiliyor. Ürün piyasaya sürüldüğünde satışların iyi gelişmediği görülüyor. Şaşkınlık yaşayan işletme yetkilileri, ünlü pazarlama araştırması uzmanı Ernes Dichter'den araştırma yapmasını istiyorlar. Sonucunda verilen raporda ilginç tespitlere yer veriliyor. Dichter ve ekibi kadının doğurgan olduğuna vurgu yapıyorlar. Buna benzer bir görevi mutfakta gerçekleştirmekte olduğunun altını çiziyorlar. İşletmenin yeni bir ürünle kadının doğurganlık içgüdüünün baltaladığını belirtiyorlar. Teklif olarak da o günün şartlarına uygun olarak; yumurtayı, karbonatı, sütü kadına attırın, çarpma süresini üç saniyeye çıkartılmasını istiyorlar. Bu yolla kadının katılımının artırılması teklif ediliyor. Sonuç, elbette başarı geliyor.

İLETİŞİM

3500 ayrı farklı dilin kullanıldığının saptandığı günümüz dünyasında iletişimin önemi her geçen gün artmaktadır. İletişim, iletişim, haberleşme, ileti, geribildirim, kaynak, hedef gibi terimler, artık yaşantımızın her evresinde kullanılır olmuştur. İletişim kopukluğu, gürültü, iletişimsizlik, hedef birimin kaynak birime geribildirim verememesi gibi haberleşmenin engellenmesini ifade eden kullanımların yanı sıra, iletişim kurmak, mesajın yerine ulaşması gibi olumlu kullanımlara da rastlamaktayız.

İletişimle ilgili çalışmalar, günlük dile yeni yeni girse de, aslında eskiden beri deyimler ve atasözlerimiz kanalıyla ifade edile gelmişlerdir. Örnek olarak, **"ağızdan çıkan kulak duymalı"** sözü, konuşan kişinin, kendisine geribildirim vermesini; **"lisan-ı hâl"** sözsüz iletişimi; **"yüzünden düşen bin parça"** ifadesi, kişinin olumsuz bir ruh hali içinde bulunduğunu sözsüz iletişim yoluyla dışa vurmasını; **"tatlı dil yılanı deliğinden çıkarır"** söylemi de, iletişim kurallarına

uygun davranıldığında hedef birimin bilgi alışverişine açık bir hale geleceğini ifade eder. Aslına bakarsanız, iletişimin özü ve başarısı, iletmek değil, iletebilmiş olmayı başarabilmektir. Bu yüzden bir iletişim çalışmasında asla telaffuz edilmemesi gereken söylem **“yanlış anlaşıldım”** sözcüğüdür. Bu iletişim başarısızlığının sonucu olarak algılanmalıdır.

İnsan topluluğu ve davranışları ile ilgili her dalın iletişimle ilgisi zorunludur. Doğru iletişimin temeli; susmak ve bir kere daha düşünmektir. Gülümsemenin, iki insan arasındaki en kısa mesafe olduğunun bilincine varmış sağlıklı bir işleyişe sahip olan toplumlarda sözü altın olanların susuşu ise intihar olarak değerlendirilmelidir. Münakaşa etmesini bilmeyenler, tarihte hep kavga etmişlerdir çünkü. Aslına bakarsanız doğruyu söylemek değil, anlatmak güç olmuştur bunca zamandır. **“Arifler meclisinde söz olmaz, sohbet olur”** diyen bilgelerin söyledikleri doğru ise bu insanlar susmalarının intihar olduklarını kabul etmelidirler.

İletişim kavramının üç farklı olmazsa olmazı vardır. Bunlar; yaratıcılık, tutarlılık ve sürekliliktir. Özellikle, kelimelerinin, düşünceleri içinde eritilmesi gerçeğini keşfedenlerin bu faktörleri önemsemesi doğal bir gelişme olarak algılanmalıdır. İletişim eylemlerinin hangi yollarla gerçekleştirileceği noktasında fikir ayrılıklarının yaşandığı gözlemlenmektedir. Örneklendirmek gerekirse; sözsüz iletişim üzerinde çalışmalar yapan sosyal antropolog Edward T. Hall, insanlar arası iletişimin % 60'lık oranının sözsüz olarak gerçekleştiği vurgulamakta, iletişim uzmanı Albert Mehraiban ise, yaptığı araştırmaların bulgularına dayanarak, gerçekleştirilen araştırmalar sonrasında, bireylerin karşı tarafa bir sözlü mesaj ulaştırırken; % 7 sözel, % 38 ses tonu, vurgu ve % 55 oranında jestler, mimikler, kıyafetler, aksesuarlar, seçilen renkler, kişiler arasında tutulan mesafe gibi görsel ipuçlarına dayanarak değerlendirmeler yapıldığını

belirtmektedirler. Bu sonuçlarda bizlere işletmelerin, çalışanlarına eğitim vermelerinin ne kadar önemli olduğunu önümüze sermektedir.

Ayrıca, sözcüklerin, içerdiği anlam ve bize aktardığı gerçeklikte ifadesini bulduğunu ve ancak dâhil olduğu dil bilindiği zaman anlam kazanacağı fikri de uzmanlarca dillendirilmektedir. Aksi takdirde, bir ses, bir sembol ya da ölü bir harften ibaret kalacağına vurgu yapılmakta, görüntünün ise görünür olmasının avantajı hatırlatılmaktadır. **“Görüntünün; Çincesi, İngilizcesi, Arapçası olmadığına göre, görebilmek için kör olmamak ve bakmak yeterlidir”** der çoğu iletişim bilimci. Bazen bir işletmenin imarında kullanılan malzemeler bile iletişim anlamında mesajlar yüklüdür. Örneğin, süper marketler dış cephelerini tuğla ve geniş pencerelerle dizayn ederek ürünlerinin ucuz olduğunu tüketicilere iletme isterler.

İletişim kavramının bir sektör olarak algılanıp kabul görülür hale gelmesi ancak 1965 yılında Atina’da IPRA Genel Kurulunda ahlaki ve mesleki kuralların belirlenmesi ile mümkün olabilmiştir.

İşletmeler toplum ile paylaşacakları mesajlarında ne söyledikleri kadar nasıl söylediklerine de önem vermek zorundadırlar. Bu bağlamda İletişim genel bir tanımla **“bilgi üretme ve anlamlandırma süreci”** olarak tanımlamanın doğru bir tercih olacağı düşüncesindeyim. Teknolojinin iletişimde ki gücü ve etkisi ise aratarak büyümektedir. Teknolojinin bu etkisini gösteren özellikler üretim, depolama, işleme, aktarma, transfer, alış-veriş olarak sıralanabilir.

Mutlu tüketiciler ve güçlü markalar yaratma bilgisi olarak tanımlanan pazarlama iletişiminin, sektörün

ekonomiyi hızla değiştiren bilgi donanımından geçmesi ise yeni yüzyılda hayati önem kazanmıştır. İletişimin en geniş anlamda ki tanımını ise: **“Bilgi paylaşma etkinliği”** olmasdır.

İletişim sürecinde göz ardı edilmemesi gereken en önemli hususlardan birisi de, mesajın verildiği toplumun genel yapısıyla örtüşür olmasdır. Hedeflenen kitlelerin toplumsal kodları zmlenmeden strateji belirlenmesi yersiz bir uygulama olacaktır. Hz. Mevlana'nın da söylediği gibi: **“Ne kadar anlattırsan anlat söylediklerin, karşındakinin anlayabileceği kadardır.”** Teslim etmek gerekir ki, duymak istemeyenlerden daha sağır, görmek istemeyenlerden daha kr kimse bulunamaz.

Günümüz pazarlama yaşamında **“tavsiye”** bağlantılı olarak da **ağızdan ağza** ya da **kulaktan kulağa** pazarlama **“tavsiye pazarlaması- word of mouth marketing”** pazarlama iletişimi satın alma kararını etkileyen en önemli etken olmaktadır. Ağızdan ağza pazarlama kampanyasının başarılı olması için: Üstün bir ürüne sahip olunmasına, pazardaki önemli etkileyicilere ulaşmanın bir yolunu bulunmasına, ürünün ne kadar harika olduğuna şahit olan çok sayıda hevesli müşterinin ya da uygulamalara yardımcı olmaya hevesli bir uzman heyetinin olmalısına, ürünün bir ve ya birden fazla çarpıcı hikyeyi barındırmasına ve insanların ürününe doğrudan ve düşük riskle denemesini oluşturmak gereklidir. Ağızdan ağza pazarlamanın dürüst bir alt yapıya sahip olmadığı takdirde geri tepebileceği de göz ardı edilmemesi gereken bir koşuldur.

Popüler pazarlama iletişimi uygulamalarında son yıllarda çok daha yoğun olarak dillendirilen bir başka kavram ise bütünleşik pazarlama iletişimi olgusudur. Amerikan Reklam Ajansları Birliğine göre bütünleşik pazarlama iletişimi: **“Reklamcılık, halkla ilişkiler, satış geliştirme, doğrudan pazarlama gibi çeşitli iletişim yöntemlerinin**

stratejik rollerini değerlendiren; geniş kapsamlı bir plana dayanan ve bu yöntemleri açık tutun; tutarlı, en üst düzeyde iletişim etkisi yaratmak için bu disiplinleri birleştiren kapsamlı bir pazarlama iletişimi planlama konseptidir.

REKLÂM YA DA KRİSTALİN BEDELİNİ GÖZE ALMAYANLAR ONUNLA OYNAMASINLAR

Üzerinde bu kadar yoğun tartışmaların yaşandığı ender kavram vardır herhalde. İki tarafı da keskin bıçak derler ya, işte tam da öyle bir şey. Reklâma en büyük eleştiriyi yönelten kesimlerin öyle bir an gelir ki ondan en yoğun faydalananlar arasında gözlemlersiniz. Bunun yanı sıra dünya reklâm ve pazarlama konusunu o kadar önemser oldu ki, yeni kuşak iyi paketlenmiş her şeyi yutabilmek için aç kurtlar gibi bekliyor adeta. Reklâmcılığı; insanlara hayallerini gerçekleştirmeyi vaat eden bir Polyannacılık oyunu olup olmadığı tartışıla dursun, bizim ülkemizde ki geçmişi ise o kadar eski değil reklâmcılığın. Çok değil otuz yıl evvel, “*Ne iş yapıyorsunuz?*” diye sorulduğunda, “*Reklâm sektöründeyim*” diyenlere, “*Ne tür tabelalar yapıyorsunuz?*” sorusunun yöneltildiğini biliyoruz.

Dünya reklâmcılığının en saygın isimlerinden kabul edilen ve “*Anneme Reklâmcı olduğumu söylemeyin o beni genelevde*

piyanist zannediyor” adlı kitabın yazarı Jacques Seguela'nın ilk reklâmcılık deneyimini Tokyo’da bir mağazasındaki vitrinde 8 saat vitrin mankenliği olduğunu unutmamak gerek.

Fakat öyle bir dönem yaşıyoruz ki bir ürünü sattırarak reklâmın kalitesi kadar ürünün de kaliteli olması gerçeği her zamankinden çok daha ön plana çıkıyor. Çünkü *“kaba bir insanı, hiçbir çiçek zarif gösteremez”* anlayışının destekçileri toplumda her geçen gün artış gösteriyor. Bunun yanı sıra iyi ürünlerinde sadece dürüst reklâmla satılabileceği gerçeği de göz ardı edilmemelidir.

Reklâmla ürünü sattırmaya yetecek kadar gerçek bilgi verilmelidir. Bu bilgi tüm hedef kitleye hiçbir soru işareti uyandırmayacak kadar açık, anlaşılabilir ve her şeyden önemlisi zihinde tutulabilecek bir söylemle verilebilmelidir. Hani herkesin yapabileceğine inanıp ta çok az kişinin yapabildiği ve yapabilenleri özel kılan işler vardır ya işte tam öyle bir alan, reklâmcılık. Gerçekleştirilen reklâm çalışmaları ürünün önüne geçmemelidir. Arçelik reklâmlarında bir figür olarak kullanılan Robot Çelik’in kulakları çınlasın.

Zeki insanları çok seviyorum. Bu insanlardan reklâm sektöründe de çok var inanın. Bir su tesisatçısı için gazeteye verilen ilana bakar mısınız: *“ Su sızıntılarını, tesisatlarınızı ve beyinizin yaptığı tamirleri onarırız.”* Şapka çıkarılıp, saygı duyulmaz da ne yapılır, sorarım size. Zihnine sağlık derler böyleleri için.

Sözcüklere hükmetmek zordur. Pot kırıp partisine seçim kaybettiren siyasetçiye, mesleğinin zirvesindeyken canlı yayında haddini bir hayli aşan bir cümle ağzından çıktığı için televizyon hayatı noktalanmış sunucuyu çok gördü bu memleket. Rusların dediği gibi: *“Sözcükler kuşlara benzerler, bir kez kanatlandıktan sonra yakalanmaları*

imkânsızdır.” İşte tam da bu yüzden çok zordur aslında reklâmcıların işleri. Zamanları az, reklâm için kullandıkları medya çok maliyetlidir.

Reklâm ile uğraşanlar bir toplumda sosyal sorumluk bilincinin en yoğun hissetmesi gereken meslek grubu olmalıdır. Sucuk reklâmı izledikten sonra çocuklarımın ***“Babacığım sucuk alır mısın bize”*** dediğini ve o sucuğun mangalda çıkardığı ***“coz”*** sesini çocuklarına sucuk alamayan babaların da bu ülkede yaşadığını bilmemeden dolayı yüreğimin burkulduğunu hissettiğim anlar çok oldu. Tamam, herkes işini yapacak ama hitap edilen kitlenin tüm Türkiye olduğunu ve Türkiye’nin en zengin ilçesi İstanbul - Şişli ile en fakir ilçesi Bingöl- Yedisu arasındaki gelir farklılığının 2500 kat olduğunu unutmadan yapmalıyız bunu. Aksi takdirde bir kısım insanımızın sol yanını çok acıtırız.

Bir reklâm filmi geliyor zihnime. Film, mekân olarak nikâh salonunun çıkışında gerçekleştiriliyor. Gelin hanım, istiyorum da istiyorum diye tepiniyor herkesin içinde. Çiçeği burnunda damat, sıkıntılı, kadının bu haline anlam verememiş yüz ifadesiyle soruyor ne istiyorsun diye. Gelin kızımız, ***“Kocamsa ne istediğimi bilir!”*** diyerek, damadın kulağına istediği mücevherin markasını fısıldayıveriyor. Yani, karısına mücevherat nevi bir şeyler almayanlar daha doğrusu alamayanlar adam değil, onlar erkek sayılmaz, erkek dediğin, karısına bilmem kaç paralık takıyı alır. Topluma travma geçirtmek için ideal bir kurgu, tebrikler! Bu reklâmı izleyip de kocasına uygulamaya koyan Yedisu’lu Fadime teyze gibi çok Anadolu kadınının uğradığı şiddeti ve hakareti ise düşünmek bile istemiyorum.

Her reklâm karmaşık bir sembol olan marka imajına katkı sağlamalıdır. Bunun yanı sıra reklâmda, tüketicinin çözmekten mutluluk duyacağı bir bulmaca olmalıdır. Ama mutlaka çözmeli ve çözdükten sonra kazanan reklâmı yapılan

ürün olmalıdır. Fütürist bir film olan Gora'da çok beğendiğim bir sahne vardı. Makineye portakal atılıyor, siz portakal suyu beklerken Yedigün meşrubat çıkıyor. Ben bu sahneyi şöyle okudum. *“Biz o yıllarda da olacağız.”* İddiaya bakar mısınız, müthiş beğendim, rekabet iddialı olmak değil mi zaten?

Ya buna ne dersiniz? Almanya'nın Frankfurt şehrinde ileri gelen hahamlardan birisi Alman dazlaklarının ırkçı şiddet olaylarını protesto etmek için katıldığı gösteride, takkesi ile cüppesinin altına Nike Air Jordan ayakkabılarını giyiyor. Çok inandığım bir konu var. Mesajlar, eylemlerle anlam kazanır.

Gelin sizinle bir çözümlene yapalım. İlk önce örneğimiz, sonrasında reklâm perspektifinde yorumumuz. Film başında kahramanımız uyurken gözüküyor. Sabah yatağından kalkınca, bir bakıyoruz yatak Porsche araba şeklinde. Çarşafın, yastık kılıflarının üzeri de minik minik Porsche resimleriyle dolu. Banyoya gidiyor, tıraş losyonu hep Porsche marka. Kahvaltı ediyor, tabii fincanın, tabakların üzerinde renk renk Porsche'ler. Sonra, adamımız üzerinde Porsche resmi olan gömleğini giyip dışarı çıkıyor. Garajın kapısı açılınca, kahramanımızı son model Porsche'siyle çıkıp yola koyuluyor. Tam yolda giderken yanından *"vonnnnnn"* diye bir şey geçiyor ve ortalık toz duman. Kahramanımız vınlayan arabanın egzoz dumanından köh köh öksürürken yazıyla kendine geliyor. *Ferrari...* Bunun adı resmen goldür. Gol her zaman yeşil sahalarda atılmaz iş yaşamı tadına doyum olmayan yeşil sahalarda göremeyeceğiniz nezihlikte gollerle doludur, bakıp da, görmesini bilenler için.

İşletmeler bunu sık yapıyorlar aslında. Agresif reklâmlar yabancıları olmadığımız uygulamalar. Bir dönem Türkiye'de yalnızca iki tane GSM sağlayıcısı işletme varken birisinin reklâmlarında kullandığı slogan aynen şöyleydi.

“Bizde var bilin bakalım, kimde yok?” “Arkadaş biz aptal mıyız? Sende varsa olmayan onlar, bunu bilemeyecek kadar hafife almayın bizi” Bu tür örnekler derslerimde gündeme geldiğinde doğal olarak öğrencilerim bu olayların hukuki ve etik yanlarını sorguluyorlar. Ama ben onlara başka bir perspektiften olaylara yaklaşmalarını salık veriyorum. Sizlerle de paylaşayım.

Mahallede bir arkadaş grubunuz var. Anlaşmazlıklar da yaşıyorsunuz bu insanlarla haliyle. Bir gün anlaşmazlığı kavga ile çözmeye yeltendiniz ve girdiniz birbirinize. Birinizin aldığı hasar diğerinden biraz daha fazla oldu. Bu arkadaşınız gidip de sizi annesine şikâyet ederse annesinin marifetiyle siz de temiz bir sopa yediğinizde, olacağı ben size söyleyeyim: Bir daha o gruba o arkadaşınızı almazsınız. Girse bile eski iltifata tabi olamaz. Sicili bozulmuş, gambaz ve aciz konumuna düşmüştür artık. Ne yani yedi yaşındaki çocukların koyduğu kurallar varda koca koca şirketlerin arasında adı konmasa da yasalardan çok daha fazla önemsenen kuralların olmadığını kim iddia edebilir? Bence böyle durumlarda yapılması gereken belden aşağı vurmaktan rekabete devam etmektir. Tüketici bunu güç gösterisi olarak algılayacak ve galibi merak edecektir. Bu mücadelede sizi zafere ulaştıracak yegâne etken ise zekânınız ve üretkenliğiniz olacaktır. Kırmadan dökmeden bir araba dolusu dayak atmak güzel bir haslet değil mi? **Seni aklımla döverim misali.**

Antalya Belek’te bir tatil köyünün promosyonu gibi: **“Bizde her şey dâhile, dürüstlükte dâhil”** Nasıl? Ne demek istediğimi anlatabildim mi?

Sergio Zyman, pazarlamanın yeni paradigmasında **“Reklâm stratejisini siz yaratın, Ajansın görevi etkin olarak iletmek olsun, tek bir ajansa kapılmayın ve ajanslara iyi ödeme yapın”** diye sıralıyor öngörülerini.

Anneler gününden günler öncesinde televizyonlarda yayınlanan bir reklâmın sloganı. “*Annenize özel*” idi. El insaf be kardeşim. Madem benim anneme özel ne diye yetmiş milyona teklif ediyorsun demezler mi adama? “*Bana bir ülkenin televizyon reklâmını gösterin, o ülkenin motorunu neyin çalıştırdığını söyleyeyim*” diyen Paul Knox reklâmın ne kadar önemli olduğunu vurgulama adına verdiği çarpıcı bir söylemdir, bu söz. Kişi başına düşen reklâm yatırımı bizde 10 dolar’ın altındayken Amerika’da 400 dolar, İngiltere’de 200 dolar. Komşu Yunanistan’da 90 dolar, Macaristan’da 80 dolar. Günümüzde marka iletişiminin büyük çoğunluğunun sözel gerçekleştiğini de belirtmeden geçmeyelim. Ortalama bir insan, gazete ya da dergi okumaya ayırdığı zamanın dokuz katını radyo ve televizyona ayırır hale geldi.

Yeri gelmişken bazı özgün örnekleri de paylaşmak isterim sizlerle. Batur Sönmez adlı müzisyen Endüstriyel Müzik yapıyor. Matkap, testere, taş kırıcı vb. donanım marifetiyle. Hatırladığım kadarıyla Bosch markalı ürünleri reklâmı yapılmıştı bu yolla. Düşünsenize, Burhan Öcal her boy pet şişeyi vurmali saz olarak kullanıyor, sponsoru da *Pınar su*. Düşüncenin önünde engel olabilir mi?

Üniversitemizin kampusuna giderken otobüste etrafı gözlüyordum. Bir kömür satış işletmesinin önünde asılı olan reklâm brandası gülmekten öldürdü beni, slogan aynen şöyleydi: “*Cemre kömür - reklâm istemez*” Bravo, tek kelime ile şapka çıkarıyorum.

Chirstopher Locke’e göre, görüntülü ve yazılı basından reklâmları izleyen kitleler, pasif ve kendilerine ne sunulursa onunla yetinmiyorlar.

Artık insanların TV reklâmlarını daha az seyrettiklerini, gazete ve dergi reklâmlarının onların zihninde

daha az yer ettiğini rahatlıkla söylenebilir. Öyle olmasa “*zaplama*” diye bir terim icat edilebilir miydi? Ancak internet kullanıcıları kendilerine yakın buldukları diğer insanlarla ürünleri, markaları hatta şirketleri rahatlıkla tartışabiliyorlar.

Bu da gelişen kitle iletişim araçlarının sayesinde sivil toplum örgütleri etrafında birleşen tüketici gruplarına büyük bir yaptırım gücü sağlıyor. “*Potter fanatikleri Coca-Cola'ya karşı birleşin.*” Hayır, ben Amerikan halkını ayaklanmaya teşvik etmiyorum. Duyduklarımı paylaşıyorum sadece sizlerle. Coca-Cola saflığın simgesi roman kahramanını reklâmda kullanmaya kalkınca, ABD'deki Harry Potter fanatikleri ayaklandı. Coca-Cola'nın kampanya dâhilinde *Kitap Okumaya Teşvik Vakfı'na* 18 milyon dolar bağışlaması da, Potter'cıların öfkesini yatıştırmaya yetmedi. Kampanya sözcüsünün: “*Şirket, Harry Potter'ı bir pazarlama büyücüsüne dönüştürmek istiyor*” diye açıklama yapmasına, *Coca-Cola* sözcülerinden hemen şöyle bir yanıt gelmişti: “*Reklâm kampanyasında Harry Potter 'ı kola içmeye değil, kitap okumaya özendirmek amacıyla kullandık.*” İşte böyle, sonunu düşünen hakikaten kahraman olamıyor.

Reklâmcılar bu toplumda yabana atılacak son meslek grubudur inanın bana. New York caddelerinin birinde dilencinin önünde bir tabela asılıdır: “*Doğuştan kör*” yazar bu tabelada ama gelin görün ki pekte para veren yoktur, dilenciye. O sırada yoldan geçen reklâmcı yazıyı dilencinin boynundan çıkartıp alır ve yazıyı değiştirir. O andan itibaren paralar akmaya başlar. Şaşkına dönen dilenci yoldan geçen birini durdur ve önündeki levhada ne yazdığını sorar merakla. Yazının son hali şöyledir: “*Bu gün çok güzel bir bahar günü ama ben göremiyorum.*”

Amerikalıların beğenisine ve ilgisine sunulan bir Walt Disney reklâmında **“Düş kurmayı Amerika icat etmedi. Ancak onu kitlelere ulaşabilir kılmakta ilkti”** derken büyük bir iddiayı ortaya koymaktadır. 1993 yılında ki Chicago Bulls şampiyonluk maçının bitiş düdüğüyle, Michael Jordan ile Mc Donalds için sahanın içinde reklâm filmi çekildi. Spiker: **“Michael peş peşe üç kez NBA şampiyonluğunu kazandın, dördüncüyü istiyor musun?”** diye soruyordu. Kan ter içinde ki Jordan ise gülümseyerek **“Şu an istediğim tek şey bir BigMac menü Core”** diye cevap veriyordu. 12 saat içinde reklâmın kurgusu yapıldı maçtan 24 saat sonra bütün dünyada yayımlandı. Yeni reklâmcılığın amacı, markayı sadece bilinir hale getirmek değil, aynı zamanda talep edilir hale getirmektir. Acaba her gün dünyada yemek yiyen her yüz insandan birinin bunu Mc Donalds restoranlarında karşılıyor olmasında bu reklâmların dolayısıyla Michael Jordan’ın etkisi olabilir mi? Takdirlerinize bırakıyorum.

Bu arada kötü uygulamalarda yok değil. ABD’de 1910 yılı sabun reklâmı, zenci çocuk küvette beyaz bir kadın tarafından yıkanıyor. Durulandıktan sonra beyaz bir tene sahip oluyor. Hemen belirtelim, günümüzde maalesef tüketicilerin % 76’sı, firmaların reklâmlarda kendilerine doğruyu söylediğine inanmıyor.

Yapı Kredi Bankası 25 yıl önceki reklâmlarında: **“Hizmette sınır yoktur”** sloganını kullanmaktaydı. Bu günde aynı slogan revaçta ama değişen özellikleri yine reklâmda banka belirtiyor. O gün sınırları biz belirliyorduk, bu gün ise müşterilerimiz. İşimiz çok daha zorlaştı, düşüncesini zihinlerine getirmekten kendilerini alıkoyamıyorlar.

Günümüzde reklâmın pazarlama eylemleri kapsamında ki değeri hala tartışıla dursun Dr. Stewart Hendorsen’in **“Reklâmsız iş yapmak, bir kıza karanlıkta göz kırpmaya benzer. Sen ne yaptığını bilirsin ama başka kimse**

bilmez” diyor ve bence bu sihirli kavramı eleştirenlere verilebilecek en değerli cevaplardan birisini veriyor.

ÜRÜN YA DA İŞ OLMAZSA AŞ OLMAZ

Philip Kotler, 10 Ölümcül Pazarlama Günahı adlı eserinde; *“Temel inancım pazarlama çalışmasının satıştan çok, satmaya uğraşılması gerekmeyen ürünler yaratmakla ilgili olduğu doğrultusunda. Pazarlamacıların fırsatları yani karşılanmamış ihtiyaçları ya da hayatı kolaylaştıran çözümleri fark etme ve piyasada başarılı olacak planları geliştirme ve uygulama becerisine ihtiyacı var. Ben pazarlamanın gerçek rolünün, yani iş stratejisini yürütmenin, yeniden hayat bulmasını istiyorum”* diyor.

Bir ürün geliştirirken parayı değil, kimin ne kadar kullanacağını düşünenlerin başarılı olduğunu kabul etmek için bu gün dünden çok daha fazla nedenimiz olduğuna inanıyorum. Dünya üzerinde sinemaya el atanların aslında *“savaşı, popülerleştirmek”* için yola çıktıklarını aklımızın bir yanına yazmamız gerektiğine ise bu anlamda özellikle dikkatinizi çekmek isterim..

İşletmelerin başarısı bünyelerinde bulundurdıkları ürün karmalarının geniş oluşuyla doğru orantılı geliyor, işletmeler bu yolla geniş bir çekim alanı oluşturuyorlar kendilerine. Hatta ve hatta ülkeler küresel iş yaşamında boy gösteren markaları ve o markaların dünya insanına sunduğu ürünlerle boy ölçüşüyor. Ürünler ve onların küresel dünya'ya yansımaları olan markalar artık ülkelerin var olma nedenleri içinde gösteriliyor.

Çok iyi bir ürün ortaya çıkartabilme yeteneğine sahip organizasyonlar, dağları taşları deliyorlar. Böyle olmamış olsaydı: ABD spor sektöründe 5.5 milyon kişi istihdam ediliyor olmaz, 2004 yılında Avrupa'da endüstriyel futbol'un oluşturduğu gelir 7.2 milyar € haline gelmez, Avrupa'da futbol piyasasının büyüklüğü 10.4 milyar € ya ulaşamazdı. Aksi taktirde bu rakamları nasıl izah edebilirdik ki?

Basın yoluyla öğrendiğimize göre, tüm dünyadaki güzellik endüstrisinin ekonomik hacmi 2007 yılında 24 milyar dolar olarak gerçekleşiyor. Bundan da önemlisi bu sahada yaşanan toplam artış bir önceki yıla nazaran, aynı dönemde dünya GSMH artışının iki katı bir artış gösteriyor. Brezilya da ordu da görev yapan kadın ve erkeklerin sayısından daha fazla Avon satış temsilcisi bayanların bulunmasının acaba bu rakamların oluşmasında bir etkisi olabilir mi? Ne dersiniz?

Günümüzde işletmeler, kategori yönetimi kuramıyla mağazalarında, bir ürünün derinliğinin ne kadar olacağını hesaplaya dursunlar. İnsanın zihninin alamayacağı teklifler insanların düşün yapısının sonunun olmadığıyla ilgili fikir veriyor bizlere. Genç bir Amerikalı, California'da üniversite öğrencisi Ron Steen zihinlerdeki ürün tanımına yeni anlamlar yüklercesine bakın ne yaptı:

Bu aykırı genç, üniversite masraflarını karşılayacak kişiye gelecek iş yaşamındaki tüm kazançlarının % 2'sini açık arttırma sitesi aracılığıyla teklif etti. Açık arttırma başlangıç rakamı 100.000 dolar. Olarak belirlendi. Slogan'da hazırды. **“Ben çok iyi bir alışverişim.”** 65 yaşına kadar yılda ortalama 125.000 dolar kazanacağını öngören Ron Steen. 100.000 yatıran kişinin bu yatırdığı paranın çok ötesinde bir gelir elde edeceğini öngörüyor.

Piyasa değeri 42 Milyar dolar olarak ön görülen General Elektrik'in tarihi 1879 Thomas Edison'un ampülü bulmasına dayandırılır. Ampul insanlığa 12 saatlik günleri 24 saate çıkarttığı için önemli kabul edilip, talep bulmuştur. Toplumsal yaşamı temelden değiştirmiş olması perde arkasındaki başarısıydı. Benjamin Franklin'e tüm insanlık adına elektriği bulduğu için elbette minnettarız. Unutmamamız gereken ise bu muhteşem icadı insanlığın kullanımına ve hizmetine sunanın Franklin olmasına rağmen bu üründen parayı kazananın elektrik sayacını icat eden adam olduğu gerçeğiydi. Ürün doğru olunca, büyük bir pazarlamacı olmanıza gerekte kalmıyor aslında. Zamanlama ve doğru yerde olmak ise çok önemli.

Coca-Cola'nın mal varlıklarının değeri 24,5 Milyar dolar iken, marka değerinin 70 Milyar dolar olarak değerlendirilmesinde Coca-Cola'nın dünya çapında kola kategorisine egemen olmasının rolü olmadığını kim iddia edebilir ki?

Dünya üzerinde ki pek çok kullanıcı Apple'ın Macintosh yazılımının Microsoft'un yazılımından daha iyi olduğunu iddia etseler de, pazarı ele geçiren ve bir küresel güç olarak ortaya çıkanın Microsoft olmasını izah edemiyorlar. Ve tam da bu esnada Theodore Levitt'in: **“Bir ürün, satmadığı sürece ürün değil, müzeli bir parçadır”** söylemi devreye giriyor.

Tam da bu nedenden dolayı Anadolu insanı; **“Sen pekmezi iyi yaparsan, sineğin Bağdat’tan gelecektir”** söylemini geliştirip iş yaşamının temel söylemlerinden birisi kılıyor..

Şirketleri yok edecek onları piyasadan silecek olan iş dünyasında faaliyette bulunan rakiplerinden ziyade yeni bir teknolojinin önlerine çıkıp, ürünlerini ikinci plana itilmesidir. At arabası üreticilerini bozguna uğratan, daha iyi bir ata arabası değil, motorlu araba olmuştur.

Artık ürünle birlikte bir yaşam tarzı, bir öykü satmak gerekiyor. Günümüzde pazarlama uygulamalarında tüketiciler artık, birçok temanın bir arada bulunduğu ürünleri tercih ediyorlar. Ürünün etrafında oluşturulacak kurgu, ürünü süsleyen temalar çok önemli hale geldi. Toyota mühendislerine, büyük ölçüde kadınları hedefleyen yeni bir arabanın kapılarını tasarlarırken hedef kitlelerini oluşturacak olan müşterilerinin kapıların açılıp kapanmasından nasıl etkileneceklerini görmek için uzun tırnaklar takmış olmalarını bu bağlamda değerlendirmek mümkün olsa gerek. Dünya üzerinde çalışan bayanların sayısının artmasıyla dondurulmuş gıda tüketiminin canlanmasına nasıl etkisi varsa, bankalarda ki pazarlama stratejisinin de güven unsuru üzerine kurulmasını aynı beklentiyle okumak gerekiyor. Bu stratejinin kullanımı ile ilgili beklenti Revlon’un yaratıcısı Charles Revson tarafından oldukça güzel bir şekilde dile getirilmektedir. **“Fabrikada güzellik malzemesi üretiyoruz, mağazalarımızda umut satıyoruz.”**

Ürün olarak bir fax makinesi satın alındığında aslında alınan şey, tüm fax ağına erişimdir. Bu, fax makinesinin kendisinden çok daha değerlidir. Yeryüzünde sadece tek bir fax makinesi olsaydı, Ar-Ge’sine milyonlarca

dolar harcanan fax makinesinin fiyatı ne olurdu acaba? Hesap etmeye niyeti olan varsa buyursun. Meydan onun.

Bir şey olmak için bir şey yapmak gerekir. Bilindiği gibi otomobil Türkiye'ye, o tarihlerde trafik yaratmasa bile 1900'lü yılların başında girmiştir. İlk *Anadol* prototipi ise 1966 yılında üretildi. Aynı trend ülkemizde diğer ana ürünlerde de maalesef gözlendi. Sözün özü; ***Önce tükettik, sonra ürettik.*** Bu anlayışı ters yüz etmenin yolu, teknolojik anlamda üretim hamlemizi arttırarak devam ettirmemizdir.

Bu konuda son sözü Walt Disney'e verelim derseniz: ***“Öyle bir şey yap ki, tekrar yaptığında insanlar onu görmek için para versinler.”***

FİYAT YA DA UCUZDUR VARDIR İLLETİ – PAHALIDIR VARDIR NİMETİ

Ödenebilir bir fiyat etiketi olmayan yeni bir fikrin asla kabul edilmediği günümüz iş yaşamında fiyat kavramının önemi bir kat daha artmaktadır.

Modern Pazarlama adlı eserlerinde Torlak, Altunışık ve Özdemir “*Bir pazarlama bileşeni olarak fiyat son derece önemli işlevleri yerine getirmektedir. Fiyatı önemli kılan nedenleri şu şekilde sıralamak mümkündür. Birincisi, bir ürünün fiyat seviyesi bir işletme için başarı veya başarısızlığı belirleyen faktörlerin başında gelmektedir. İşletmenin varlığını sürdürebilmesi için gerekli olan kaynaklar fiyat sayesinde belirlenmektedir. Bir ürün için belirlenen fiyatın çok düşük olması durumunda işletme kâr edemeyecek ve varlığını sürdüremeyecektir. Öte yandan fiyatın çok yüksek olması durumunda ise, tüketicilerce fiyatın aşırı yüksek algılanması durumunda ürün satmak*

mümkün olmayacaktır. Dolayısıyla, pazarda etkin bir şekilde rekabet edebilmek ve arzu edilen işletme amaçlarını yakalamak için uygun bir ürün fiyatının belirlenmesi gerekmektedir” görüşlerini dillendirirler.

Pazarlama dünyasında, bir ürünün eğer farklı bir özelliği yoksa o halde fiyatı çok düşüktür kanaatini taşıyanlar hızla artmaktadır. Yavuz Odabaşı hocamdan dinlediğim; ***“pahalıdır vardır nimeti, ucuzdur vardır illeti”*** sözü, fiyatın rolünü ifadelendiren son derece objektif ve günümüz piyasa şartlarına göndermede bulunan bir tanımlamadır.

Bu bağlamda aykırı söylemlerin dillendirilmesi önemli bir anlam ifade etmektedir. Pazarlama disiplininde görev alanlar için olmazsa olmaz bir görev haline dönüşmüş ve müşteriye, kalitenin de alınabilir bir fiyatta olduğunu anlatabilmek önemli bir göreve dönüşmüştür. Bu kavramla ilgili artık ezberler bozulmakta, çokluğun ucuzlatıp, azlığın pahalılaştırdığı düşüncesi zihinlere işlenir hale gelmiştir.

Yüksek Lisans tezinde yer verdiğim görüşleri paylaşarak bu konuyu noktalamak isterim: Ekonomide arz ve talebin kesiştiği noktada, pazarda yer alan mal ve hizmetlerin fiyatı belirlenmektedir. Tam rekabet ortamının gerçekleştirildiği pazar ekonomisinde mal ve hizmetlerin fiyatlarını arz ve talebe göre oluşturduğu, bu sistemin tüketicinin ekonomik yararına işlediği kabul edilmektedir.

Ancak arz ve talep dengesinin bozulduğu, aşırı fiyat dalgalanmalarının ortaya çıktığı, fiyat istikrarsızlığının gündeme geldiği dönemlerde, artan fiyatlar aynı mamul için farklı satış çevrelerinde, farklı fiyat uygulamaları, tüketicinin zararına olmaktadır.

Böyle bir durumda sosyal devletin, pazar ekonomisinin piyasaların hiçbir müdahaleye uğramadan

kendiliğinden işleme gerektiği anlayışına ters düşerek, fiyat denetimi ya da başka yollarla piyasaya müdahalesi sorunu bir çözüme kavuşturmaktadır.

Yapılması gereken ise pazar ekonomisinin tüm kurum ve kurallar ile çalışması ve sosyal devlet ilkesine uygun olarak tüketici aleyhine gelişecek fiyat belirlemelerine karşılık piyasanın işleyiş sürecine müdahale etmeden gerekli kontrol ve denetim mekanizmalarını kurmaktır. Tüketicilerin olumsuz fiyat uygulamalarından korunması amacıyla yapılabilecek önemli bir çalışma da eksik rekabet ya da tekel koşullarda piyasa da arz ve talebe göre belirlenmesi gereken fiyat yerine haksız fiyat artışı yaratmak için üretimi sınırlayan tekellerin girişimlerine, devletin yasalarla engel olmasının sağlanmasıdır.

Bununla birlikte, fiyatlar her ne kadar yasal bir çerçeveye dayansa da bu bir ürünü fiyatının yanlış algılanmasını sağlayan uygulamalara maalesef önlemez. Çeşitli fiyatlama uygulamaları arasında en fazla su istimal; çok yüksek kâr amacıyla yüksek fiyatlama, fiyat sabitleme - Rakiple anlaşarak yüksek fiyat belirleme-, dikey fiyatlama - araçlar için üreticinin belirlediği fiyat ya da fiyat limitleri-, yağmacı fiyatlama -rakipleri saf dışı etmek için ürünü maliyetin altında fiyatlama- ve ayrımcı fiyatlama -farklı müşteriye farklı fiyatlama- da uygulamada karşılaşılan problemlerden olmaktadır.

Bu bağlamda fiyat bileşeni, pazarlama faaliyetlerinin yürütülmesinde önemli bir role sahiptir. Çünkü bir ürün veya hizmete konulan fiyat, o ürüne olan talebi geniş ölçüde etkilemektedir. Bu nedenle sosyal bir ürüne, sosyal bir fiyat koyma, arz edilen ürünün en düşük fiyatı olmaktadır. Bu en düşük fiyat, hedef pazardaki tüketicilerin maksimum satın alma güçleri ile işletmenin katlanılabilir harcamaları arasında kalan miktarlardan, işletme ve tüketiciye en uygun gelen

seviye olmalıdır. Pazarlama yöneticisinin arz ettiği ürünün fiyatını sosyal yapabilmesi için onu, haksız rekabetten, haksız kredi uygulamalarından, rakiplerle fiyat anlaşmalarından, aldatici fiyatlandırmadan arındırması gerekmektedir. Bu açıdan pazarlama yöneticisinin sosyal sorumluluğu, makul bir düzeyde belirlediği fiyatı bu arındırma işlemlerinden geçirerek sosyal bir fiyat yaratması ve diğer politikalarının buna göre uyarlanabilmesi gerekmektedir.

Yukarıda belirtmeye çalışılan eleştiriler pazarlamanın kendisine değil, bazı pazarlama yöneticilerinin uygulamalarına yöneliktir. Pazarlama teknikleri geliştikçe, diğer alanlarda olduğu gibi, pazarlama faaliyetlerinde de kötüye kullanma olgularına rastlanacak ve buna karşı tepkiler doğacaktır. Bu tepkileri tüketiciler, işletmeler ve devletin tepkileri olarak sınıflandırmak mümkün olabilmektedir.

Tüketicinin sadece “*satın almama*” silahına karşı, satıcının her türlü olanakla donatılmış olması, tüketici aleyhine değişim dengesini bozmuş ve bunun sonucu olarak eşit koşullarda değişimi gerçekleştirme hareketi doğmuştur.

DAĞITIM YA DA AŞMADIĞIN DAĞDA SÖZÜN GEÇER Mİ?

Modern Pazarlama adlı eserlerinde Torlak, Altunışık ve Özdemir *“İhtiyaçların daha kolay karşılanabilmesi için tüketici açısından faydalı olan dağıtım, pazarlamanın önemli işlevlerinden biridir. Önemli olmasının sebebi, ihtiyaçları karşılamada oynadığı kritik rolün yanı sıra en küçük yerleşim birimlerinde bile temsil edilen dağıtıcıların sayısal çokluğu dikkat çekicidir. Sayısal olarak her birinde en az bir kişinin çalıştığı düşünülürse dağıtımın hangi ülke olursa olsun nüfusun çok büyük bir çoğunluğunu yakından ilgilendirdiğini söylemek yanlış olmaz. Günlük hayatımıza bu kadar girmiş olan dağıtım konusunda sistematik bilgilere sahip olmak hep profesyonel yöneticilere hem de girişimcilere faydalı olacaktır”* ifadelerine yer vermektedirler. Avon ürünlerinin tüketicilerle buluşmasında tüm dünya’da 2 milyon bayan satış elemanın görev alması reel bir örnek olarak önümüzde durmaktadır.

Cemal Yükselen ise “Dağıtım kanalı kararlarında, malların alıcılara ulaştırılmasını sağlayacak araçların nasıl seçileceği, kimlerin sistemde ne şekilde ve hangi görevlerle yer alacakları, aralarındaki ilişkileri ele alır. Fiziksel dağıtım kararlarında ise malların en az maliyetle alıcıya ulaştırılmasını sağlayacak taşıma, depolama, sipariş işleme, ambalajlama vb. faaliyetler ele alınır” görüşündedir.

Pazarlamanın temiz bir kan olduğunu bu konuya kafa yoran her kesim fark etmektedir. Ama damarlar tıkalı ise elbette problemler oluşacaktır. Damarları açık tutmanın yolu doğru dağıtım ve lojistik politikaları ve stratejileri uygulamaya koymaktan geçmektedir. İşte bu nedenlerden dolayı olsa gerek, Japonya’da 50.000 mağazanın internet’te birleştirilmesi, bu işletmelere büyük bir sinerji kazandırmıştır. Japon işletmeleri süper marketlere yarım kamyon mal göndermek yerine, rekabetin vahşi hesaplaşmalarını bir yana bırakarak birleşmiş ve hep birlikte dağıtım politikaları belirlemişlerdir. Bu örnek gösterilecek birliktelik uygulamaya katılan işletmelerin dağıtım maliyetlerinde sonuç olarak % 80 tasarruf sağlanmasına neden olmuştur. Dağıtım kavramının günümüz iş yaşamındaki önemine vurgu yapan bir diğer örnek ise içecek sektöründe yaşanmıştır. Pepsi Cola, Rusya’da satış yapabilmek için, yurt dışında Rus votkasının satılmasına yardımcı olacağına dair Rusya’ya söz vermek zorunda kalmıştır.

Günümüzde işletmelerin tüketiciye ulaşmasında tek kanal kullanmak yeterli gelmemektedir. Aksine çok kanal kullananlar - internet, katalog, mağaza, vb.- pazara hâkim olacaklarını kavramışlar ve rekabette öne fırlamışlardır.

Dünyanın en değerli markalarından birisi olan Coca-Cola’nın performans kriterleri sıralamasında önem sırasına göre:

- Bulunabilirlik
- Pazar Payı
- Karlılık
- Satış hedefi sıralanmıştır.

En önemli beklentinin dağıtımın ana görevleri içinde yer alan **“bulunabilirliğe”** verilmesi konunun uzmanlarınca asla rastlantı sayılmamıştır.

Aynı Coca-Cola işletmenin kuvvetli yanlarını sıralarken de:

- Çok iyi organize edilmiş dağıtım kanalları
- Yüksek marka bağımlılığı
- Tüketici tarafından iyi bilinen bir marka olma özelliği, meşrubat denince akla gelen ilk isim olmak, olarak nitelendirilmiş ve dağıtım ağının değerine bir kez daha vurgu yapmıştır.

Bu konuda ki son sözü pazarlama gurusu Peter Drucker’a bırakalım: **“En büyük değişiklik, yeni üretim veya tüketim yöntemlerinde değil, dağıtım kanallarında olacaktır.”**

SÖZÜN BİTTİĞİ YER

“Pazarlamayı anladığınızı düşünürken, o birden yepyeni bir dansa başlıyor ve biz de onu elimizden geldiğince izlemek zorunda kalıyoruz” diyor, Philip Kotler. Ben düşüncelerimi ve deneyimlerimi yazıya dökerken, sizler zaman ayırıp bu kitabı okuyuncaya kadar kim bilir yaşlı dünyamızın düşünce yapısında daha neler hızla yer değiştirecek. Kim bilebilir.

Bildiğim bir tek şey var, değerli dostlarım. İyi ve ya kötü her şeyin bir sonu var. Birlikteliğimiz de bundan etkilenecek elbette. Umarım bu çalışmanın size kattıkları sabır göstermenize ve değerli zamanınızı ayırmanıza değerlidir.

Aslında bu çalışma bir iddia içeriyor kendi içinde. İddia yazarından ya da içeriğinden kaynaklanmıyor, okuyucusunun tepkisine ve katkısına sığınan bir iddia bu. Bu çalışma artık yazarının olmaktan siz elinize aldığımızda çoktan çıkmış olacak ve okuyucularının eleştirilerine kendini teslim edecek. Herkesin bu anlamda söyleyeceklerinin benim için ne kadar önemli olduğunu belirtmeyi bile yersiz

sayıyorum. İşte bu nedenden dolayı değerli katkılarınıza ve eleştirilerine açıklığımı ifade ederim. İletişim bilgilerimi eserimin en sonuna ekliyorum.

Bana, “*yazdın da ne oldu?*” diyenlere verecek tek bir cevap buluyorum kendimde ve şu örnekle sesleniyorum: Bir dağcı size ulu bir dağa tırmanacağını söylerse onu hayalperest olmakla suçlarsınız. Dağcı tırmanışına başladığında ise çılgın olarak nitelendirirsiniz. Zirveye ulaştığında ise o ne hayalperesttir ne de çılgın. O artık sizin kahramanınız olmuştur.

Kahramanınız olmak gibi bir iddiam ve arayışım asla yok. Ben sadece, yüzüme bakıldığında “*yazdıklarınızla ve derslerinizle bana katkı verdiniz, benim dostum olur musunuz?*” denmesini umuyorum.

Bu çalışma bana, uykusuz gecelerle kitap teriminin yalnızca okuma sırasında yaşanan bir eylem olmadığını öğretti. Yazarken bu keyif daha yoğun yaşanmış meğerse tecrübe ederek öğrendim.

Bu kitaba katkı sağlayan herkese bir kez daha teşekkürlerimi sunuyorum. her birine minnettarım.

Yazdığım hiçbir şeyin bu ülkenin mert ve çalışkan insanların bir damla alın terinden daha değerli olmadığını bilincinde olarak ülkemizin güzel insanlarını çoğaltan sevgi ve hayranlığımı selamlıyorum.

Sürçü lisan ettimse affola...

tgoksel@aku.edu.tr
tgoksel55@hotmail.com

FAYDALANILAN KAYNAKLAR

ALTUNIŞIK R., ÖZDEMİR Ş., TORLAK Ö., Pazarlamaya Giriş, Genişletilmiş 2. Baskı, Sakarya, Sakarya Yayıncılık, 2007

ALTUNIŞIK R., ÖZDEMİR Ş., TORLAK Ö., Modern Pazarlama, İstanbul, Değişim Yayınları, 2002

CANDANER P., Liderlik ama nasıl?, İşte Yönetim Gazetesi, 19 Ekim 2008

ÇİMEN A., Tarihi Değiştiren Konuşmalar, Timaş Yayınları, 3. Baskı, İstanbul, 2007

DEMİR Ö., Bilim Felsefesi, Vadi Yayınları, 2. Baskı, Ankara, 2000

DONNELLON A., Takım Dili, Çeviren: Osman Akınhay, İstanbul, Sistem Yayıncılık, 1998

GATES B., Önümüzdeki Yol, Çeviri: Esra DAVUTOĞLU, Alper

ERDAL, Ankara, Arkadaş Yayınevi, 1999

GERBER M. E., Girişimcilik Tutkusu, İstanbul, Sistem Yayıncılık, 1996

GRANT J., Post-İmaj Devri, MediaCat, İstanbul, 2004

GÖKSEL T., İşletmelerde Pazarlamanın Ahlâki (Etiksel) Yönlü Sorumlulukları, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyonkarahisar, Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1999

HARLAK H., Önyargılar, İstanbul, Sistem Yayıncılık, 2000

ILICAK N., Sabah Gazetesi, 24 Ağustos 2008

İSLAMOĞLU A., ALTUNIŞIK R., Satış ve Satış Yönetimi, Sakarya Yayıncılık, Sakarya, 2007

İZGÖREN A.Ş., İş Yaşamında 100 Kanguru, Elma Yayınları, İstanbul, 2007

JACKSON P., Kutsal Çemberler, Çeviren: Nazmiye Gül, İstanbul, Mavi ağaç Yayınları, 2006

KAYA İ., Pazaryeri Pazarola, Babıali Kültür Yayınları, İstanbul, 2004

KOTLER P., 10 Ölümcül Pazarlama Günahı, MediaCat, İstanbul, 2005

MERİÇ C., Bu Ülke, 7. Baskı, İstanbul, İletişim Yayınları, 1996

MERİÇ Ü., İçimdeki Cennete Yolculuk, Etkileşim Yayınları, 8. Baskı, İstanbul, 2008

ODABAŞI Y., Müşteri İlişkileri Yönetimi, İstanbul, Sistem Yayıncılık, 2000

PAMUKOĞLU O., Ey Vatan, İnkılap Yayınları, 4. Baskı, İstanbul, 2004

TORLAK Ö., Pazarlama Ahlâkı, İstanbul, Beta Yayınları, 2001

TORLAK Ö., Tüketim – Bireysel Eylemin Toplumsal Dönüşümü, İnkılap Yayınları, İstanbul, 2000

OHNO T., Toyota Ruhı, Çeviren: Canan FEYYAT, İstanbul, Scala Yayıncılık, 2. Baskı, 1998

TUZCUOĞLU S. K., Her Yönüyle Pazarlama İletişimi, “Bilinçlenen Tüketici ve Tüketicizm Akımı” MediCat, İstanbul, 2005

VATANDAŞ C., Çok Kültürlülük, Değişim Yayınları, İstanbul, 2002

YATES J. E., Gerilim Altındaki Yönetici, İlgı Yayınları, İstanbul, 1989

YÜKSELEN C., Pazarlama İlkeler – Yönetim, Ankara, Detay Yayıncılık, 1994

ZALEZNIK A., Liderlik nedir? Yetenek ve Vizyon, Hazırlayan: Mustafa ÖZEL, İstanbul, İz Yayıncılık, 1995

WEBER M., Protestan Ahlakı ve Kapitalizmin Ruhı, Çeviri: Zeynep Gürata, Ayraç Yayınları, Ankara, 1997

WINKLER A. M., Işık Hızıyla Markalama, MediaCat, İstanbul, 2003