

KARTVİZİTİNİ VERMEYEN ADAM

SADIK VURAL

CNK



# **KARTVİZİTİNİ VERMEYEN ADAM**



**TK**

## **Sadık Vural** 1979 | Isparta

İlk ve orta öğrenimi Isparta'da tamamlayan yazar, yüksek öğrenimde Süleyman Demirel Üniversitesi'nde Dış Ticaret Bölümü'nden sonra İşletme Bölümü'nde lisans eğitimini tamamladı. Lisansüstü çalışmalarını aynı üniversitenin Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde sürdürüyor.

Bir süre dış ticaret bölümlerinde çalıştıktan sonra WinSa'ya ihracat müdürü olarak geçti, oradan Fıratpen'e transfer olup Belçika, Almanya, Fransa, Hollanda, Romanya ve Ukrayna'da satış ve pazarlama faaliyetlerini yönetti. Marka yönetimi çalışmaları yaptı ve bu ülkelerde bayi ağları oluşturarak Türkiye'nin ihracat potansiyelinin artırılmasında görev aldı.

Artık, 12 yıl operasyonel kısmında edindiği bilgi ve deneyimlerini iş dünyası ve üniversitelerle, eğitimler ve seminerler yoluyla paylaşıyor. Profesyonel iş yaşamını dış ticaret, uluslar arası satış ve pazarlama, girişimcilik ve marka yönetimi konularında eğitmenlik ve danışmanlık yaparak sürdürüyor.

Aynı zamanda Türkiye Taekwondo Federasyonu Ulusal Hakemi ve Antrenörü olan yazar evli ve iki çocuk babasıdır.

İletişim:

+905323565261

*sadikvural@sadikvural.com*

*Pazarlama 3,5*  
**KARTVİZİTİNİ VERMEYEN ADAM**  
*Müşterileriniz Size Neler Öğretir?*  
**Sadık Vural**  
*Birinci baskı Tonoz Kitabevi tarafından yayına*  
*hazırlanmıştır.*  
Şubat 2013, Isparta, Türkiye

Yayın Yönetmeni: Bilge Kaya  
Editör: Ertan Bozkurt  
Kapak-Mizanpaj: Hakan Balpetek

Baskı: BS Yayın Basım Dağıtım Rek. Org. San Tic. Ltd. Şti.  
Fatih Caddesi Alaybey Sokak No:28/B Zemin Kat Merter  
Güngören İstanbul-Türkiye  
Sertifika No:15553-Merter VD 1870611123  
Tel:+902125059970-Faks:+902125059975  
bsyayin@gmail.com

*Hakları saklı tutulmuş bu eser, sahiplerinin muvafakati olmadan hiçbir suretle çoğaltılamaz, alıntı yapılamaz, yayımlanamaz, başka bir yerde kullanılamaz.*

Copyright © Tonoz Kitabevi, 2013  
ISBN:978-605-86323-0-1  
Yayıncı Sertifika No: 26394  
Bandrol Aralığı:



Tonoz Kitabevi  
Kutlubey Mahallesi Kafeler Caddesi  
1003 Sokak No:6  
Isparta  
Davraz VD 17543848808  
Tel-Faks:+902462189090  
www.tonozkitabevi.com  
tonozkitabevi@gmail.com

**Pazarlama 3,5**

# **KARTVİZİTİNİ VERMEYEN ADAM**

**Müşterileriniz  
Size Neler Öğretir?**

**Sadık Vural**



*Rahmetli Babam Hamit VURAL'a.*

*Seni Çok Özlüyoruz...*

# Teşekkür

*Bütün imkanlarını seferber edip beni yetiştiren, çalışkanlık ve dürüstlüğün tam karşılığı annem Ayşen ve rahmetli babam Hamit Vural'a,*

*Her zaman desteğini yanımda hissettiğim ve ilk pazarlama hocam ağabeyim Metin'e,*

*Disiplinli çalışmaları ve ileri görüşlülüğüyle bana ve ailemi-ze örnek olan ağabeyim Hakan'a,*

*Yoğun çalışmalarımı anlayışla ve sabırla destekleyen hayat arkadaşım Sevde'ye,*

*Beni sürekli şaşırtan kızlarım Ayşe ve Ebrar'a,*

*Yaptığım çalışmalarda sürekli yanımda olan ve "CEO" de-yince aklıma ilk gelen arkadaşım Ertan Bozkurt'a,*

*Birlikte çalıştığımız değerli hocam İlker Kaldı'ya,*

*Kitap hakkındaki değerlendirmelerini yazdığı sunuşla taç-landırın Acar Baltaş'a,*

*Bütün tasarım yükünü üstlenen Hakan Balpetek'e*

*Kitabın siz değerli okuyucularıma ulaşması için gece gün-düz çalışarak bu eseri ortaya koymamda yardımcı olan Tonoz Kitabevi'nin sahibi, yayıncım Bilge Kaya'ya,*

*Bilerek ya da bilmeyerek bu esere katkıda bulunan herke-se teşekkür ederim.*





# Sunuş

Sadık Vural bu kitabının başında ticaret dünyasında başlamış olan, ancak birçoklarının henüz fark etmediği değişimi anlatıyor. Son yıllardaki ticari veriler, geleneksel ticaretteki bu değişimin dijital teknolojilerle desteklendiği yeni iş yapış biçimleri geliştirdiğini vurguluyor. Örneğin, 2011 yılı kayıtlarına göre ülkemiz %62'lik kredi kartı kullanımıyla Avrupa'da İngiltere'den sonra 2. sırada yer alıyordu. Türkiye'nin en büyük 20 e-ticaret kuruluşu yaklaşık bir yıl içinde ortalama yüzde 60 oranında büyüme sağlayarak hızlı bir gelişim tablosu çizdi.

Bugün, sosyal medyanın etkin kullanımı ve mobil dönüşüm ülkemiz dijital ticaretine farklı bir katma değer sağlıyor. 2012'den örnek verilirse, seyahat ve turizm trafiğinin %78'ini sosyal medyanın sağladığını, %17'lik bir oranla seyahatler hakkında bilgi edinmek için mobil cihazların kullanıldığını görüyoruz. Bu kitap on yıl sonra bugünkünden çok farklı bir ticaret tarzının egemen olacağı bir dünyayı haber veriyor. Örneğin, seyahat acentesi, emlak ofisi gibi bugün vazgeçilmez olarak kabul edilen birçok iş kolunun ya çok farklı çalışacağını ya da işlevini kaybedeceğini öğreniyoruz.

Bu kitapta pazarlamanın temel kavramları yaşanmış örneklerden yola çıkılarak hem yerel, hem küresel düzeyde anlatılıyor. Bu kitap iş hayatında kendi işini kurmaya özenenler için olduğu kadar, profesyonel hayatta çalışmak isteyen öğrenciler için de bir rehber niteliği taşıyor. Örneğin başarıya giden kişilik özellikleri ve tutumlar son derece anlaşılır örneklerle, akılcı ve kolay okunan bir üslupla anlatılıyor. Kararlılık, ısrar, hedef koymak ve vazgeçmemek, başarısızlık karşısında yılmamak

olarak tanımlayabileceğim bu özellikler yaşanmış örneklerle ortaya konuyor.

Sadık Vural'ın genç yaşına sığdırdığı deneyimler, hayatındaki başarıların yanı sıra, başarısızlık konusundaki samimi örnekler, kitabı ve kitaptaki bilgileri hem anlamlı hem de inanılır kılıyor.

***Acar Baltaş***  
***Psikolog-Yazar***

# Önsöz

Türkiye doğru düzgün bir sanayisi olmadan başladığı geçen yüzyılda üretimi öğrendi ve bu konuda çok ciddi yol kat etti.

Sahada içinde bulunduğum çalışmalarda, farklı ülkelerde yürüttüğüm projelerde görüp öğrendiğim kesin gerçek şudur: Özellikle üretimde katettiğimiz yola bakınca kesinlikle pazarlamada olmamız gereken yerde olmadığımız... Pazarlama hala sadece konuşulan ve sürekli çok önemli olduğu vurgulanan ama iş yatırım yapmaya geldiğinde kimsenin harekete geçmediği bir alan. Hatta görüp pazarlamanın bir yatırım gerektirdiğini bile sorgulayan bir anlayış var. Muhatap olduğum küçük ve ortaboy işletmelerin büyük bir kısmında ne pazarlama bütçesi ayrılıyor ne de pazarlama kadrosu oluşturulup rahat çalışmasına imkan veriliyor. Temel sorunumuz bence bu ufaksuzluk; işletmelerin büyümemesi nedeni olarak bu.

Aslında Türkiye gibi bütün dünyada da bugün neredeyse hiçbir üretim problemi yok ama ciddi bir pazarlama sorunu var. Havadan karaya, karadan denize bütün taşımacılığın altyapısındaki gelişmelerle lojistik açısından da engeller aşıyor, iş süreçleri elektronik ortamda iyiden hızlanıyor ama bütünsel süreç olarak bir bakıma talep yaratma olan pazarlama en ciddi yaşamsal sorun olarak varlığını koruyor.

Ve ileri görüşlü insanların ve grupların etkin olduğu gelişmekte olan ülkelerde bu durum çoktan tespit edildi ve pazarlamaya devasa kaynaklar aktararak yatırımlar yapılıyor. Örneğin dünyanın yeni süper gücü Çin pazarlamada özellikle araştırma ve bilgi boyutunda müthiş yol kat etti. Kendi markalarıyla ucuz ve kalitesiz "Çin Mali" imajını yıkacak girişimleri güçlü bir altyapıyla gerçekleştiriyor. Başka ülkelerde de rastlamak mümkün; neden Türkiye aradan sıyrılıp en önlere çıkmasın?

Kitapla birlikte Pazarlama 3,5 adlandırdığım felsefenin yayılma aşamalarına göz attığımızda önceliklerin insanları dinleme, bilgiye erişme ve durmadan araştırma geliştirme faaliyetlerine zaman mekan ve insan bağlamında imkan ve kaynak ayırmak olduğunu görebiliriz. Pazarlama 3,5 İnsanlara yakın durup onların taleplerini ne istediklerini anlamak ve istediklerini en kolay en hızlı biçimde ulaştırmanın yollarını bulmak oluyor. Tüketicinin isteklerini bilinçaltı yollarını kullanarak manipüle edip arttırmak ve çeşitlendirmek pazarlama 3,5'un iddiaları arasındadır. Ana sürümden farkı insanlara kolaylık sunacak uygulamaları çeşitlendirmektir.

Bu kitabın bir iddiası var: Türkiye'nin pazarlamasında ve ihracatını geliştirmesinde faydalı olacağını düşündüğüm görüşlerimi, yaşadığım ve gözlemlediğim olaylarla destekleyerek ileri düzeyde nasıl pazarlama yapabileceğimizi ortaya koymak.

Anadolu kaplanlarının dünya markası çıkarmak için pazarlamaya nasıl yatırım yapması gerektiğinin altını çizmek için bu kitabı kaleme aldım.

Başarı hikayeleri kadar başarısızlık hikayelerini ve alınan dersleri özellikle yazdım, hatta kitaba adını veren kartvizitini vermeyen adam hikayesi müşterilerimizden neler öğrenileceğini anlatan örneklerden sadece birisidir. Başarısızlıklar karşısında yılmamak kaydıyla neler elde edilebileceğini gösteren örneklerin özellikle altını çizdim; en pahalı öğretmene muhtaç olmaktan kurtulmak için bu kitaptan faydalanacağınızı düşünüyorum. Phablet adlı cihazlardan yeni bir mobil dünya doğuyor. Pazarlamanın kitabı baştan yazılıyor.

Profesyonellerden akademisyenlere, öğrencilerden girişimcilere, pazarlama ve satışla ilgili araştıran, düşünen, okuyan herkese faydalı olması dileğiyle...

**Sadık Vural**  
**24 Aralık 2012**

# İçindekiler

1. Bölüm: “Neden Pazarlama 3,5?” Dijital Dünya, E-Ticaret.....	15
2. Bölüm: Örneklerle Pazarlama Tabanlı Büyümenin Püf Noktaları: Misyonu İnsan Temelli Tutmak.....	27
3. Bölüm: Dış Ticaret ve Pazarlama.....	45
4. Bölüm: Gerçeklik Testi Farkımız ve Daha Neler Neler.....	53
5. Bölüm: Çekicilik, İstek ve Güven Yaratmak: Değer Felsefesi.....	69
6. Bölüm: Güvenirlilik Nasıl Elde Edilir.....	85
7. Bölüm: Kültürel Kimliğin Gücü.....	95
8. Bölüm: Bana Markanı Söyle Sana Kim Olduğunu Söyleyeyim.....	101
9. Bölüm: Satış Sanatı .....	107
10. Bölüm: Caz mı Yapalım Gaz mı?.....	113
11. Bölüm: Kartvizitini Vermeyen Adam.....	119
12. Bölüm: Sonsöz ve Kitap Hakkında Yazılanlar.....	123



# 1

## Bölüm

### “NEDEN PAZARLAMA 3,5?”: DİJİTAL DÜNYA, E-TİCARET

*“Binlerce kilometrelik bir yolculuk ilk adımın atılmasıyla başlar ve önemli olan uzaklık değil ilk adımı atabilmektir.”*  
Çin Atasözü

#### **Pazarlama 3,5?**

Hatırlatmaya gerek var mı bilmem, pazarlama, iş dünyasının lokomotif kavramıdır. Kavram yıllar içinde çeşitli evrelerden geçti ve algılanması köklü değişimler geçirdi. Bu aşamaları pazarlama 1.0, pazarlama 2.0 ve bu yüzyılın pazarlaması olarak adlandırılan pazarlama 3.0 olarak sıralayabiliriz.

Pazarlama 1.0 dediğimizde kısaca üretilen ürün ve hizmetin onları isteyen herkese satmak anlaşılıyordu. Henry Ford’un model T otomobili bu stratejiyi en iyi şekilde özetliyordu. “Her müşteri, istediği renkte bir arabaya sahip olabilir tabii rengi siyah olduğu sürece”. Bu Pazarlama 1.0 yaklaşımı ya da ürün merkezli evredir.

2006 yılında pazar araştırması için Romanya’ya gittim. Başkent Bükreş’te geziyoruz, bir şey dikkatimi çekti: Her yerde Dacia marka otomobil var. Arkadaşlarıma “bunun nedeni nedir?” diye sorunca kısaca şunları anlattılar: Zamanın Devlet Başkanı Çavuşesku, Dacia otomobil fabrikası kurduğunu, araba almak isteyen Romenler buraya başvurup bir iki sene sonunda otomobil sahibi oluyormuş. Hatta bu araçlar için vatandaşların evleriyle işyerleri arasındaki mesafeye göre benzin veriyorlarmış; Pazarlama 1.0’ın başka bir dünyadan örneği budur.

Pazarlama 2.0, halen içinde olduğumuz bilgi çağında ortaya çıktı ve bu zamandan sonra pazarlama hiç de görüldüğü düşünülmediği gibi kolay bir iş olmayacak.

Bugünün müşterileri bilgi açısından fazlasıyla donanımlı ve birçok benzer ürünü kolaylıkla birbiriyle kıyaslayabilecek durumda. Bilgiye, gerçeğe ve doğru bilgilere ulaşması için temel düzey bilişim okur yazarı olması internetin enginlerine girecek araçları kullanmak için gereken bütün güç elinde hatta telefonları düşünürsek cebindeki ekrana seslenmek kadar basit. Fiyatlar ve ürün özellikleri hakkında bilgi almak için artık fiziken mekan değiştirmeye neredeyse hiç gerek kalmadı.

Ürünün değerini takdir eden müşteridir ve “Müşteri Kraldır” altın kuralı bir çok şirket için geçerlidir. Günümüzün pazarlamacıları, müşterilerin kalbine ve aklına seslenebiliyor. Pazarlama 2.0'daki ya da müşteri yönelimli pazarlamadaki görüş budur. Artık Pazarlama 3.0'ın ya da değerlere dayalı pazarlama çağının doğuşuna hep birlikte tanıklık ediyoruz. Müşteri sürecin sadece hareket noktası değil, yöneticisi, ana yönlendiricisi.

Kitaba adını veren Pazarlama 3,5 kavramıyla tıpkı şu an kesin olarak yanınızdaki, belki bu kitabı e-kitaptan okurken elinizdeki akıllı telefonları, tabletleri, phabletleri, tabphaneları her açış kapayışınızda karşınıza çıkan sürüm güncellemeleri gibi duruma uygun tavır almayı tutum geliştirmeyi vurgulamak istedik. Değişmeyen tek yasanın değişim olduğu dünyamızın hızı yetişilir gibi değil, çocukluğumuzda “Geleceğe Dönüş” filminde görüp ağızımız açık bakakaldığımız birçok ayrıntı yaşadığımız hayatın bir parçası; bu nedenle dudak uçuklatan, baş döndüren bu hızı açıklamak anlamlandırmak için ara sürümler gerekiyor.

### ***Pazarlama 3,5'a Almanya'dan Bir Örnek:***

#### ***Çetin Ay***

***(www.autokette.de)***

Çetin Ay Almanya'da yaşayan Türk işadamı; www.autokette.de internet sitesinin kurucusu. Geliştirmiş olduğu sisteme Pazarlama 3.5'un sosyal medya ve e-ticaret versiyonu diye-



biliriz. Site üzerinden kurup örgütlediği ve yürüttüğü sistem dünyaya üzerinde aynı ürünü talep eden tüketicileri internet üzerinde buluşturup örgütleyerek, fabrikadan olabildiğince ucuza toptan alım yaparak ticarete aracılardan tamamını ortadan kaldırıp aracılıktan kaynaklanan ve çağımızda anlamsızlaşan tüm asalak ek maliyetleri yok etmek üzerine kurulu. Fabrikayla dünya üzerinde aynı malı talep eden tüketici kitle-sini doğrudan buluşturan sistem, önce aynı ürünü talep eden alıcıları biraraya getiriyor.

“Fabrikadan halka satışı” tersinden işleten sistemde Çetin Ay, alıcıları internette tek grupta toplayıp ardından fabrikadan toplu alım yaptırıyor. Bu sayede tüketici ürünü piyasa fiyatından %10’dan başlayan ve %30’a varan oranlarda ucuza alma imkanına kavuşuyor. Üreticiyle tüketiciyi doğrudan bir araya getiren sistemde Çetin Ay’ın kârıysa şeffaf müşterilerden kesilen %3 oranındaki işletim payından oluşuyor.

Örneğin, LCD TV almak isteyen şahıslar platformda diğer LCD TV almak isteyenlerle buluşturulup pazarlık gücü olarak birleştiriliyor. Alınmak istenen ürünün adedinin artmasıyla platformda sipariş verenler toplu halde almanın kârını elde ediyor. Böylece fabrikayla tüketiciler arasındaki tüm aracılardan kaldırılarak tüketicinin toptan fiyatına perakende ürün alması sağlanıyor.

İnternetin ortaya koyduğu şeffaflık ortamında insanlar günümüzde her şeyin en iyisini en ucuza en kolay şekilde almak istiyor. Bu sistemle oturduğunuz yerden ev, araba, beyaz eşya, telefon, kitap ve benzeri tüm ürünleri toptan fiyatına perakende alınması mümkün oluyor.

Telesiparişteki aldatmacalardan uzakta olsa da yaygın pazardaki bayileri küstürme olasılığına neden olan bu sisteme dahil olacak işletmelerin operasyonu en ince ayrıntılarına kadar düşünüp değerlendirmelerinin şart olduğunu not etmek gerekiyor. Yeni ürün tanıtmaya ve sunmaya uzak olan ve fırsat sitelerini andıran bu sistemle yaygın pazarda tanınmış ve bilinen ürünlerin satışlarına rekorlar kırdırmak mümkün. Sonraki bölümlerde örneklerini inceleyeceğimiz fırsat sitelerinde sistemin benzer biçimde işlediğini söyleyebiliriz.

## ***Dijital Çağda Ağın İmkanlarının Sunduğu Zengin Fırsatlar: Elinizdeki Tek Araç E-postaysa Neler Yapabilirsiniz?***

2006'da bir PVC kapı-pencere fabrikasında ihracat departmanı oluşturmak üzere işe başladım. Yurtdışı pazar araştırmaları yaparken maliyeti düşük olduğu için e-ticaretten nasıl faydalanabilirim diye düşünüyorum. O dönemler e-ticaret bugün olduğu kadar gelişmiş değil, Türkiye'de kuralları ve mantığı yeni yeni öğrenilmeye çalışılıyor.

Yaptığım ilk iş pazarlayacağım ürünlerin hangi ülkelerde kullanıldığı üretildiğini araştırmak oldu. Sonra ürünler hakkında ayrıntılı bilgi veren ama elden geldiğince kısa tutulmuş İngilizce bir teklif mektubu hazırladım. Ardından konsolosluğumuz ve ticaret ataşeliğimiz olan 62 ülkeye tek tek e-postalar yazıp sektörle ilgili ithalat-ihracat yapan bütün firmaların iletişim bilgileriyle beraber listesini istedim. E-postalarımın cevap verenler oldu, vermeyenler oldu. Gelen firma bilgilerini tek tek inceleyerek ürünle ilgileneceklerini düşündüğüm firmalara hazırladığım İngilizce teklif mektuplarını gönderdim. Böylece ihracat hareketlerini başlattık.

Kısıtlı bütçeyle elimde kullanabilceğim tek araç e-postaydı ve sadece onu kullanıp kovalararak bir yıl içerisinde cirolarda geometrik ortalarla artışlar sağladım. Bugün Pazarlama 3,5 diye tanımladığımız dünyanın yaklaşık işleyişi budur.

## ***Pazarlama 3,5 Dünyasının, Açıkçası Yeni Ekonominin Temel Dinamiği: E-Ticaretin Yeni Boyutları***

Yeni ekonomi, her şeyden önce bilgiyi, yaratıcılığı, teknolojiyi doğru ve etkin kullanabilme becerisini önde tutar. Bu anlamda, yeni ekonominin asıl sermayesi yukarıda saydığımız kavramlardır diyebiliriz. Yaratıcılık, öncü olmayı gerektirir. İnsan, var olan bilgiyi ve teknolojiyi yaratıcılıkla birleştirerek yepyeni bir yapı ortaya koyabilirse, hem öncü olabilir, hem de çok daha kolay markalaşabilir. E-ticaretin etkinliği, bu yaratıcılığın varlığıyla doğru orantılıdır.

Bilgi ve teknolojiyi yerinde kullanmak e-ticaret verimliliği için yeterlidir ama eğer yaratıcılığınızı da bu sürece katabili-

yorsanız, hem verimlilik hem de ekonomik büyüme alanında sonsuz olanaklara kavuşursunuz. Dünya bunun çarpıcı örnekleriyle doludur...

### ***Yahoo ve Amazon Örneklerinde Başarı***

İnternet'in yaygınlaşmaya başladığı 90'ların başında Amerikalı iki üniversite öğrencisinin sadece hobi amaçlı olarak kurdukları Yahoo portalı<sup>1</sup>, kısa bir zaman içinde dünyada milyonlarca insana hizmet veren büyük bir markaya dönüştü.

1995'te çalışan sayısı yalnızca 20 iken, Yahoo'ya büyük bir dönüşüm sağlayan "bedava içerik sağlama" stratejisi devreye sokuldu. Yaratıcılık dediğimiz kavram işte bu stratejinin içindedi. Bu stratejiye göre, bedava olan bu hizmet milyonlarca insanı bu portala çekecek, bunu gören reklam verenler, her zaman olduğu gibi ilgi ve rating'in olduğu alanları tercih etmeleri nedeniyle Yahoo'ya doğru yönelecekti. Buradan gelen reklam gelirleri bedava içerik sağlama sistemini finanse edecekti. Plan işlemekle kalmadığı gibi hedeflenenin çok ötesine geçti.

Yahoo yöneticileri, bununla birlikte gittikçe büyüyen firmayı halka açıp borsa yoluyla bir finans kaynağı daha elde ettiler. Sadece ABD'ye hizmet veren ulusal bir portal olmaktan çıkıp uluslararası yayına başladılar. Ayrıca hizmetlerin çeşitliliği artırılıp değişik ilgi alanlarına yönelik yeni servisler yaratıldı. Yahoo Groups, Geocities bunlardan bazıları. Bu sayede Yahoo yüz milyonlarca dolarlık geliri, sayısız ofisiyle devasa bir ekonomik varlığa dönüştü. Bununla yetinmeyip dünyanın en büyük şirketleri arasına girdi.

### ***Sanal Mağaza Yapılanmasında Bir Çığır: Amazon***

E-ticarette gerçek bir yaratıcılık ve başarı öyküsü de Amazon ve onun getirdiği sanal mağaza anlayışıdır. Jeff Bezos adlı bir borsa brokeri, internet üzerinden o zaman ağda bulunan üniversite öğrencilerine ve akademisyenlere indirimli kitap satışı yapabilmek için 1995'te amazon.com'u kurdu.

O zamana kadar ABD'nin en büyük ve en geniş ağına sa-

---

<sup>1</sup> Portal, web üzerinde bulunan siteleri belli kategorilere göre sınıflandıran ve arama motorlarıyla destekleyen web sitelerinin ismidir.

hip kitap zinciri olan Barnes&Noble çok küçük bir sermayeyle alt edip, internet üzerinden yaptığı satışlarla bu kitabevinin onlarca katı kazanç elde etti. Öyleki, kuruluşundan kısa bir süre sonraki kazancı yıllık 141 milyon dolar iken, Barnes & Noble 14 milyon dolarda kalmıştı.

Amazon temel büyüme dinamiğini, çeşitliliği tüm diğer ürünlerin katbekat üzerinde olan ve en geniş mağazalarda bile satışta olanın yaklaşık onda biri sergilenebilen kitaptan aldı. Herhangi bir kitabevinde bulunması imkansız olan kitapları bile güncel stok bilgileriyle kaydedip her kitabı zaman zaman kısıtı olmadan her an satışta tutup ulaşılabilir kılmayı başaran Amazon başka sektörlerde de satışın liderliğini ele almakta piyasa fiyatlarını belirler konuma geçmekte gecikmedi.

1997’de borsaya açılan Amazon, kitap dışında CD, DVD, Elektronik, Konfeksiyon vb. farklı ürünleri internet’ten pazarlayan dünyanın en büyük sanal mağaza markasına dönüştü. B2C (bi tu si okunur) denilen (Business to Customer) “firmadan müşteriye” yönelik e-ticaret pazarında adı akla ilk gelen marka haline geldi.

Felsefesi müşteriye daha az harcatmak olan bu proje şu an dünyanın sadece e-ticaretine değil ticaretin geneline yön veriyor, kuralları belirliyor.

Amazon’un ve başarısı konusunda yapılan analizler incelendiğinde bu başarının ardındaki belli başlı şu etkenler ön plana çıkıyor:

1) Kitabın internet üzerinden satışının kolay yapılması. Çünkü insanlar diğer bir çok ürünün aksine kitaba dokunma ihtiyacı hissetmiyor; özellikle araştırma inceleme türlerinde içerik, ürünün diğer niteliklerinin çok daha önünde geliyor. Bu anlamda doğru ürünü pazarlama stratejisi, internetten kolaylıkla kitap satılabileceği mümkün kılıyor.

2) Bir web sitesi, herhangi bir kitabevinden çok daha fazla (hatta milyonlarca) kitabı sunabiliyor; kısaca envanter çeşitliliği diyebiliriz. Ayrıca kitap satınalmada son derece önemli olan, eleştiri, yazar tanıtımı, benzer kategorideki kitapları bir iki tuşla bulabilme kolaylığı gibi kitap satınalma konusunda müşterinin aradığı parametreleri bulma açısından büyük avantaj sağlıyor.

3)Eve teslimin rahatlığı

4)Web sitesi içeriğinin müşteri beklentilerine uygun şekillenmesi, dinamik tasarım, müşteriyle bağın sıkı tutulup interaktif pazarlama stratejisi izlenmesi.

5)Kişisel ilişki düzeyinde pazarlama stratejisi. Bu tür interaktif pazarlamanın, müşteriyi sağmal bir inek gibi görme yanlışına yol açmadan, müşterinin gelecekteki alışverişlerine yön verebilmesi, birebir olarak müşteri istek ve ihtiyaçlarına yönelik olması.

Daha önceki satınalmalarından, yorumlarından hareketle müşteriyi doğru yönlendiren özel hatırlatma, reklam ve halkla ilişkiler çalışmaları satış başarısına neden oluyor. Amazon' u uluslararası bir markaya dönüştüren ve sanal mağaza sisteminde bir dev yapan etkenler kısaca bunlardır.

### ***Diğer Uluslararası Örnekler: eBay, Google***

İnternette online mezat yapan eBay, bu alanda gösterdiği büyük yenilik ve yaratıcılıkla, milyonlarca tür ürünün müzayede yoluyla pazarlandığı büyük bir e-ticaret başarısı olarak karşımızda duruyor.

Google' sa arama motoru sistemiyle internet reklamcılığı konusunda son yıllarda zirveye ulaşıp akla gelen her noktada özel çözüm üretmeyi başarmış bir çok hizmetiyle devletlerden büyük ciddi bir bilgi birikimini bünyesinde toplamayı başarmış bir firma. Bu gibi örnekler çoğaltılabilir. Dünyada irili ufaklı binlerce e-ticaret odaklı pazarlama firması, bu büyük pazarda yer alabilmek için rekabet ediyor, öncü olabilenler, kendi markasını yaratabilenler, yaratıcılıklarını teknolojiyle birleştirebilenler bu pazarda en önlere çıkıyor.

### ***E-Ticaret'ten Yerel Örnekler***

Ülkemizde, kendi ulusal pazarımızın öne çıkan benzer firmalarını Mynet, Hepsiburada, İdefix, Kitapyurdu, Trendyol, Markafoni, Unnado olarak sayabiliriz. E-ticaret uygulamalarına geçecek olan tüm firmalarımızın, kendi ürünlerini veya hizmetlerini pazarlama noktasında kendi yaratıcılıklarını da katarak marka olmayı başarmaları artık hiç zor değil. Her fir-

ma kendi başarısını sağlayacak etkenler konusunda aslında esnek bir zemindedir. Felsefesiyle, farkıyla çok büyük mali bedellere katlanmak zorunda kalmadan işini büyütebilir.

E-ticaretten faydalanmak o alanda da büyümek için yukarıda zikredilen devasalaşmış örneklerde olduğu gibi büyük maliyetlere katlanmak zorunda da değilsiniz. Orta ölçekli bir üretici ya da toptancı firma olarak bayiilerinizin dışarıdan erişebildiği stok şeffaflığı sağlayan ve güçlü bir lojistik tedarik kanalı sunan basit uygulamalarla B2B’de satışlarınızı ciddi oranda arttırıp tahsilat güvencesi sağlayabilirsiniz. Pek çok pazarda bir çok başarılı örneği olan bu girişimleri örgütlemek paradan çok ufukla ilgili. İnternet üzerinden ticaret, pazarlanan ürünün özelliğine, hangi pazarlara girileceğine, bu pazarlarda izlenecek stratejilere göre farklı farklı başarı ölçütleri ve verimlilik etkenleri ortaya çıkarır.

Bu anlamda e-ticaretin her firma için sabit başarı formülleri yoktur. E-ticaret dinamik bir yapıdır, bu yüzden onu statik, sabit başarı ve verimlilik yöntemleri sunarak uygulamaya çalışmak elbette istenen sonuçları vermeyebilir.

Bu nedenle e-ticaretin temel uygulamalarına dikkat ettikten sonra her firma, kendi ürününün konumuna, gireceği piyasaların koşullarına ve bu piyasalarda izleyeceği pazarlama stratejilerine kendi yaratıcılık, deneyim ve dinamizmini katarak gerçek başarıya kavuşacaktır.

### ***E-ticaretin Markalaşmaya Etkisi ve TrendYol Örneği***

Markalaşma, her şeyden önce herhangi bir pazarda ürüne bağlı bir müşteri kitlesi yaratabilmeye bağlıdır. Yenilik, yaratıcılık ve öncü olabilme, markalaşmaya giden en önemli etkenlerdir. Karşılıklı olarak, e-ticaret uygulamaları firmanızın tanınırlığını arttırıp marka oluşturmanıza yardımcı olurken, markalaşan firmaların da e-ticaret etkinliği artacaktır. Markanın etrafındaki maddi ve manevi değer, müşteri tercihlerini yönlendirecektir.

Web odaklı pazarlama stratejileri markayı yerel ve ulusal olmaktan çıkarıp küresel pazara ulaşmasını sağlayacaktır.

Müşterilerin değer odaklılığı ve özdeşleşme konusunda fark yaratan ayrıntılar markayı bir anda öne çıkartabilir.

Trendyol, Türkiye’de pazarlama 3,5 yaklaşımında sözün tam anlamıyla trendi yakaladı ve e-ticarette 2 yılda 100 milyon doları aşma başarısını elde etti. New York doğumlu Demet Mutlu ve ortağı Begüm Tekin tarafından, ABD’de en çok alışveriş yaptığı “e-ticaret” sitesini taklit ederek İstanbul’da “tasarımcı ürünleriyle kadınları buluşturma” fikrine duydukları güvenle kuruldu.

Trendyol’un yüzde 70’i kadın olmak üzere 4.5 milyon aktif üyeye ulaşan müşterileri sitede çalışan sayısını 768 kişiye ulaştırdı; sitede 3 saniyede bir ürün satılıyor. Çıktıkları yolda daha altıncı ayından başlayarak yatırımcılardan ortaklık teklifler alan sitenin başlangıç sermayesi olarak 300.000 dolardı. Demet Mutlu öyküsünü şöyle anlatıyor:

“New York’ta doğdum. Babam işadamı, Hem New York’ta, hem Türkiye’de inşaat projeleri yapardı. Annemse Citibank’ta çalışıyordu. Babam (Bilal Mutlu) genç yaşta New York’a gitmiş, şu an 76 yaşında ve halen aktif olarak iş yaşamında, aslen Ankaralı; annemse Adanalı, Tarsus Amerikan’da okumuş, sonra İstanbul, ardından New York. Orada da babamla tanışmışlar.

İkisinin de yoğun iş hayatı vardı. Benim için güzel rol model oldular. Bana küçük yaştan itibaren hep ‘yapabileceğim’ anlatıldı. New York’ta aslında 3 yıl kaldım. Sonra İngiltere’de ilkokulun 3. 4. ve 5. sınıflarını okudum. Liseyi İtalya’da okudum. Üniversiteyi ise hem New York’ta, hem Türkiye’de. okudum. New York’ta işletme eğitimi aldım.

Türkiye’ye döndüm, işletme mezunu olarak hep küresel şirketlerde çalıştım. Finans bölümünde, üretimde, iş geliştirmede ve pazarlamada, hepsinde tecrübe edindim. İstanbul, İsviçre, Japonya ve New York’tan sonra da Harvard’da MBA yapma kararı aldım. Çünkü girişimci olmak istiyordum, bunun için de iyi bir eğitimim olmalıydı.

Okulda iş projeleri yapıyorduk. Çok sayıda başarılı girişimci gelip bizimle sohbet ediyordu. Birçok önemli şirketin iç yapısını zaten bizzat görmüştüm. Ancak çok yeni iş geliştirme, proje

yönetme bana heyecan vermişti. Japonya çok ilginç bir deneyimdi benim için, orada daha 2005 yılında dijitali yaşadım, öğrendim. Dijitalin pazarlama gücünü gördüm.

ABD’de çalıştığım şirketin ‘zencilere kozmetik’ pazarlamadaki başarısızlığını aşmak için bir proje yönettim. Sarışın mavi gözlü kadınlarla sunulan kozmetiğin zenci kadınları çekmeyeceğini anlattım ve Rihanna’yla anlaşılıp o projede büyük başarı elde ettik. Meşhur Umbrella şarkısıyla ilk çıkışında, bizim projemizle yeni bir alan açtık.

Ve girişimcilik fikri, bir arkadaşım internette bir kozmetik projesi yaptı ve başarılı oldu. O benim için cesaret vericiydi. Ben de internetten ‘moda’ satmaya karar verdim. İstanbul’daki tasarımcıların ürünleriyle Türkiye genelindeki kadınların hatta İstanbul’un Beşiktaş, Nişantaşı, Osmanbey dışındaki semtlerinde oturanların bile buluşması zordu. Tasarımcıların da mağazaları yoktu.

İşte bu aradaki bağlantıyı internetle yaparız diye düşündüm. Üstelik moda benim de tutkumdu. Türkiye’de bu alanda büyük boşluk olduğunu düşünüyordum.”

Demet Mutlu, internetten moda satma fikriyle çıktığı yolda 300 bin dolarlık başlangıç sermayesiyle hareket ettiklerini anlatıyor ve şöyle devam ediyor:

“İnovatif bir girişim yapmadık. ABD’deki benzer iş modelini uygulamış oldum. Modaya odaklandım, 18 Mart 2009’da şirketi kurduk, Eylül 2009’da lansman ve satış başladı. Şu anda çalışan sayımız 768, ciromuz 100 milyon doları aşmış durumda.

Babam başlangıçta ‘seni bunun için mi bu kadar okuttuk?’ diyordu (bugünlerde fikri değişti). Satış başladıktan 3 ay sonra Tiger Global geldi. 4.3 milyon Euro’luk kaynak geldi. Reklam, pazarlama, teknoloji yatırımı yaptık. Moda organizasyonlarına sponsor olmaya başladık. Kleiner Perkins ortaklık istedi, iş daha da büyüdü. Şu an Trendyol’un yüzde 60’ı fonlarda. Büyük olanın parçası olmak çok daha akıllıca.”

Bu çalışmanın ardında yatan müthiş bir mutfak var. Türkiye’de yüzlerce e-ticaret girişiminin başarısız olması ve ülke e-ticaret çöplüğüne dönüşmüşken buradan sıyrılıp zir-



veye oturmak ve bu başarı öyküsüne imza atmak çok ciddi bir mutfak çalışması gerektiriyor. Baktığınızda teşhis doğru konduğu için tedavi doğru oluyor, bizdeki 'bu işte para var' girelim"le olmuyor.

Örneğin özgün bir fırsat mağazacılığı örneği olarak karşımızda duran Unnado ciddi cirolara ulaştıran nitelikli müşteri kitlesinin yol göstericiliğinde geleceğin cepte yani mobil uygulamalarda olduğunu belgeliyor. Unnado tıpkı alandaki en başarılı örneklerden biri. Halil Erdoğan tarafından bebek.com üzerinde bilgi portalı olarak kurulan ve lisansüstü düzeyde incelemelere konu olan E-bebek gibi anne-bebek ürünlerinden, alışverişe vakti olmayan çocuğunun başında olmak için eve hapsolan internet başındaki kentli anneleri hareket noktası olarak alıyor ama bir farkla: E-bebek'in fiziki mağaza alanında da yürüttüğü faaliyeti Pazarlama 3,5'a uygun konsept olan kısıtlı zamana ve özel müşteriye bağlı fırsat mağazacılığı şeklinde sadece internette yapıyor. Müşteri ilişkileri yönetimi uygulamalarıyla ciddi farklar yaratan ve hareket noktasına sadece indirim almıyan bu sitenin kurucusu Göktuğ Okan Oğuz'un verdiği bilgilere göre satış gelirlerinin yaklaşık onda biri mobil cihazlardan yapılan satınalmalardan geliyor.

Bu bölüme noktayı koyarken kitabın üstbaşlığının neden "Pazarlama 3,5" olduğunun altını çizmek istiyorum; artık yaşam neredeyse tamamen mobil ortamda şekilleniyor, sesli aramadaki gelişmelerle insanlar en kolay yolları tercih ediyor, telefona seslenip komut vererek satınalmının yollarını ararken insani iletişimden ve sıcaklıktan kopmak istemiyor.



# Bölüm 2

## ÖRNEKLERLE PAZARLAMA TABANLI BÜYÜMENİN PÜF NOKTALARI: MİSYONU İNSAN TEMELLİ TUTMAK

*“İnsanlığa olan güveninizi hiç kaybetmemelisiniz.  
Çünkü insanlık bir okyanustur; okyanusa damlayan bir kaç  
kirlili damla onu kirletmez.”*  
Buddha

### **Makineden Makineye Değil İnsandan İnsana**

Hangi sektörde ne gibi bir işle uğraşırsak uğraşalım eninde sonunda insana dokunmak zorundayız; hele pazarlama konusunda faaliyetimiz sözkonusuysa insandan bağımsız olmamız mümkün değildir. İnsana göre, insan tarafından, insan için şekillendirilmemiş bir organizasyonun ayakta kalma şansı yoktur.

İçinde bulunduğumuz katılım çağında haberleri, fikirleri ve eğlenceyi insanlar üretir ve insanlar tüketir. Yeni dalga teknoloji insanların tüketiciden, üretici-tüketicie dönüşmesini mümkün kılar. Sosyal medyanın yükselişi de yeni dalga teknolojinin aktörlerinden oldu ve iş dünyasına yön veriyor.

Alanında çok iyi olan insanları sosyal ağlardan (facebook, twitter, bloglar vb.) milyonlarca kişi takip ediyor. Dolayısıyla bugün bazı sosyal medya kimlikleri şirketin ürün ve hizmetlerini olumlu ya da olumsuz şekilde etkileme gücüne sahipler. Bugün Pazarlama 3,5'ı uygulayan şirketler kendi bünyelerinde sosyal medya yöneticileri ve birimleri oluşturuyorlar. Kullanıcı katılımı bu yeni medya ortamında artık kişiler kurumlar herkes neredeyse eşittir, eşit söz hakkına sahiptir.

Şirketler, sosyal ağlarını yönetmek zorundadır, yoksa birileri sizin yerinize yönetir; olumlu ya da olumsuz. Düşük maliyetli

ve tarafsız olduğu için sosyal medya pazarlama iletişiminin geleceğidir. Bu yüzden pazarlamacıların markaları üzerinde artık tam bir kontrol güçleri yoktur.

### **“1972, Procter&Gamble Japon Pazarında” ya da Yerelleşmenin Önemi**

Dünyaca ünlü kişisel bakım ürünleri ve deterjan markası Procter&Gamble'ın, İkinci Dünya savaşından sonraki yayılma döneminde giriş yaptığı gelişmiş ülkelerin sonuncusu Japonya'ydı. Yıl 1972, Şirket o dönemde Avrupa, Amerika, Afrika, Orta Doğu'da otuza yakın ülkede faaliyetliydi. Şirketin ana ürünü deterjandı ve bu alanda girmiş olduğu bütün ülkelerde sektör lideriydi. 1968'de başlayan pazar araştırma çalışmalarının sonunda Japon pazarına girme kararı alınır ve 1972'de P&G Japonya'ya ürünleri, çalışanları ve teknolojileriyle birlikte girer.

P&G ilk birkaç yıl para kaybedeceğine, ancak çok geçmeden diğer ülkelerde olduğu gibi burada da başarılı olacağına inanıyordu. Çünkü başarisının formülü kanıtlanmıştı.

Japonya'da yaklaşık 1.7 milyon mağaza vardı. Her 375 kişiye bir dükkânın düşmesi, ABD' deki mağaza yoğunluğunun dört katı demektir ve bu mağazalara yaklaşık 17 bin toptancı ürün sağlıyordu.

P&G'nin Kao ve Lion adlı iki tane büyük rakibi vardır. P&G'nin muazzam kaynaklarıyla reklamlara yoğun para harcama gücünden endişe duyan rakipleri haklı olarak telaşlanır. Çünkü P&G' nin gelirleri Kao ve Lion'un toplam gelirlerinden dokuz kat fazladır. Brad Butler Japonya'daki P&G'ye üst düzey yönetici olarak atanmıştır ve P&G'nin üç markasını piyasaya sunmak için ekibiyle birlikte bir strateji geliştirir. P&G pazara girerken ortak olduğu Japon firması Sunhome'un hisselerinin tamamını 1978 yılında devralır.

On yılın ardından, 1983'e geldiğinde -Japonya büyük sıkıntı içindeydi- P&G markalarının hiçbirini Japonya'da ciddi bir ilerleme sağlayamamıştı ve Şirket görünürde geri dönüşü olmayan toplam 300 milyon dolar kaybetmişti. Perakendeciler ve toptancılar hiç memnun değildi, Őirketteyse moraller kötüydü.

Bazı gözlemciler P&G'nin bu performans düzeyinde ne kadar dayanabileceğini merak ediyordu; bir yandan yönetim kademelerinin görüş ayrılığına düştüğüne, hatta bazı üst düzey yöneticilerle yönetim kurulu üyelerinin şimdilik Japonya pazarından tamamıyla çekilmede ısrar ettiklerine dair söylentiler yayılmaya başlamıştı. P&G'nin Japonya'da içinde bulunduğu kötü durumun farkına varılması, global merkez Cincinnati'de yeni bir yönetim ekibinin iş başına gelmesine rastlar.

1980'de P&G International'ın başına Ed Artz geçti ve Japonya'daki yenilgiyi kabul edecek bir kişi değildi. Artz, tüketici ürünlerinde küresel rekabeti sürdürmek için Japonya'da P&G'nin mutlaka başarmak zorunda olduğuna inanıyordu. Daha önce Japon pazarına girip girmeme konusunda "fırsat çıkana kadar bekleyelim" diyen yöneticilere P&G'nin önceki CEO'su Howard Morgens şu cevabı verdi: "Japonlarla Japonya'da rekabet etmeyi öğrenmezsek, onlarla tüm dünyada rekabet etmeyi öğrenmek zorunda kalacağız." Ve bu söz şirkette zaman zaman hatırlanan bir tema ve Japon pazarının stratejik önemini hatırlatan bir söz oldu.

Artz'da önceki CEO'sunu destekleyen bir söz söyledi: "Onlarla kendi alanlarında yarışın, çünkü sonunda onlarla kendi ülkemizde yarışacaksınız" diyordu ve "Japonya'da iş yapmamız gerekiyor ve orada başarılı olmaktan başka çaremiz yok" diye devam ediyordu.

Artz, P&G'nin Japonya'daki ilk on yıllık tecrübelerini değerlendirdiklerinde, durumu şöyle özetliyordu:

Şirket, Japon pazarına Amerikan ürünleriyle, Amerikalı müdürlerle, Amerikan reklamlarıyla, Amerikan satış metotlarıyla ve Amerikan promosyon stratejileriyle girmişti ve bu felakete yakın bir şeydi. Artz, Japonya için yeniden yapılanma başlattı, Japonlar üretimde ve personel hizmetlerinde anahtar pozisyonlara getirildiler. Ticaretin şartlarını gözden geçirmek amacıyla toptancılarla ve perakendecilerle işbirliği yaptı. Değişim beş önemli hususu içeriyordu:

1. Japon tüketicileri anlamak
2. Ürünleri Japonya ya göre uyarlamak

3. Şirketin imajını satmak
4. Kültüre dayalı olarak pazarlama yapmak
5. Japon dağıtım sistemine nüfuz etmek

Şirket bu reformları yerine getirdikten sonra başarı kazanmaya başladı.

### ***Bağlan ve Geliştir Stratejisi***

Procter&Gamble geleneksel araştırma ve geliştirme yerine “bağlan ve geliştir” stratejisini hayata geçirmiş olarak tanınan bir şirkettir. Açık inovasyon programı, taze ve yenilikçi ürün fikirleri için P&G’nin dünyanın her yerine yayılmış girişimci ve tedarikçi ağına dayanır. P&G’nin toplam gelirlerinin %35’i bu programdan elde ediyor. Olay, Swiffer, Crest ürünleri bağlan ve geliştir sayesinde üretilen ürünlerden bazılarıdır.

Tüketiciler fikirleriyle reklamlara da katkıda bulunabilirler. “Free Doritos” reklamı kullanıcılar tarafından yapıldı ve profesyonel ajansların yaptığı reklamların önüne geçerek birinci sıraya oturdu.

Artık tüketiciler şirketlere faydalı geri bildirimlerde bulunan aktif bir konumda, işte özellikle bu yüzden pazarlama politikaları çok ciddi bir evrim yaşadı.

İlk aşamada pazarlama işlem yönelimliydi, nasıl satış yapılabacağına odaklanılmıştı. İkinci aşamada pazarlama daha ilişki yönelimli hale geldi, amaç tüketicinin tekrar gelip daha fazla satın almasını sağlamaktı. Üçüncü aşamadaysa pazarlama, tüketicileri şirketin ürün geliştirmesine katılmaya davet etmeye kaldı.

“İşbirlikçi pazarlama pazarlama 3,5’un birincil yapı taşıdır.”

### ***Pazarlama 3.5’u Uygulayan Şirketler Dünyayı Değiştirmeyi Amaçlar***

Bunu tek başlarına yapamazlar. Karşılıklı bağlantılı ekonomide şirketler birbirleriyle, hissedarlarıyla, kanal partnerleriyle, çalışanlarıyla ve tüketicileriyle işbirliği yapmak zorundadır.

“Pazarlama 3,5 benzer değer ve arzulara sahip iş kuruluşları arasındaki işbirliğidir.”

## **Celal Birsen Örneği**

Türk girişimciler arasında pazarlama tabanlı büyüme denince akla gelen ilk isimlerden olan Celal Birsen, 2009'da elim bir trafik kazasında hayatını kaybetti. Ama adıyla yaşayan markası ve şirketiyle ulusal bir gurur tablosu ortaya koydu. Bugün dünyanın neresinde bir plajda kafanızı kaldırırsanız şemsiyenin üzerinde ismine rastlıyorsunuz.

Sultanhamam'da açtığı ilk dükkanının büyüklüğü sadece iki metrekareydi. İçinde şemsiye açmak bile imkansızdı. Yirmi yıl gibi kısa sürede o günlerden bugünlere geldi. Bugün yağmur şemsiyesi işinin sadece yüzde yedisi.

Celal Birsen markası artık güneş şemsiyesi işinde dünyanın bir numarası. 52 ülkeye güneş şemsiyesi yapıp satıyor. Güney İtalya'da, Fransa sahillerinde hatta Ibiza'da bile güneşlenirken sizi koruyan şemsiyelerin etiketinde Celal Birsen yazıyor.

Malatya'nın Pütürge ilçesinde fabrika işçisi bir babanın oğlu olarak doğmuştu. 5 yaşında ailesiyle birlikte İstanbul'a göç etti. İlkokuldan sonra imkansızlıklardan dolayı okuyamadı. 14 yaşında seyyar satıcılık yapmaya başladı. Neler satmadı, çoraptan mendile, taraktan kaleme her şey; ticareti Roma'dan bu yana alımsatımın kadim merkezlerinden olan ve dünyaya pazarlama dersleri veren Eminönü'nde öğrendi.

1984 yılında askerden geldikten sonra düzenli bir işi olması gerektiğine karar verdi ve yalnız şemsiye satmaya başladı. Önce iki şemsiyeyle yola çıktı. Birini satıyor, diğerini belediye zabıtalарına hediye ediyordu. Sonra annesine on şemsiyeyi aynı anda taşıyabileceği, kocaman on cepli bir palto yaptırdı.

Yürüyen dükkan gibiydi. Uzun süre o paltoyla iş yaptı. Hem üşümüyordu, hem de bütün şemsiyeleri üstünde taşıdığı için yakalanmıyordu. Şemsiye satmaya başlamasının ardında bir insan gizliydi. Adı İsmail Türk'tü ve küçük bir şemsiye üreticisiydi, genç Celal'e güvenmişti. Malın parasını satıştan sonra alıyordu. "İki tane bile satsam hemen gidip borcumu ödüyordum. Güvenini hiç sarsmadım."

## **Islanma Hanım Buraya Gel**

Yağmuru çok seviyordu. Çünkü bir tek o zaman bir günde 10 şemsiye satabiliyordu. “Yağmura dayanıklı şemsiyeler. “Islanma hanım, buraya gel!” diye bağırımları hemen karşılık buluyordu. Ve böyle havalarda insanlar şemsiyenin fiyatını bile sormuyordu. O günlerde yaşadığı zafer duygusu çok başkaydı.

Sokakta gelecek olmadığını biliyordu. Kısa süre sonra, biriktirdiği parayla iki metrekarelik bir dükkan kiraladı. Dükkan o kadar küçüktü ki içinde bir şemsiye bile açmak imkansızdı. İlerleyen yıllarda kiraladığı dükkanlar hep bir öncekinin iki katı oldu. 4, 8, 16 metrekare diye gitti. Dükkanlar büyüdükçe ürün çeşitliliği de arttı. Önce bir Alman firmasının Türkiye mümessilliğini aldı, sonra kendi markasını yarattı. Yabancı markaya olan düşkünlüğün ileri derecede olduğunu gözlemlediği için ilk ürettiği şemsiyelere Rainbow adını verdi.

Takvim 1997’yi gösterdiğinde artık zamanı gelmişti; Celal Birsen markalı şemsiye üretmeye karar verdi. “Yola çıkarken kendime söz verdim. Biz öyle bir şemsiye yapacaktık ki insanlar günün birinde şemsiye yerine Celal Birsen diyecekti.”

“İlk yıllar çok zorlandı. Markanın üstüne bir Türk ismi, dahası kendi ismini koyduğu için risk aldığının farkındaydı. Ya batacaktı, ya çıkacaktı. Bir taraftan markasını piyasaya kabul ettirmeye çalışırken diğer yandan güneş şemsiyesi işine girdi. İsmail Türk güneş şemsiyesi işine girmişti ve iyi satıcılara ihtiyacı vardı.

Güneş şemsiyesi satmak için Türkiye’yi karış karış dolaştı. Israrcıydı, malı çok iyi pazarlıyordu. Felsefesi şuydu: “Yok diye bir şey yok!”

İlk on taneyi Bağdat Caddesi’nde sattı. “Satıcılık çok zor bir iştir. Mağazaya girerseniz kimse almak istemez. Geri çevrilirsiniz. “İstemiyoruz kardeşim!” diye terslerler, yıkılırsınız. Ben bir kuruluşun kapısından 23 kere geri döndüğümü bilirim. Gittim benimle görüşmek istemediler. Gittim benimle görüşmek istemediler. Gittim benimle görüşmek istemediler... Aşağılıyorlardı resmen. Ama şimdi o firmayla 20 yıldır birlikte çalışıyoruz.”

Güneş şemsiyesi satmak için kapı kapı dolaşırken gele-



ceğın bu işte olduğunu anladı. Yağmur şemsiyesinin ömrü çok kısaydı ve güneş şemsiyesinde daha çok para vardı. Çok geçmeden Laleli’de imalata başladı. İlk zamanlar küçük ilaç firmaları ve birkaç cafe için az miktarda şemsiye üretti.

İş hayatındaki dönüm noktası Unilever grubuyla anlaşmak oldu. İlk yüksek miktarlı sipariş Algida dondurmalarından geldi. Her defasında kaliteli ürettiiler, zamanında teslim ettiler, müşteriyi tavladılar. Unilever’in ardından Türkiye’deki bütün bira, meşrubat, dondurma markaları geldi. “Türkiye’deki bütün plajlarda, bütün cafe, kahve ve restoranlarda nereye giderseniz gidin, kafanızı kaldırın sizi güneşten koruyan Celal Birsen’dir.”

Yurtdışına açıldı. Yine ne olduysa Unilever sayesinde oldu. Faaliyet gösterdiği diğer ülkelere Celal Birsen’i tavsiye etti, referans oldu. Kısa sürede 42 ülkeye ihracat yapmaya başladı. Coca-Cola, Nestle, Heineken gibi markaların dünya genelindeki güneş şemsiyelerini üretir oldu. Bu markalar aracılığıyla Fransa, İtalya, İspanya gibi ülkelerin plajlarında da Celal Birsen bayrağı dalgalanıyor.

Kurduğu şirket, Çorlu’daki 40 bin metrekarelik tesisinde son teknolojiyi kullanarak üretim yapıyor. İki şemsiyeden bugünlere böyle geldi Celal Birsen. Pazarın ihtiyaçlarını çok iyi tespit ederek ve bu pazara nasıl karşılık veririm sorusuna iyi bir cevapla piyasaya girmesi, şemsiyenin sadece yağmur için değil güneşten korunmak içinde gerekli olduğu tespiti CB’yi bugünlere getirdi.

*“İleri ve üretici bir toplumun en temel özelliklerinden biri insanlarının varlıklarını sürdürmenin ötesinde kendini gerçekleştirmeye inanmasıdır.”*

## **Dünyanın En Büyük 2. Perakende Zinciri**

### **Tesco Neden Başarılı: Yaşlı Kadının Mektubu**

Londra’da Tesco’ya bağlı bir alışveriş merkezi’ne yaşlı bir kadın alışverişe gider ve şikayet kutusuna bir şikayette bulunur. Şöyle yazar şikayet dilekçesine; “Ben yaşlı ve yalnız bir kadınıam, akşam canım sıkıldı. Saat 21:00 civarıydı biriyle konuşma ihtiyacı hissettim ve avm’den birşeyler alayım sonra kasiyerle biraz sohbet ederiz diye düşündüm. Fakat kasiyer

yüzüme bile bakmadı. Ürünleri kasadan geçti, ‘şu para tuttu’ dedi aldı ve gönderdi. Ben bu yüzden şikayetçiyim.”

Muhatap kasiyer olduğu için ona cevap yazdı; “Hanımefendi, biz kasadan dakikada 33 ürün geçirmek zorundayız sizinle nasıl konuşabilirim ki?”

Yaşlı kadın cevap yazıyor; “Bunu niçin yapıyorsunuz?”

Evet, Tesco yöneticileri “Bunu niçin yapıyorsunuz?” sorusuna cevap arıyor ve müşteri memnuniyeti için yaptıklarını söylüyorlar. Peki müşteri memnun değilse bu durumdan, yani kasadan 33 ürün geçmiş 67 ürün geçmiş onun için ne fark eder... “Müşteri memnun olmadıktan sonra” diyerek sistemlerini yeniden gözden geçiriyorlar.

Bugün Tesco dünyanın en iyi ikinci perakende mağaza zinciri. Kipa adıyla Türkiye’de de varolan Tesco’dan bizler de alışveriş yapıyoruz. Hepimiz her gün bir şeyler almak için markete veya mağazalara giriyoruz orada genelde ürün kalitesi ve fiyatına bakarak alıyoruz. Fakat aynı kalitede ürün aynı fiyata olduğu durumlarda daha güler yüzlü bizimle ilgilenen ve ilgilendiğini hissettiğimiz kişileri tercih ediyoruz. Toplumda giderek gelişen bu trendin bir sonucu olarak tüketiciler bugün sadece ihtiyaçlarını karşılayan ürün ve hizmetler değil bunun yanında, manevi yanlarına dokunacak deneyimler ve iş modelleri arıyor.

Kipa’nın müşteri hizmetlerinde yaşanan deneyim günümüzde küçük düşünen günlük hesapla iş yapan işletmelerin büyüyüp ayakta kalamayacağını, Nordstorm standartlarına yükselen günümüz taleplerine karşılık veremeyeceğini ifade ediyor.

### ***Memleketten Bir Farklılaştırma Örneği:***

#### ***Dadaş Dürümcü***

Isparta’da arkadaşlarım Ertan ve Yusuf’la gezerken karnımız acıktı. Yolda giderken yeni açılan bir yer gördük. “Dadaş Dürümcü” yazıyor. Girdik içeriye ve üç şiş üç ayran söyledik. İçerisi sade ve güzel yazılarla doluydu; mekan sahibi yerel basında çıkan haberleri ve ulusal basından ilgisini çekenleri anlaşıldığı kadarıyla arada güncelleyerek duvarlara asıyor-

du. Bir yandan yazıları okuyoruz, bir yandan dürümlerimize devam ediyoruz. Dürümler bitti, Dadaş Amcaya “Çayınız var mı?” diye sorduk. “Var elbette” dedi köz üzerinde duran eski bir çaydanlığı göstererek. “Bardaklarda yukarıda, kendiniz alabilirsiniz.” dedi, Yusuf kalktı çayları koydu ve getirdi. Biz bir yandan güldük bir yandan da hoşumuza gitti. Kendimizi evimizde gibi hissettik ve birer çay daha içtik.

Bizim için güzel bir yemekti ve dürüm yemekten daha fazlasını yaşattı. Şimdi daimi müşterisi olduk ve sıklıkla gidiyoruz.

*“Değere Dayalı İş Modeli Pazarlama 3,5’un en etkili uygulamasıdır.”*

Değere dayalı iş modeli için gerçek örnek bir vakayı aşağıda inceleyelim:

### ***Joie De Vivre Hotels***

Joie De Vivre Hotels San Fransisco, Kaliforniya merkezlidir. CEO’su Chip Conley tarafından 1987’de kurulmuştur ve şirket büyüyerek 35 oteliyle Kaliforniya’nın en büyük, Amerika’nın da ikinci büyük butik işletmesi olmuştur.

%75’lik doluluk oranı, geceliği 175 dolar olan odaları ve her otelin, oda başına yıllık 200\$ ödeyerek çevresindeki yardım kuruluşlarına katkıda bulunduğu kurum içi “Joie De Vivre Gives” programına destek sağlamak için kullandığı lüksle yüksek performans sergiler. Bu başarısının sebebi Joie De Vivre’nin “Joie De Vivre Heart”le temsil edilen işletme konusundaki benzersiz yaklaşımıdır ve bu yaklaşım 4 prensibe dayanır.

Benzersiz bir kurumsal kültür yaratmak

Hevesli personel yetiştirmek

Güçlü müşteri sadakati geliştirmek

Carlı ve sürdürülebilir işletmeyi devam ettirmek

### ***Kader***

Joie De Vivre’nin kaderi basit bir fikre dayanır: “yaşama sevincini kutlamak için rüyalar yaratmak.”

Bu fikir şirketin tüm yaptıklarını etkiler. Joie De Vivre’nin marka mantrası; “Neşe Yarat”tır ve 3.500 çalışanına bu mantranın yazılı olduğu bileklikler verilmiştir.

Joie De Vivre'nin kurucusu ve CEO'su Chip Conley, şirketin başarısının, anlama dayalı bir işletme olmaya dayandığına inanıyor. Chip, personel sadakatinin insanları bir işten daha fazlasına, örneğin bir amaca çağırma fikrinin varlığıyla oluştuğunu ve bunun da işletmenin anlamı olduğunu söylüyor.

Örneklersek, Chip ve yöneticileri, şirketin oda hizmetçileriyle birlikte odaları temizliyor. Yöneticiler bu sayede hizmetçilerin paylaştığı kamu vicdanını anlıyor ve bir takım ruhu oluşuyor. Bu işbirliğini teşvik eden, müşterilerin hizmetçilere iltifat ettiğinde ortaya çıkan duygudur. Chip ve diğer yöneticiler daha sonra, kısa bir deneme yapmak üzere hizmetçilerden, birkaç gün yarı performansla çalışmalarını istiyor. Odaların tamamen bakımsız kalmasını değil, sadece her zamanki kadar düzgün ve toplu olmamasını istiyor.

Chip iki gün sonra hizmetçilere nasıl hissettiklerini soruyor ancak müşteriler bu sürede her zamanki kadar övgü dolu olmadığından hizmetçiler de daha mutsuz hissediyorlar. Hizmetçiler yeniden kamu vicdanına ve yaptıkları iş sonucunda paylaşılan karşılıklı desteğe dönmek istiyorlar çünkü böylece iyi iş çıkararak toplu tatmin hissedecek ve müşterilerden olumlu tepkiler alacaklardır.

Hizmetçiler için anlam, sadece oda temizlemekten fazlasıydı. Anlam, takım arkadaşlarına destek olmak, müşteriler tarafından övülmek ve bu sayede daha olumlu bir çalışma ortamı yaratmaktı. Bazı bankalarda da yöneticileri gişeye indirmek şeklinde yaşanan bu deneyim müşteri açısından da önemlidir.

## **Ayırım**

Her otel ayrı bir temaya uygun döşenmiştir ve şirketin menzile dayalı pazarlama stratejisini vurgular. Joie De Vivre'nin bireysel yaşam tarzı yaklaşımı, misafirleri için tutarlılığı amaç edinmiştir. Bu yüzden aynı tasarımı kullanan otellerin tam tersidir.

Joie De Vivre'nin personele dayalı karar vermeyi ilke edinmiş hizmeti de epey farklıdır. Bu ilke doğrultusunda personel müşteri ihtiyaçlarıyla ilgili karar verirken, süpervizörlerine ya da yönetime danışmak yerine, kendilerine verilen yetkiyi kullanarak doğrudan harekete geçer.

## ***Kültür***

Joie De Vivre'nin personeli başarmak için kendine güvenmelidir, çünkü müşterilerin anında karar verebilen bireyler aradığının göstergesidir. Çalışanlar her sene, Joie De Vivre'de çalışma konusundaki fikirlerini, nelerin iyi yapıldığını ve hangi konuların geliştirilmesi gerektiğini araştıran, "çalışma ortamı" anketine katılır.

Tüm çalışanlar daha sonra yapılan toplantılarda anket sonuçlarını tartışır. Bu da Joie De Vivre'yi çalışmak için çok daha iyi bir yer haline getirme konusunda doğrudan söz sahibi olmaları demektir. Bu felsefeyle ilerleyen şirket, "Kaliforniya Körfezi'nde çalışılacak en iyi yerler" anketinde en ön sırayı kapmıştır olmuştur.

Ön ofis ve arka ofisler arasında yapılan düzenli toplantılar, müşteri ilkeleri ve prosedürleri arası koordinasyonunu iyileştirmeye yardımcı olur. Şirketin yarattığı girişimci kültür 4 programla yansıtılmaktadır: Yaşama Sevinci Rehberi, Jdv Üniversitesi, Hayalleri Gerçekleştirmek Ve Kültür Elçileri.

## ***Yaşam Sevinci Rehberi***

Her otelin müşterileri için, çalışanların kendi deneyimlerini yazdığı, görülecek yerlerle ve yapılabileceklerle ilgili hem geleneksel hem de çok bilinmeyen tavsiyelerdir. Bu rehber, misafirlere yerel halkın yaptığı ve sevdiği şeyleri tanıtır.

## ***Joie De Vivre Üniversitesi***

Çalışanlar, farklı kariyer geliştirme programlarında eğitimlik yapabilir ya da bu eğitimlerden kendileri faydalanabilirler. Bu programlar. "Butik Oteller: şık endüstrimizin geçmişi, bugünü ve geleceği" ve "Kara Kuşak Yönetici Olmak"tır.

## ***Hayalleri Gerçekleştirmek***

Hayalleri gerçekleştirmek programı Joie De Vivre personeli, inisiyatif kullanarak konukların alışmadık hayallerini gerçekleştirmeye teşvik eder.

Joie De Vivre internet sitesinde verilen örnek: "San Fransisco'daki Hotel Del Sol'u geç saatte yapacağı girişi teyit etmek

için arayan Bay Herbert, konuşma sırasında Oklahoma'nın basket maçını kaçıracığı için ne kadar üzgün olduğundan bahsediyor. Resepsiyon görevlisi Andrew, inisiyatif kullanarak maçı kaydediyor. Bay Herbert odasına girdiğinde maçın bant kaydı, 6 kutu içecek ve bir küçük notla karşılaşır: "İyi eğlenceler... Del Sol Çalışanları"

Kimse onlardan bu kaydı yapmalarını ve içeceklerle birlikte odaya bırakmalarını istememişti. İşini sevip sahiplenen personeller kuruma her zaman örnekte olduğu gibi değer katar. Personelle işini sevdirmek ve işin sahibi olduğunu hissettirmek pazarlama ve yönetim açısından artık en önemli konulardan biridir.

### ***Kültür Elçileri***

Kültür elçileri tüm otellerin parlayan yıldızıdır. Kendilerine otellere ait farklı kültürleri canlı ve dinamik tutma yetkisi verilmiştir. Bu sayede konuk deneyimlerinin her açıdan Joie De Vivre'nin yaşama sevincini kutlamak için rüyalar yaratmak ilkesiyle tutarlı olması sağlanmıştır.

Yukarıdaki dünyanın en iyi otel gruplarından biri olan Joie De Vivre otelinin çalışma stilini inceledik. Her konu o kadar ince düşünülmüş o kadar ayrıntılı ele alınmış ki ancak bu kadar olur; bizim çalışma sistemlerimize çok uzak, zaten bu yüzden biz en iyi olmaya hala çok uzağız. Her şeyin insan merkezli olduğu bir dünyada insan bizde en sonlara atılıyor. İnsanın işinde mutlu olması, işin başarısını artırır. İşin başarısı, şirketin başarılı olmasına sebep olur.

Bir şirkette başarının sürekliliği ancak işini seven mutlu insanlarla sağlanabilir.

### ***Milyarder Olma Sanatı'nın Yazarı***

#### ***Lee Iacocca'nın Hayat Hikayesi:***

#### ***Stratejik Kriz Yönetiminin ve Uyumun Sırları***

Yazarken bu hikaye konusunda kararsız kaldım, ağırlığı ve hareket noktası pazarlama olan bu kitabın bütünlüğünü bozacağı endişesine kapıldım ancak bu hikaye olmadan kitap eksik kalacaktı çünkü Iacocca'nın hayatında genel yönetim için

olduğu kadar pazarlama yönetimi için de büyük dersler var.

Özellikle pazarlama yönetimi konusunda müşteri taleplerini değerlendirme konusunda bir laboratuvar deneyini andıran Ford Mustang'ın doğuşu bu yaşam öyküsünden bağımsız değerlendirilemezdi. Çalışanların güdülenmesi ve işini sevmesi açısından pazarlama 3,5 felsefesinin şirketin iç ilişkilerine yansımaları iyi anlattığı için bu hikayeyi alıntılıyorum.

Lido A. Iacocca 1924'te doğdu (Lido ismini Ford firmasına katıldıktan sonra çevresinin ve müşterilerin tanıması ve anlayabilmesi için Lee ile değiştirdi). Ebeveynleri, Nicola ve Antoinette, İtalya'dan göçmen olarak gelmişlerdi. Nicola, Birleşik Devletlere San Marco'dan 1902'de gelmişti. Bu tarihte sadece 12 yaşındaydı. Dul kalan annesini Amerika'ya getirebilmesi için gereken parayı biriktirebilmek akla gelebilecek her türlü işi yaptı. 1921'de İtalya'dayken 17 yaşındaki Antoinette'yle karşılaştı ve aşık oldu. Birkaç hafta sonra evlendiler ve gelinle annesini alarak Amerika'ya döndü.

Lee'nin büyükleri aileyi geçindirebilmek için çok yoğun çalıştılar. Nicola Amerika'nın potansiyellerine güveniyordu. O'na göre Amerika'da yeteri kadar çok çalışmayı göze alabiliyorsan her şey olabileceğine olanak vardı ve o da tam bunu yaptı. Sosisli sandviç dükkanı açtı, emlak sattı ve ilk kiralık oto şirketini U-Drive-It (Kendin-Sür) adıyla kurdu. Bütün bunları sadece 4. sınıfa kadar süren eğitimiyle gerçekleştirdi.

Lee işten hiç korkmazdı. 10 yaşında iken çek-çek arabasını alır ve marketlerin önüne giderek beklerdi. Alışveriş yapanlar dükkandan çıktığında eşyalarını arabasıyla taşımaya teklif ederdi. 16 yaşındayken bir manavda günde 16 saat çalışıyordu. Lee iş ahlakını babası tarafından oluşturulan örnek üzerine oturttu.

Büyük Kriz, 1929 Dünya Ekonomik Bunalımı, Lee'nin ailesini ülkenin her tarafında olduğu gibi kötü etkiledi. Lee, bunalımın kendi hayatı üzerinde direkt bir etkisi olduğunu belirtir. Böylece katı bir materyalist haline gelmiştir. Kolejden mezun olduğunda bütün amacı 25 yaşına gelinceye kadar yılda 10.000 dolarlık bir geliri sağlayabilmek ve sonra milyoner olabilmektir. Lee akla inanıyor ve israftan nefret ediyordu. Bir ye-

meği dökme ve modası geçti diye bir elbiseyi atmak veya iş hayatında zaman ve kaynak israf etmek ona göre bunalımın nedeniydi. Finansal yatırımlarının çoğunun neden tutucu şekillerde olmasını buna bağlar. Ona göre felaket uyarmadan bastırır.

### **Eğitimi**

Lee etnik hoşgörüsüzlükle taa ilkokulda yüz yüze geldi. İtalyan olduğu için Ona tepeden bakılıyordu. Kendisinden daha da kötü davranılan iki Yahudi arkadaşı da vardı. Bu üç çocuğun sınıfının en iyileri olmasını kimse umursamıyor, sadece farklı olmaları ilgi çekiyordu. Bu durum Lee üzerinde hiçbir zaman unutmayacağı bir etki bıraktı. Sonradan Chrysler'daki göreve başladığında, Gerald Greenwald'ı yönetime önerdi. Üç araba firmasının tarihinde ilk defa tepe yönetiminde bir Yahudi yer almakta idi. Lee insanları ırkları ve milliyetleriyle değil, katkıları ve yetenekleriyle değerlendirmenin önemini kavramıştı.

Lee II. Dünya Savaşında savaşmak için orduya katılmak istediğinde çürük olarak kabul edilmedi. Çocukluğunda kaptığı romatizmal bir iltihap onun asker olmasına engeldi. Bunun yerine Leigh Üniversitesi'ne kaydoldu. Lehigh Üniversitesi'nden mezun olduğunda Ford firmasında bir iş buldu fakat hemen başlamadı. Princeton'ndan bir Wallace Memorial bursu kazanmıştı. Princeton'u 1946'da bitirerek Ford firmasında çalışmaya başladı.

Lee 1956 yılında Mary McCleary'le evlendi. Ailesi onun için çok önemliydi ve daima ailesine zaman ayırmaya önem verdi. Cuma akşamları, Cumartesi ve Pazar günlerini daima ailesiyle geçirdi. Bu onun vazgeçmediği bir öncelik idi. Çevresine aile için ayrılmış zamanlarda işin büroda bırakılması gerektiğini telkin etti.

Lee Iacocca'nın iş hayatında çok başarılı olmasının sırrı, her durumu çok kolay uyum sağlayabilmesinde görölmektedir. Bir keresinde yabancılara karşı çok temkinli olan güney eyaletlerinde satış sunumları yapma durumunda kaldı. Burada kendini Lee Iacocca olarak tanıtmak yerine Iacocca Lee olarak tanıttı ve kendisini yabancı olarak görmeyen güneylilerle



derin dostluklar kurmayı başardı.

Lee'ye göre iyi bir yöneticiyi bir tek kelime "Kararlılık" belirler. Yönetici ayakları yere basarak düşünmelidir. Bu da tam olarak 1956 yılında kendi bölgesi satışlarının en azını gerçekleştirdiğinde yaptığı şeydir. "56 için 56" sloganıyla yeni bir satış sistemini başlattı. Bu programa göre bir 56 Ford, ayda \$56.00 taksitlerle %20 eksigiine üç yılda alınabiliyordu. Bu program büyük bir başarı sağladı. Kendi bölgesi satışlarda son pozisyondan ilk pozisyona geçti ve beklenenden 75.000 adet fazla araba satıldı.

### ***Ford Mustang Başarısı***

Lee'nin başarıyla sonuçlandığı diğer bir proje Ford Mustang projesi oldu. Fairlane komitesinin yaptığı araştırmanın verilerine göre yeni bir araba serisinin oluşturulması düşünülüyordu. Veriler 18-34 yaş aralığındaki demografik değişimleri belgeliyordu. 20-24 yaş gurubunun sayısının 60'larda %50 artması 2 arabalı ailelerin sayısının artacağını gösteriyordu. Amerikalıların harcaayabilecekleri daha çok paraları olacak, daha fazla kadın araba almak isteyecekti. Bu verilere dayanarak tasarım ilkeleri belirlendi. Araba ufak olmalı fakat 4 yolcuyu rahat taşımalıydı. Ağırlığı 1300 kilogramı ve fiyatı 2.500 doları aşmayacaktı. Araba aynı anda birkaç pazara hitap edebilirdi. Araba alışveriş yaparken, veya okula giderken, pikniğe giderken rahat ve kolay kullanılabilirdi. Sonuç olarak birçok talebe cevap verebilen, makul bir bütçe içinde tüketiciye ekonomi ve konforu birlikte sunabilen bir araba üretilirdi.

Bu şekilde geliştirilen ürün 1964 Mustang ve onun beklenin üstünde başarısı oldu. Bu proje Lee lacocca'nın yönetim stili hakkında bir fikir edinmemize olanak sağlar. iyi bir pazarlama araştırmasının verilerini kullanmak, ekibini yetenekli ve becerikli insanlardan oluşturmak, ve onları dinlemeye istekli olmak. Ayrıca tamamen yeni bir ürün kavramını ortaya atmanın riskini yüklenmeyi de göze almak. Bütün bunlar birleşerek Mustang'in başarısını sağladı ve Lee, Mustang'in babası olarak tanındı.

Ford Mustang'ın sağladığı muazzam başarıdan sonra, Lee

10 Aralık 1970 de Ford firmasının yönetim kurulu başkanı oldu. Burada ilk farkına vardığı, başkanın görevinin yöneticiden farklı olduğu idi. Burada artık tasarlamak, üretmek ve satmak yerine maliyetleri düşüren ve karlılığı arttıran yöntemlerle ilgilenme durumundaydı.

Kaybedenleri Terket (Shuck The Losers) diye bilinen bir programı başlattı. Bu program yöneticilere 3 yılda bölümlerini kâra geçirmek veya bölümleri satmak alternatiflerini getiriyordu. Ayrıca diğer bir çok olumlu projeyi hayata geçirdi. Bu projelerden ikisi Honda'yla ortaklaşa araba üretmek ve bir mini-van geliştirmek idi. Bu projelerden ikisi de Henry Ford II tarafından reddedildi. Mustang'de kullanılan yaklaşımdan yararlanarak 1000 kilodan hafif ve 2.000 dolardan ucuz Pinto arabasını geliştirdi. Amaç pazardaki bu tür yabancı arabalarla rekabet edebilmek idi. Bu arabalara arkadan çarpıldığında benzin tanklarının alev alması ve bu olayın gerektiğinden fazla medyada konu edilmesi nedeniyle proje istenildiği kadar başarılı olamadı.

### ***Ford'dan kovulma ve Chrysler'ı iflastan kurtarma***

1975 yılının sonlarında, Lee'nin Ford firmasındaki yaşamı sorunlar üretmeye başladı. Bu sorunların temel kaynağı, firmanın sahibi Henry Ford II ve Lee arasındaki kişilik çatışmasıydı. Gerilim giderek tırmandı ve Lee Temmuz 1978'de işten kovuldu.

Bu olay ve gerçekleşme biçimi kendisini ve ailesini, özellikle iki kızını oldukça olumsuz etkiledi. Yine de fazla üzülmeleri için yeterli süre geçmeden Lee, 2 Kasım 1978'de batmak üzere olan Chrysler'dan ilginç bir teklif aldı, Chrysler bir çıkmazdaydı ve çıkış için lacocca'nın güçlü yönetimine ihtiyaç duyuyorlardı. Görevi kabul etmesi için ileri süreceği koşulları ve özellikle kayıtsız şartsız hakimiyetini kabul etmeye razıydılar. Lee bu firmanın önce genel müdürü ve kısa bir süre sonra başkanı olarak ise başladı.

Lee kısa bir sürede Chrysler firmasının ciddi bir yönetim bunalımına girmiş olduğunun farkına vardı. Bölümler arasında ciddi haberleşme sorunları vardı ve ekip çalışması tamamen

yok olmuştı. Her bölüm bir boşlukta çalışma halindeydi ve Radikal kararlar almanın vakti çoktan gelmişti. Yöneticilerin birçoğunu işten çıkardı. Kendisi de benzer bir durum yaşadığı ve bunu yaşamamanın insanları ne kadar örselediğini bildiği için bunu mümkün olabilecek en yumuşak yöntemlerle gerçekleştirmeye özel bir özen gösterdi. Chrysler'la Volkswagen arasında bir ortaklık yaratmaya çalıştı. Volkswagen Chrysler'ın ne kadar ağır bir borç yükü altında olduğunu fark ederek bu ortaklıktan kaçındı. Lee, bütün olanakları bir araya getirerek çalışan ve sağlıklı bir sistem kurabilmeyi sağlayamadı. Sonunda hükümete başvurarak, firmaya hükümet kaynaklı kredi sağlanmasını talep etti. Firmadaki sendikayla sıkı bir pazarlık yaparak kriz dönemini atlattıncaya kadar ücretlerde ve yan ödemelerde kesintilerin yapılmasını sağladı. Kendi maaşını yılda 1 (bir) dolar olarak tespit ederek firmanın yaşamasını istiyorlarsa herkesin bir fedakarlığı göze almaları durumunda olduğuna belli etti. Bu durum da Onun yönetim stili hakkında bir fikir vermektedir. Çalışanların ve yöneticilerin karşılıklı durumlarını anlama, değerlendirme ve ortaklaşa çözüm bulma kapasitesine sahipti. 1983 yılında Lee, Chrysler firmasını tekrar ayakları üzerinde yürür duruma getirebildi. 13, Temmuz, 1983'te Chrysler bütün hükümet kredilerini geri ödedi.

### ***Iacocca Tipi Yöneticilik***

Lee, başarılı bir yönetim için kilit ilkenin konsantre olabilme ve zamanı başarıyla kullanabilme olduğunu vurgulamaktadır. Öncelikleri belirleme ve problem çözücü olma gerekli bir koşuldur. Yöneticiler motive edici olmalarının yanında karar verici de olmalıdır. İnsanları motive etmenin en etkili yolu onlarla haberleşmektir. İyi bir yönetici en az konuştuğu kadar dinlemesini de bilmelidir. Ticarete unutulmaması gereken önemli bir nokta her problemin istenildiği gibi şekillendirilerek bir örnek olay haline indirgenemeyeceğidir. İşletme hayatında her zaman araştırmaya ve bilgiye gerek duyulacaktır. Fakat bir noktadan sonra karar vermek gerekecektir. Bu kararla belirli bir miktardaki risk göze alınacaktır. Risklidir ama bugünün iş dünyasının hızı yavaş karar vermeyi tolere edemeyecektir.

Lee Iacocca'nın iş dünyasındaki başarıları yukarıda verilen kritik kuralları yalnızca anlatmadığını aynı zamanda uyguladığını ve iyi sonuçlar aldığını ortaya koymaktadır. Ayrıca bazı kurallar kendilerini iyi anlayarak değerlendirebilenlerin elinde daha başarılı sonuçlar vermektedir.

# 3

## Bölüm

### DIŞ TİCARET VE PAZARLAMA

*“Dünya artık emek yoğun, malzeme yoğun, enerji yoğun değildir; dünyamız giderek bilgi yoğun olmaktadır.”*  
Peter F. Drucker

#### ***Büyümenin ya da Para Batırmanın Bilgi Dinamiği***

Kapı pencere ihracatı yapmaya çalışıyoruz. Ben Ukrayna’da pazar araştırmasına gittim. Daha önceden görüştüğümüz müşterilerle bir araya geldik. Ukrayna’nın ürünle ilgili pazarını araştırıyoruz. Üreticilerle görüşüyoruz, ithalatçı firmalarla görüşüyoruz. Hangi ülkelerden ithalat yapıyorlar, rekabet edebilecek miyiz?

Fiyatları araştırıyoruz, “Pazara kimler hakim?” onları soruyoruz. Çalışma sistemleri gibi pazarlamayla ilgili bütün çalışmaları yaptık. Beş ayrı şehirde bayi ağları oluşturduk. Gayet güzel bir girişimdi fakat dünya genelinde yaşanan 2008 krizi bizim bütün programımızı altüst etti. Ukrayna’yı beklemeye aldık. Orada bir Mustafa Abimiz var. Ukrayna’da ceviz ticareti yapıyor. Her Ukrayna’ya gidip geldiğimde sürekli; “Sadık, gel ceviz ihracatı yapalım, Türkiye’de iyi pazar var. Burada ceviz ucuz” diyor. Ben de her söylediğimde “Abi, gıda benim işim değil” diye geri çeviriyorum. Çünkü şunu biliyorum; bir iş sadece para için yapılmaz ve benim uzmanlaştığım alan PVC profil ve inşaat malzemeleri. Gıda tamamen ayrı bir dünya.

Bir gün *-bunu bilmeme rağmen-* biz ceviz ithalatı yapmaya karar verdik. Ben Türkiye’de ceviz pazarını araştırıyorum. Evet, güzel bir pazar var ve genelde Moldovya, Ukrayna,

Rusya gibi ülkelerden ithalat yapılıyor. Pazar güzel gerçekten, ceviz pahalı Türkiye’de. Mustafa Abi daha önce piyasayı araştırmış. Ben gittim Ukrayna’da Mustafa Abi’yle ceviz araştırması yapıyoruz. Tabii cevizin sezonu falan oluyormuş. Ukrayna’da çok ucuz Türkiye de çok pahalı olduğu dönemler varmış. Biz de öyle kârlı bir dönemdeydik. Değişik şehirlerden ceviz araştırmasına girdik. Her bölgenin cevizi birbirinden bazı farklılıklar gösteriyor. Sonra ben bir kutu numune cevizle Türkiye’ye geldim. Zirai Karantina Laboratuvarları’nda inceledim. Sonuçlar gayet iyiydi. Türkiye’ye ithalatında bir sakınca yoktu. Fakat bu numunelerin sonuçları gelecek olan cevizleri bağlamıyordu. gelen TIR’dan tekrar numuneler alınacak ve incelenecekti, biz tamam dedik. Ben tekrar Ukrayna’ya gittim, bütün maliyetleri çıkardık. Alış fiyatından nakliye, kdv, gümrük vergisi, gümrük işlemleri depoya kadar bütün maliyetleri hesapladık. Mustafa Abi cevizleri tüccarlardan toplama-ya başladı. Ben İthalatı gerçekleştirmek üzere Türkiye’ye döndüm.

### ***Ucuz Ceviz ve Başımıza Gelen Haller***

Cevizler Zonguldak Gümrüğü’nden girdi ve TIR Antalya Gümrüğü’ne geldi, ithalat işlemlerini başlattık. Numuneler alındı incelenmek üzere ve birkaç gün sonra sonuçlar çıktı. Bütün analizler normal yalnızca nem oranı düşük çıkmış, biz de itiraz ettik. Ankara’ya tekrar numune gönderdik fakat oradan da aynı olumsuz sonuç geldi. Sonra bize gümrükten bir yazı geldi: “On gün içerisinde cevizleri iade etmeniz ya da imha etmeniz gerekiyor.” diye. Biz şoktayız. Mustafa Ağabeyime aktardım durumu, o da ihracatı yaptırdığı firmayla görüştü, “Geri alırız” dediler.

Biz tekrar malı Antalya Gümrüğü’nden başka bir Ukrayna TIR’ına yüklettik ve gönderdik 3 gün sonra TIR orada. TIR’ı iade almıyorlar, “Niçin almıyorsunuz?” diyoruz, “Şu anda alırsak zarar ederiz.” gibi birtakım şeyler söylüyorlar. Neyse TIR gemiden inmeden tekrar Türkiye’ye geldi Zonguldak Limanı’nda biz tekrar görüşmeler halindeyiz. Mustafa Ağabey, Ukrayna’da sürekli görüşmeler yapıyor. Ben Türkiye’de işin düzelmesiyle ilgili girişimlerde bulunuyorum. Ukrayna’dan

“tekrar alabiliriz.” gibi bir cevap geldi. TIR, gemiden inmeden tekrar Ukrayna’ya gitti.

TIR’ı yine indirmemişler. Soruyoruz, yine aynı şeyleri söylemeye başladılar; “zarar ediyor.” falan, tekrar gemiyle beraber TIR geri geldi. Malı, ne Türkiye kabul ediyor ne Ukrayna. Ortada kaldık. Tabi bu anlattıklarımı yaşarken 2 ay geçmişti, yani 2 aydır bu işle uğraşıyoruz. Sonra Mustafa Abi bana bir telefon numarası verdi. “Sadık, bu Ali Bey’i ben de tanımıyorum. Bizim arkadaşların arkadaşımıış. Ukrayna’da ceviz ihracatı yapıyormuş, bir ara belki yardımcı olabilir” dedi. Ben hemen aradım Ali Ağabeyi ve durumu anlattım. Ali Ağabeyi bana “Siz neler yaptınız?” dedi. Biraz yapmış olduğumuz yanlış adımları anlattıktan sonra “Sadık, sizi tanımıyorum ama ortada bir cenaze var, bunu kaldırmak da bizim boynumuzun borcu” dedi ve harekete geçti. Irak’ta bir müşteri bulmuş. Bizim TIR, Zonguldak Limanında bekliyor.

Bu arada TIR’ın şoförü 3 aydır TIR’la birlikte Ukrayna-Türkiye arası gelip gidiyor. Adamcağız bunalıma girmiş, hatta Zonguldak’ta gümrükçümüz anlatıyor: “Sadık Ağabey, adam basını da çağırıp üzerime benzin döküp yakacağım diyor”. Neyse Ali Dağ Ağabeyimiz Ukrayna’da yeniden faturalar, ihracat evrakları ayarlıyor. Ben Irak’a TIR ayarlıyorum. Yeni çuval-lar aldık, Zonguldak’ta bir TIR’dan diğer TIR’a cevizleri tekrar çuval-layarak yerleştirdik. Ve Irak’a transfer yaptık. Müşteri Irak’ta ithalatını yaptı ve mal bedelini hesabımıza yatırdı. Sonra Ali Dağ Ağabeyimiz Gaziantep’liymiş ve Suriye’lilerle iş görüşmesi için Antep’e gelmiş. Ben de hemen Antep’e gittim, Ali Ağabeyi görmeye. Bizi bu çıkmazdan kurtardığından dolayı teşekkür etmek için görüştük kendisiyle. Beraber Suriyeli işadamlarıyla da görüştük ve ben her şey için teşekkür ederek oradan ayrıldım. Ali Ağabeyimizle hala görüşürüz. Kendisi hala Ukrayna’nın en büyük ceviz ihracatçılarından biridir.

Şimdi gelelim buradan çıkaracağımız derslere;

1) Öncelikle baştan beri demiş olduğum gibi herkes kendi işini yapacak. Bilmediğimiz bir işe girerek çok ciddi zararlara uğradık.

2) Türkiye'de pazar oluşturup müşterilerimize malı teslim edemeyecektik. Şirketin güvenilirliği kalmayacaktı.

3) Bir işin Kârlı olup olmadığı önemli değil. Para kazanmak istiyorsanız her işte para var, bu gün toplu işçinin bile milyarderleri var, varın gerisini siz düşünün.

Dünya genelinde en iyi şirket hangi şirkettir sorusuna binlerce cevap veriliyor ve en güçlü cevap şu şekilde çıkıyor:

### ***Ne Yaptığını Bilen Şirket: Köfteci Ramiz***

Evet ne yaptığınızı biliyorsanız Dünya'ya köfte bile satarsınız. Manisa Akhisarlı Köfteci Ramiz, Türkiye'nin en yaygın yerli köfte restoran zinciri olmayı başardı, şimdi Avrupa'ya yayılmak için de masaya oturdu. 23 vilayette 93 şubeye ulaştıklarını söyleyen Köfteci Ramiz Genel Müdürü Bülent Taşkınlar, "2012 sonuna kadar 108 şubeye çıkacağız. Akhisar Organize Sanayi Bölgesi'nde (OSB) bir Fransız makine üreticisinden satın aldığımız fabrikayı dönüştürüyoruz. 10 bin metrekare kapalı alana sahip fabrikaya tüm üretimimizi taşıyacağız. 4 ayda bu yatırımımızı tamamlayacağız." diyor. Taşkınlar, Lyon merkezli bir Avrupalı döner üreticisiyle de Avrupa pazarına 'markalı köfteci' olarak girmek için görüşmelerin son aşamaya geldiğini anlatırken "Yakında bu konuda da tüm ayrıntıları açıklayacağız. Hedefimiz 'Ramiz Köfte' olarak önce Almanlara, sonra da Tüm Avrupalılara yeni bir lezzet sunmak" olduğunu söylerken mutfağımızın özel bir örneğini kendi markamızla küreselleştirme vizyonunu ifade ediyor.

Makedonya'nın Prilep kentinde 1908'de doğan Ramiz (Taşkınlar), kardeşi Rasim'le birlikte küçük yaşta anne ve babasını kaybedince 1917'de akrabalarının yanına gelir ve Alaçatı, Adapazarı, İstanbul derken sonunda amcası Demir'in yanına, Akhisar'a yerleşir. Burada meyhane işleten amcasının yanında çalışır, askerlik için gittiği İstanbul'da Beyoğlu'ndaki Hüsniyat Lokantası'nda çalışır.

Ramiz Taşkınlar 20 yaşındayken Akhisar'da Makedonya'dan bildiği köfteyi satmak için Köfteci Ramiz'i açar. Soğan, kıyma (dana eti) ve tuzla yaptığı köfteyi tereyağında kızartılmış pidenin üzerinde servis eder ve kendi tarzını oluşturur.



Türkiye'nin en seçkin sanatçılarının, işadamlarının, bürokrat ve siyasilerin İzmir-İstanbul ve İzmir-Ankara seyahatlerinde uğrak yeri olur.

1970'te vefat eden biri kız 5 çocuk babası Ramiz Taşkınlar'ın oğulları Bülent, Birtan, Bircan ve Birol, 2000 yılında "Ramiz Gıda, Turizm, Sanayi ve Ticaret"'i kurdular. Babalarından mirası olan Köfteci Ramiz markasını Franchising sistemiyle son 6 yılda Türkiye'nin en yaygın yerli köfte zinciri yapmayı başarıp neredeyse tüm alışveriş merkezlerinde McDonaldslara, Burger Kinglere ciddi bir alternatif oluşturdular.

### **Romanya'da Sahadayız**

*"İnsan ne kadar az bilirse o kadar çok bildiğini sanır."*

*Jean Jacques Rousseau*

Bir PVC fabrikasında çalışıyorum, çalıştığım yerde Türkiye'nin en iyi PVC markasını üretiyoruz. Pazar araştırması için Romanya'ya gittim, üç aydan beri görüştüğümüz bir müşteri adayı bizden ithalat yapmak istiyordu. Bükreş'te buluştuk, beraber inşaatlarını geziyoruz. Hepsine PVC kapı-pencere yapılacak. Yıl 2006 ve Romanya'da neredeyse binaların %70'i ahşap, yani PVC ülkeye gireli üç-beş sene olmuş. O dönemlerde Romanya, Avrupa birliğine yeni girdi.

AB, Romanya'yı geliştirmek için çok büyük yatırımlar yapıyor. Ülke şantiye gibi, her yerde binalar yenileniyor, inşaatlar yapılıyor.

Açıkçası çok şaşırdım ve sevindim. Fabrikaya telefon açtım, patrona "Biz buraya ihracat yaparak mal yetiştiremeyiz, Romanya'ya fabrika kuralım." dedim. Onlar da olumlu yaklaştılar, biz inşaatları gezmeyi bitirdik. Bir de "Burada kimler bu işi yapıyor? Hangi markalar var? PVC profil fabrikası var mı ülkede? Yoksa nerelerden ithal ediyorlar? Fiyatlar nerelerde? Gibi soruların cevaplarını araştırmaya başladık.

## **Çinli Muamelesi Görmek ya da Bilgisizlik**

Beni, PVC profil ve aksesuar satan büyük bir depoya götürdüler. Orada profil ve aksesuarları inceledim, çoğu Alman markası ve fiyatları da çok yüksekti. Oradan çıktık, Bükreş'te meşhur bir cadde var, oralardaki PVC showroamları geziyoruz. Tabii benim çantamda numunelerim var ve biz Türkiye'nin en iyi markasıyız. Bir showrooma girdik, kendimi tanıttım. Türkiye'den geldiğimi, buralarda iş yapacağımızı falan söyledim. Sonra ürüne geçtik biz dünyanın en iyi ürününü üretiyoruz profillerimiz bunlar dedim numunelerimizi gösteriyorum, şöyle bir baktılar sonra biraz gülümseyerek "Siz Çin'den gelmiş olmayasınız" dercesine bana bir profil çıkardılar. Ben şoktayım yine! Öyle bir profil ömrümde görmedim. Gerçekten bizim profil bu ürün yanında Çin malı profili gibi kaldı. Ne yapacağımı bilemedim. Nasıl toparlayayım derken, "bizim profillerimiz Türkiye'de en iyiymiş, ama dünyada değil!" diyerek oradan çıktım.

İnşaatların ölçülerini alıp sipariş verdim fabrikaya, sonra Türkiye'ye gelerek ihracatımızı yaptım. Burada aldığım ders şuydu; Bir ülkeye pazar araştırmasına gitmeden önce ürününle ilgili dünyada bütün markaları incelemek, teknik özelliklerine bakmak, kendi ürününle arasındaki artı ve eksilerini tespit etmek, avantajlarını ve dezavantajlarını çıkarmak ve gittiğin ülkede piyasada kullanılan markaları özellikle yakından incelemek, fiyat politikalarını ve hizmetlerini iyi araştırmak gerekiyor. Yoksa Çinli muamelesi görürsünüz.

## **Belçikaya İhracat**

*"İnsanların güvenini kaybetmektense  
parayı kaybetmeyi tercih ederim"  
Robert Bosch*

PVC kapı pencere fabrikasında çalışıyorum, özel ihracatı geliştirmek için kurduğum internet sitesine bir e-posta geldi. Ürünlerimizle ilgili bilgi istiyor, istemiş olduğu detay bilgileri verdim. Sonra bana kapı ve pencere ölçüleri gönderdi. Fiyat-

landırdım ve geri gönderdim, fiyatları karşılaştırmışlar.

Diğer firmalarla hemen hemen aynı fiyatlarda olduğumuzu fakat kalitemizden dolayı bizi tercih ettiklerini belirttiler. Ben ödeme şekillerini, teslim şekillerini, teslim süresini, ürünlerin teknik özelliklerini belirten ayrıntılı bir proforma fatura hazırlayarak Belçika'daki Hüseyin Bey'e imzalaması için gönderdim. Proforma fatura imzalı bir şekilde geldi. Ürünlerin ödemesini peşinen hesabımıza geçti ve hemen üretime geçtik.

Yaklaşık bir hafta içerisinde malı hazırladık. Çok özel ambalajlarla ambalajladık ve ihracatı gerçekleştirdik. Üç gün sonra Hüseyin Bey ithalatını yaparak malı gümrükten çekti, ardından birkaç ihracat daha yaptık. Sonrasında beni çağırdı Belçika'ya, burada beraber ne yapabiliriz? Avrupa'ya buradan nasıl mal sağlarız? gibi başlıkları incelemek üzere ben Belçika'ya gittim. Hüseyin Bey'in Brüksel'e otuz dakika olan Anwers'de PVC kapı-pencere fabrikası ve PVC showroomu var.

Hüseyin Bey'le Belçika'da pazar araştırması yapıyoruz. Farklı markaları ziyaret ettik, Hüseyin Bey'e dedim: "Abi sizin burada PVC üretmek için fabrikanız var niçin bizden ithal ediyorsunuz?" Hüseyin Bey dedi ki: "Sadık, burada işçilik çok pahalı ve kalifiye işçi yok. Maliyetler çok yüksek, ya Çin'den getireceğiz ya da Türkiye'den." Yaptığım araştırmada da Polonya ve Türk ürünleri çok fazlaydı.

Ben oradan Almanya'ya geçtim, Almanya'da hemen hemen Belçika'yla aynıydı ve biz Hüseyin Bey'le uzun yıllar çalıştık. Hala kendisiyle görüşüyorum, Hüseyin Bey'in bizimle çalışmasının en önemli sebebi dürüst olmamızdı. Çünkü daha önce Türkiye'deki farklı markalarla çalışmış, hepsiyle de ciddi sorunlar yaşamış, rengi farklı gelmiş, zamanında göndermemişler ve benzeri yığınla sorun. Avrupa'da müşteriler bir sözleşme yapıyorlar, Hüseyin Bey'de müşterisiyle sözleşme yapıyor ve teslim süresi net olarak belli; buradaki "hallederiz aabi!" mantığı yok. Eğer zamanında teslim etmezse her geçen gün belirlenmiş bir fiyat üzerinden para ödüyor müşterisine. Hal böyle olunca yurt dışında açıkçası çok dürüst ticaret yaptığımız söylenemezdi o dönemler, özellikle Avrupa Ekonomik Krizi sonrası iyiler ve kötüler ayrıldı.

### ***Neden Önce Dürüstlük***

Bugün kaliteli, dürüst, sistem kurmuş, günlük hesaplar yapmayan, vizyon sahibi liderler şirketlerini bir yere taşıyabiliyorlar. İş dünyası, küçük düşünen şirketleri kendi küçüklüğünde bırakmıyor, yok ediyor. Pazarlama bir bakıma sonuna kadar hizmet demek. Bence güçlü ilişkiler kurarak pazarınızı o derece de artırabilirsiniz ve sözünüzde durduğunuz sürece insanlar sizi sağlam şirket statüsüne alırlar.

Şirketlerde insanlar gibidir, siz arkadaş ve dostlarınızın doğru ve dürüst olmasını istersiniz. Tersini olanlarla da zaten görüşmeyi kesersiniz. Şirketlerde de böyledir. Şirketlerinde ruhu vardır, doğru şirketler doğru şirketlerle, aynı amacı olan şirketler aynı amacı olan şirketlerle, aynı vizyona sahip olan şirketler aynı vizyona sahip olan şirketlerle çalışmak isterler. Buna pazarlama 3,5'un kanal partnerleri politikası diyebiliriz.

# 4

## Bölüm

### GERÇEKLİK TESTİ, FARKIMIZ VE DAHA NELER NELER

*“Değer yaratan iki faaliyet vardır:  
Yenilik ve Pazarlama geriye kalan her şey  
maliyettir.”  
Peter F. Drucker*

#### İş'te Özveri

Ağabeyim Metin Vural 1999'lu yıllarda, Camel sigara firmasında pazarlamada çalışıyor, o dönemler Marlboro pazara hakim. Ağabeyimse Camel sigara grubunu pazara sokmaya çalışıyor, tüm ekip Isparta'nın il ve ilçelerinde yoğun bir çalışma içerisinde. Her türlü reklam promosyon faaliyetlerini yapıyorlar, Antalya yolu üzerinde bir ilçeden çıkarken yol üzerinde büyük bir kaya parçası görüyor, duruyor, arabadan iniyor. Kaya parçasına tırmanıyor. Büyük Camel kutusunu kayaya giydiriyor ve yoldan geçenler Camel kartonunu billboardmuş gibi görüyorlar. Ağabeyim Metin oradan inip çalışmalarına devam ediyor, birkaç hafta sonra Ağabeyim'e Camel yöneticileri tarafından satış müfettişliği teklifi geliyor.

Meğerse Camel yöneticileri Antalya Isparta yolundan geçerken Metin'in Antalya yolunda kayaya giydirmiş olduğu Camel kutusunu görmüşler ve bu bölgeye kim bakıyor diyerek araştırıyorlar. Metin'in bölgesi olduğu için ağabeyimi satış müfettişliğine yükseltiyorlar. Burada olay şu: Kimse Metin'e “Oraya çık, bu kutuyu kayaya giydir.” demedi. Tamamen işine inanmışlığı ve adanmışlığı buna onu yaptırdı, Metin Ağabeyimden bende çok şey öğrendim. Benim ilk pazarlama hocam odur, yanında çok çalıştım.

## **Azmin Gücünü Hayatta Sınamak**

İkimizde pazarlamada kendimize güveniyoruz. Bir gün bir gerçeklik testi yapalım dedim. Metin de tamam dedi kabul etti, sıfırdan bir testti bu hiçbir şey olmadan cebimizde hiç para yok, araba yok, bir şey bulacaktık pazarlayıp paraya çevirecektik. Bir arkadaşımızın kozmetik fabrikası var, orayla görüştük. Para vermeden mal alabileceğimizi sattıktan sonra parasını alabileceğini söyledi. Sonra annemizden 50TL borç aldık. Onu da dönünce vermek şartıyla. O parayla bir araba kiraladık. Fabrikaya gittik, ürünlerden bir çeşit yaptık ve arabaya yerleştirdik. Alış fiyatlarımızı falan hesapladık, ve biz yola çıktık; hedef, sahiller. Yaz sezonu, arabada çok az benzin var. Elli altmış kilometre gider gitmez, biz yola çıktık. Yolda bir dinlenme tesisine bir şeyler sattık. O paraya benzin aldık, oradan Pamukkale'ye geçtik. Orada marketlere birkaç mal sattık, onunla da karnımızı doyurduk. Kuşadası'na doğru gidiyoruz, o gün Kuşadası'nda akşam otelde kaldık. Sabah Kuşadası'nda çalışma yapacağız, sabah oldu biz işe devam. Orada da birkaç otele satış yaptık. Otel parası, yemek falan anca sattıklarımız bu giderleri karşılıyor. Buradan da programımız Marmaris'e geçmek fakat cepte çok az para var ve arabada ortalama 200-250 km yapacak kadar benzin var, bir karar vermemiz gerekiyor. Isparta'ya dönersek hiçbir para kazanmadan eve döneceğiz ve bu beklenen değil. Marmaris'e gider, satış yapamazsak orada kalacağız ve bizim için çok riskli ve rezil bir durum olacak.

Ve karar verdik ne olursa olsun Marmaris'e gideceğiz. Yola çıktık, akşama Marmaris'teyiz. Uygun bir otel bulduk ve son paramızı da otele verdik. Sabah oldu, biz kahvaltımızı yaptık ve Marmaris'te çalışmak için kendimizi motive ettik ve buradan satış yapmadan çıkmayacaktık, zaten çıkamayacaktık. Yani o gün satmak zorundaydık. Marmaris'te pazarlamaya başladık bir büyük kapalı pazarı var, turizme yönelik mağazalara, bizim ürün grubuna uyan market ve dükkanlara girmeye başladık. Çok ilgisini çekmiyordu insanların ürünlerimiz. Ama biz ısrarla devam ediyorduk, moralimizi hiç bozmadık. Sahil kenarında bir markete girdik, büyük ve çok aktif bir market. İsmi hatır-

layamadığım market sahibine ürünlerimizi tanıtıyoruz. İlgisini çekti, market de büyük. “Hepsinden birer koli alayım” dedi, birde raf gösterdi “buraya koyarız” dedi. Zaten bizde de neredeyse hepsinden birer koli kalmıştı, arabayı oraya boşaltmıştık ve bedelini aldık. Oradan çıktığımızda dünyalar bizim olmuştu amacımıza ulaşmıştık ve Isparta’ya keyifle döndük. İki günde çok ciddi bir para kazanmıştık. Sıfırdan başlattığımız bu macerayı başarıyla tamamlamıştık. Pazarlamada çalışan arkadaşların mutlaka kendilerine inanmaları gerekiyor ve kazan-kazan dediğimiz sistemi firmaların çalışanlarına uygulaması gerekiyor ki pazarlama departmanındaki arkadaşlar çalıştıkça kazanacaklarını ve kazandıracaklarını bilsinler.

### ***Pazarlama Alanında Temel Eksiklerimiz***

Bugün Türkiye’de hala pazarlamanın önemi kavranmış değil. Patronlar hep kendi kazançlarını düşünerek çalışanlarını sadece bir görev adamı olarak görüyorlar. Yeteneklerini kullanmıyorlar, fikirlerini dinlemiyorlar ve teşvik edici faaliyetlerde bulunmuyorlar. Yoksa bu ülkede ürünlerimizi markalaştıracak ve markalarımızı dünya liginde oynatacak binlerce genç yeteneğimiz var. Fırsat verildiği takdirde dünya markaları çıkaramamız için hiçbir neden yok.

Türkiye üretim konusunda 30 sene öncesine kadar çok geliyordu. Hatta toplu iğneyi bile ithal ediyoruz deniliyordu, 2009’da bir dünya dış ticaret köprüsü adında yurt dışından gelen yüzlerce işadamları bizim Türkiye’den üretici ve ihracatçılar iş görüşmeleri yapıyor. Ben, bir markanın ihracat müdürü olarak oradayım. O yüzlerce Türk üreticiyi ellerinde numunelerle yurt dışından gelen işadamlarına ürünlerini tanıtmaya ve satmaya çalışıyorlarken görmek beni çok sevindirdi. Çok gururlandım ve oturdum “Türkiye, bu yüzyılda üretmeyi öğrendi. Gelecek yüzyılda da pazarlamayı öğrenecek” dedim. Evet, üretim hemen hemen tamam ama pazarlamayı öğrenmek çok zaman alacağı benziyor.

### ***Bir İnat Öyküsü: Pamukkale Halıcılık***

Yine Anadolu'dan çıkan bir firmamızın sahibi Habip Kızıldaş'ın çileli ve başarılı yolculuğu beni etkiledi. Dört çocuklu fakir bir ailede dünyaya gelen 1948 doğumlu Kızıldaş'ın kendi ifadesiyle, yapmadığı iş kalmamış. Kimi gün sokaklarda şerbet satan, kimi gün inşaatlarda amelelik yapan, kimi gün lokantalarda bulaşıkçılık yapan Kızıldaş, kendi işini kurmadan önce çalıştığı fabrikaya ortak olur. Kızıldaş daha sonra da onlarca kişinin çalıştığı işini kurar.

Pamukkale Halıcılık'ın sahibi Habip Kızıldaş'ın şimdilerde 65 çalışmanı var. Yıllık cirosu 25 milyon lira olan Kızıldaş, 1993'den bu yana Denizli'nin vergi rekortmenleri listesinde ilk üçte yer alıyor. Bu yıl ödediği gelir vergisi ise 1 milyon lira dolayında. Hikayesini anlatmaya "Çok fakir bir ailede dünyaya geldim." sözleriyle başlayan Kızıldaş'la yaptığımız görüşmede, 64 yıllık hayatını kimi an heyecanlanarak, kimi an hüznülenerek anlattı: "Denizli'ye bağlı Baklan köyünde dünyaya geldim. Dört kardeşlik. Ailem çok fakirdi. Tarlamız yoktu. Bir harman vakti öğüttüğümüz buğday diğer harmana yetişmezdi hiçbir yıl. İlkokul zamanında kahvehanelerde karlı şerbet satıyordum.

### ***Odun Kömür Taşdı Harçlık Çıkardı***

Bizim köyde ortaokul yoktu. Bunun için Çal ilçesine gitmek gerekiyordu. Babam, paramız olmadığı için beni gönderemeyeceğini söyledi. İlkokul öğretmenim araya girdi, Çal'a gittim. Derme çatma bir evde kalarak ortaokulu okudum. Okul harçlığı çıkarmak için hangi kapıda odun-kömür görsem taşımak için ev sahibini bulmaya çalışırdım. Eski dökük bir otobüsle hafta sonları eve giderdim.

Lise zamanı geldi maddi durumumuz yine aynı. Üstelik son sınıfta babam vefat etti. Kimi zaman pamuk çapaladım, kimi zaman inşaatlarda çalıştım. Sıvacılık dahi yaptım.

Üniversite için İzmir'e gittim. Yine para yok sersefil durumdayım. Okulumun akşam bölümüne geçtim. Okula inşaattan gidiyordum. Kimi zaman da bulaşık yıkadım haftalığı 40 liraydı. Okula giderken giydiğim ceketini tanıdığım bir astsubay verdi bana.



## **“Elbiselerim koktuğu için arka sırada oturuyordum”**

Derse girdiğimde anfiye en arka sırada oturuyordum. Çünkü inşaatlarda çalıştığım, bulaşıkçılık yaptığım için elbiselerim ister istemez kokuyordu. Ben de arkadaşlarım rahatsız olmasın diye arka sırada oturuyordum.

İlk senelerde hiç kitap da alamadım. Diğer öğrencilerin kitaplarıyla ders çalışıyordum. Küçük bir ev tutmuştum. Tuvaleti bile yoktu. Bir gün baktım yatağımın altı çürümüş. Rutubetten herhalde... Bu sefer yatağımın altına karton koydum.

Bu sefil hayatımın değiştiği tarih 1967'dir. O tarihte İzmir'de bir muhasebe bürosunda çalışmaya başladım. Ücretim iyiydi ve bana kalabileceğim bir ev bile verdiler. Para biriktirmeye başlamıştım. O sıra anamdan mektup aldım. Gelen mektupta babamın, bankaya 700 lira borcu olduğu yazılıyordu. Babamın borcu benim için namus borcuydu. Bu sefer gece gündüz çalıştım babamın bankaya olan borcunu ödedim.”

## **Çalıştığı Fabrikaya Ortak Oldu**

Habip Kızıldaş, daha sonra bir demir-çelik fabrikasında çalışmaya başlar. Kendi deyimiyle “O fabrikada canla başla çalıştım” diyen Kızıldaş, “Girdi maliyetlerinde tasarruf yaptım. Patronumun fabrikasında işleri 10 kat artırdım. Patronum daha sonra bana yüzde 12.5 hisse verdi. 10 yıl boyunca çalıştım. Daha sonra ben hissemimin artırılmasını istedim ancak patronum hissemi arttırmadı ben de ayrılıp işimi kurma kararı verdim.”

## **30 Yıl Önce İşini Kurdu**

Kızıldaş hisse artırımını talebi olumlu karşılanmayınca bu kez kendi işini kurma kararı verir. 1981'de halı işine başlar. Halı ticareti yapmak isteyen Kızıldaş'ın mal temini hiç de kolay olmaz. Bu durumu “İzmir'de bir halı fabrikası vardı. Ben üç yıl boyunca o fabrikaya gidip geldim.

Ama fabrika sahibi bana mal vermiyordu. Hatta beni kovduğu bile oldu. ‘Git sana mal vermiyorum’ diyordu. Denizli’de saat 5’te otobüse biner saat 8’e İzmir’de olurdum. Fabrikaya

gider güvenlik kulübesinde beklerdim.

Fabrika sahibi benim pes etmeyeceğimi anlayınca, daha sonra beni çağırdı bana mal vermeye başladı. Verdiğim çek ve senetlerin hiçbirinde sorun çıkmadı. Bu durumdan sonra bana istediğim kadar mal vermeye başladı.” sözleriyle anlattı.

### **18 yıldır rekortmenler listesinde**

Kızıлтаş 65 kadar çalışanını olduğunu, onlarca öğrenciye burs verdiğini ifade ederek “Bursçuluk başka bir şeye benzemez. Param olmasa gider hamallık yapar bursları öderim. Çünkü o çocuklar bana güvenerek okula gidiyor” şeklinde konuştu.

### **Ağlatan hikaye**

Habip Kızıлтаş, 1993’ten itibaren Denizli’de vergi rekortmenleri listesinde ilk üçe girdiğini hatırlatarak “Ömrüm yettiğince kazandığım her kuruşun vergisini ödeyerek yaşadığım topraklara hizmet olarak dönmesi için çalışacağım. Ben bugün sahip olduklarımı rüyamda görsem inanmazdım.

Evi de arabayı da fabrikayı da sonradan gördüm ben; Benim hikâyemi dinleyen ağlıyor. Çünkü çok yokluk çektim.” dedi. Kızıлтаş iki kızı olduğunu her ikisinin de şirketinde çalıştığını söyledi. Şimdi bu günün gençlerine böyle bir örnek varken nasıl iş yok diyebiliyorlar, insan isterse her şeyi başarabilir fakat insanlar rahat para kazanma yollarını arıyor.

Kimse Habip Kızıлтаş’ın çektiği çileye talip değil fakat herkes o makamı istiyor, eğer birazcık samimiysek kolları sıvayıp gece gündüz çalışmalıyız. Ayrıca küçük esnaflarında buradan çıkaracağı önemli dersler var. Konuştuğumuz, görüştüğümüz, eğitim verdiğimiz kobi’ler büyümek istiyorlar fakat yatarak, böyle bir şey yok hiçbir başarı tesadüf değil. Habip Kızıлтаş’ı ve binlerce Anadolu kaplanı olmuş firmalarımızı takip ederek dersler çıkarmalıyız.

## ***Bir Türk Neden Dünyaya Bedeldir***

“Bana Türklere kurulu bir ordu verin  
dünyayı rehin alayım.”  
*Napoléon Bonaparte*

Yıl 2009. Pazar araştırması için Ukrayna'ya gittim beni orada bayi adayımız Mehmet Kadiroğlu karşıladı. Krivoy Rog şehrinde PVC kapı-pencere üretici fabrikalarını araştırıyoruz, tespit etmiş olduğumuz fabrikaları ziyaret ediyoruz. Bir yandan da fiyatları öğreniyoruz Türkiye'ye göre çok pahalıya satılıyor ve ciddi karlılık var, bir tane Ukraynalı bir aile şirketine gittik. Firma gayet işini iyi yapan departmanları ayrı ayrı sistem kurulmuş kendi çapında kurumsal bir firma, ürünlerimizi çok beğendiler ve bizimle çalışmak istediklerini söylediler. Bizde “değerlendiririz” dedik, Mehmet Bey de çok sevindi bu yakın ilgiye. Sonra oradan çıktık, başka bir firma derken o gün dört görüşme falan yaptık. Akşam Mehmet Bey'le günün değerlendirme toplantısı yapıyoruz, Mehmet Bey, “Aile şirketi olan Ukrayna firması bizden Ukrayna bölge distribütörlüğü istemişti, bu konuya ne dersiniz” dedi? Ukrayna'daki büyük pazarı görünce şu cevabı verdim “Ukrayna, Ukraynalılara bırakılmayacak kadar önemli bir ülke”.

Mehmet Bey'in bu cevap çok hoşuna gitmişti ve Rusçasına çevirmeye çalıştı, tam çeviremedi ve sebebini sordu. Anlattım, Ukraynalıların iş disiplini hiç hoşuma gitmemişti ve Türkler kadar çalışma aşkı yoktu. Çok rahat gördüm onları, o kadar rahatlar o kadar rahatlar ki Metro AVM'de alışveriş yapıyoruz, akşam yemeği vakti geldiği için kasada kasiyer bekledik. Adamlar kasayı bırakmış yemek yemeye gitmişler.

Bu olay, dünyanın 3. büyük alışveriş merkezinde yaşanıyor. Mehmet Bey'le Krivoy Rog'tan iki saat uzakta olan Dnepropetrovsk'a bayi çalışmasına gidiyoruz arabayla. Gittik, birkaç görüşme yaptık. Akşam saat 5:30 gibi yolda arabamızın tekeri patladı. Kenara çektik, Mehmet Bey yedek lastiği de öteki arabasında unutmuş. Kaldık ortada, lastiği çıkardık. Bir lastikçi sorduk, yakın bir yerde varmış Allaktan. Çok sevin-

dik, hemen oraya gittik. Lastikçiyi bulduk, dükkan açık ayakta yuvarlak bir masa etrafında 3 kişi bir şeyler içiyorlar. Selam verdik, durumu anlattık. “Lastiğimiz patladı yedek lastiğimizde yok, yolda kaldık lütfen yardımcı olur musunuz?” dedik. Adam bize masadaki içecekleri göstererek “görmüyor musunuz? Burada eğleniyoruz ve saatimiz doldu” dedi. Rica ettik falan ama yok adam yapmayacak.

Türkiye’de gece saat üçte lastiğimiz patlasa telefon açarız lastikçi yatağından kalkar gelir, o lastiği yapar. İşte farkımız bu, sonra biz Mehmet Bey’le aldık lastiği, büyük bir şaşkınlıkla gidiyoruz. Bir taksici durdurduk, sorduk “lastikçi var mı?” Adam “binin!” dedi. Bizi nöbetçi lastikçiye götürdü. 20 dakika gittik lastiği yaptırdık. Tekrar arabanın yanına dönerek lastiğimizi taktık ve gece Krivoy Rog’a geri döndük.

“Şimdi bu kadar farkımız varken, ben nasıl Ukraynalılara distribütörlük verebilirim” dedim. Mehmet Bey de “haklısınız” dedi.

### ***Tepeden Tırnağa Emeğin Başarısı: Jantsa***

Lastik deyince Türkiye’den de bir örnek vermeden geçemeyeceğim, Jantsa A.Ş.’nin sahibi Şefik Çerçioğlu. Aydın’ın Sultanhisar İlçesi’ne yaptığımız gezide sık sık ismi geçiyor. İlçeden çıkmış ve tüm Türkiye’ye mal olmuş, en önemli iki işadamından birisi.

O, Sultanhisar gibi küçük bir ilçede 4 yıldızlı turistik otel Nysa’yı yaptırma cesaretini gösteren girişimci, ilçe halkının olabildiğince ayağa kalkmasını istediği antik kent Nysa’nın ayağa kalkması için çırpınanların başında geliyor ve kazı masraflarının en önemli yüklenicisi.

Dünyanın dört bir yanına her ebatta jant gönderen Jantsa’yı, adeta tırnaklarıyla kazıyarak kuran Çerçioğlu 62 ülkeye 2012’de 60 milyon dolarlık jant gönderdi. Ürettiği jantların kalitesini, dünyanın en önemli kalite kuruluşlarına onaylatmış bir kişi. Fabrika fakiri bölgenin en büyük işvereni. 550 kişinin patronu. Onun Jantsası, bu yıl Türkiye’nin en büyük ikinci 500 firması arasına girdi, önümüzdeki yıl, ilk 500’e girmeyi hedefliyor.

Aydın Sanayi Odası Başkanı Ercan Çerçioğlu'nun babası olan 1936'da, Sultanhisarlı hali vakti yerinde, büyük toprak sahibi bir ailenin çocuğu olarak dünyaya geldi. Tüccar olan baba, bölgenin incirine, pamuğuna ve portakalına kendi ürettiklerini de ekler ve İtalya'ya, Amerika'ya ihraç ederek ailesini gül gibi geçindirirdi.

Ancak, bölgede tarihe geçen "1942 Soğukları", birçok üreticiyle birlikte Çerçioğlu Ailesi'ni de vurur. Şiddetli soğuk, portakal ağaçlarını kökünden kurutur. Tüm varlığını kaybettikten sonra üzüntüden yatağa düşen baba, kendisine gelir gelmez Nazilli Sümerbank Fabrikası'na "pamuk eksper" olarak girer. Ancak fazla yaşamaz ve akciğer kanseri yüzünden dünyaya veda eder.

### ***Metalle İlk Tanışma***

O sıralar Şefik 10 yaşındadır ve ilkokula gitmektedir. Yaz tatillerinde hem aile bütçesine katkıda bulunsun, hem de "ayağı bağlanıp, sağda solda çağla, erik hırsızlığı yapmasın" diye akrabaları olan bir ayakkabıcının yanına çırak olarak verilir. Küçük Şefik'in işi, eğrilmiş çivileri doğrultmaktır.

O günler için "Bütün tırnaklarım kapkara olurdu" diyen Şefik, sonraki yıllarda hayatının en önemli parçası olan metalle de böylece tanışmış olur. İlkokulu bitiren Şefik, sanat okuluna yazdırılır.

Günler günleri kovalar ve okulunu bitiren Şefik 1956 yılında askere çağrılır. Bir süre sonra da vatani görevinin devamı olarak Kore'ye gönderilir. Ancak, ana yurdundan binlerce kilometre uzaklıkta yapılan askerlik, Şefik Çerçioğlu'nun hayatının dönüm noktasıdır. İkinci Dünya Savaşı'nda yerle bir olmuş, başına atom bombaları yağmış Japonya'nın sadece 11 yılda sağladığı gelişim O'nu çok etkiler. Kore'de Amerikalı askerlerle tanışır. Onların anlattığı ülkelerini merak eder. Orada karar verir: Dönüşte yurt dışına çıkacak, daha çok ülke görecek...

1960 yılına gelindiğinde, Şefik Çerçioğlu eline aldığı tahta bavulla Almanya yollarındadır. "Otomasyon makineleri" alanında iş bulan genç Sultanhisarlı, orada Kırım Türkleri'nden Nedime Hanım'la tanışır ve evlenir.

## **ABD Yolculuğu**

İşleri de, kazancı da iyidir. Üstelik baba da olmuş, büyük oğlu Ercan dünyaya gelmiştir. Ama aklında hep Amerika vardır. 1965 yılında “ver elini Amerika” der ve yola çıkar.

İngilizce bilmediği için büyük zorluklar yaşar.

Zorlukla da olsa, bir konveyör (taşıma sistemi) üreten fabrikada iş bulur. Kısa zamanda kendisini kanıtlar ve sevdirir.

O kadar hırsla çalışır ki, Amerikalı iş arkadaşları kızar:

- Bize kötü örnek oluyorsun (Ukraynalı lastikçilere duyurulur...)

- Biraz yavaş çalış...

Ama o patronunun gözüne girmeyi başarır. Bol para kazanmanın yanında, fabrikada hisse sahibi de olur.

O yıllarda teyzesinin oğlu olan Sultanhisarlı Cevdet İnci İzmir’de jant işine girmek üzeredir. Ancak sermayesi yeterli değildir. Amerika’daki kuzeni Şefik Çerçioğlu’ndan destek ister ve ortaklık teklif eder. Şefik Çerçioğlu, 1973 yılında Sultanhisar’dan çıkmış bir başka işadamı, teyzesinin oğlu Cevdet İnci’nin ortağı olarak İzmir’e gelir. Ancak ortaklık 3 yıl yaşayabilir ve genç Şefik, tüm birikimini harcamış olarak Nazilli’yi mekan tutar. Jant yapacak, ama ortada ne dükkan var, ne makine...

Kimi zaman bir saçak altında, kimi zaman başkasına ait bir dükkan köşesinde tek tük römork jantı yapıp satmakta, ekme parasını çıkarmaya çalışmaktadır. Anlar ki; bu jant işinde iş vardır. Yürüyen her otomobilde 5, her kamyonunda 7, her TIR’da.... diye düşünür...

## **Yaptıkça Satar**

Yaptıkça satar, sattıkça iştahlanır, para kazandıkça işine daha çok sarılır. Derken küçük bir dükkan, bir iki parça makine... Yurt dışına “makine kopya etme” seyahatleri.

Satın almaya gücünün yetmediği makineleri yapma gibi bir yetenek ve onu destekleyen azim, hırs, inat. Yaptığı jantların kalitesiyle, çevrede iyi bir yer edinen Şefik Çerçioğlu’na, sanayi siteleri dar gelmeye başlar. Sultanhisar’ın yakın beldesi Atça’da bir fabrika arsası alan Şefik Bey binasını diker; ama

devrin belediye başkanı, rakip adayı destekledi diye rahat vermez.

Yine Aydın'ın başka bir ilçesi olan Umurlu'da 100 dönümlük bir arazi alan Çerçioğlu, bugün ayda 100.000 jant üreten, 400 makinenin harıl harıl çalıştığı fabrikanın temellerini atar. Bugün, dünyanın en büyük jant üreticilerinden İtalyan Titan'la resmen ortaklık kurmuştur.

## **70 Yıl Önce Uçak İhracatı; Sivas'tan Dünyaya Bir Türk markası: Nuri Demirağ**

*“Türk, tayyaresini kendi eliyle yapmalıdır. Mademki bir millet tayyaresiz yaşayamaz. O halde, bu yaşama vasıtasını başkalarının lütfundan beklememeldir. Size, kat'iyetle söylüyorum. On seneye varmadan biz, bütün tayyarelerimizi motörleriyle beraber, en küçük vidasına kadar, baştan başa kendimiz yapacağız.” - 1936*

*“Türk; insan kudretinin yaratabileceği her faydalı şeyi memleket için düşünmeye, düşündüğünü yapmağa ve başarmağa kadirdir. Yapamamak “yapamadım, yapamam demek; benliğinden, varlığından geçtim... aczi, zaafı kabul ettim” demektir.” - 1938*

*“Göklerine hakim olamayan milletler, yerlerde sürünmeye, yerin dibinde çürümeye mahkumdur.” - 1942*  
*Nuri Demirağ*

Türkiye'nin girişimcilik tarihinin önemli isimlerinden biri olan Nuri Demirağ, 1886'da Sivas'ın Divriği kazasında doğdu, 1919 yılında ticarete atıldı. Sigara kağıdı işine girip bir miktar sermaye yaptı. Cumhuriyet ilan edildiğinde Nuri Bey, genç Cumhuriyetin yeniden inşasında yer almak istedi.

Demiryolu yapımındaki yabancı tekelini kırmak ve paranın yurtiçinde kalmasını sağlamak isteyen Ankara, daha önce bir Fransız şirketine ihale edilen Samsun-Sivas demiryolu hattının inşasının Türk müteahhitlerine verilmesi kararlaştırılmış-

tı. Nuri Bey ihaleye girerek en düşük teklifi verdi ve ihaleyi aldı. Ardından başka ihaleler, derken büyük bir şirket haline geldi. 250 kilometre demiryolu inşa etti, Karabük Demir-Çelik, İzmit Kağıt Fabrikası, Sivas Çimento ve Bursa Merinos gibi Cumhuriyet'in ilk sanayi tesislerinin yapımını üstlendi. Nuri Demirağ, 1936'da 11 milyon liraya ulaşan servetiyle Türkiye'nin en zengin işadamıydı...

### ***İstikbal Göklerdedir***

Cumhuriyet'in ilk yıllarında silahlı kuvvetlerin uçak ihtiyacı için şehirler kampanya düzenleyerek para topluyor ve bir uçak satın alıp orduya hediye ediyordu. Bir başka yöntemde ülkenin zenginlerine gitmekti. Vehbi Koç 5 bin, yine dönemin zenginlerinden Abdurrahman Naci Bey 120 bin lirayı çıkarıp vermişti. Ülkenin en zengini Nuri Demirağ'ın da kapısı çalındı. Ancak Nuri Bey'in cevabı çok farklıydı: "Siz ne diyorsunuz? Benden bu millet için bir şey istiyorsanız, en mükemmelini istemelisiniz. Mademki bir millet tayyaresiz yaşayamaz, öyle ise yaşama vasıtasını başkalarının lütfundan beklememeliyiz. Ben bu uçakların fabrikasını yapmaya talibim."

Nuri Demirağ, 1936 yılında 10 yıllık bir program hazırlattı. İlk iş olarak da Beşiktaş'ta Barbaros iskelesinin önünde, Deniz Müzesi'nin solunda bulunan büyük sarı binayı etüt merkezi olarak kullanmak üzere Yeşilköy'de Elmas Paşa Çiftliği'ni satın aldı. Uçakların tasarım ve Ar-Ge çalışmaları Beşiktaş'ta, deneme uçuşları Yeşilköy'de yapılacaktı; ancak asıl üretim yeri Divriği olacaktı. Türkiye'nin ilk uçak mühendislerinden Selahattin Alan'la anlaşan Nuri Demirağ, Beşiktaş'ta üretime başladı. Bu arada Türk Hava Kurumu 10 tane eğitim uçağı ve 65 tane de planör siparişi verdi. Uçak ve planörlerin planını çizen Selahattin Alan; ilk uçak yapıldığında yerinde duramamış, hemen deneme uçuşuna çıkmıştı. Deneme uçuşu Selahattin Alan tarafından başarıyla tamamlandı. Ancak Türk Hava Kurumu ilgilileri, uçakların deneme uçuşunun bir de Eskişehir'de yapılmasını istedi. Alan çok iyi bir mühendisti; ancak uçuş bilgisi zayıftı. Eskişehir'deki İnönü Kampı'nın açılışına uçağıyla inerken pistin kenarındaki hendeğe düşerek hayatını kaybetti.



Bu olay Nuri Demirağ için bir dönüm noktası oldu. Zira Türk Hava Kurumu, 'şartlara uygun değil' gerekçesiyle siparişleri iptal etti. Nuri Demirağ'la THK arasında yıllar süren mahkeme süreci yaşandı. Ankara Ticaret Mahkemesi, THK'yı haklı buldu.

### **Kuruluş Ufukları ve Günümüz**

Nuri Demirağ, Türk Hava Kurumu'na uçak satamayınca, yurt dışında Pazar arayışına girişti ve bunda da başarılı oldu. İspanya, İran, Irak, Suriye'ye uçak sattı. Demirağ bir yandan uçak ihracatı yaparken, ürettiği uçakları kendi kurduğu "Gök Okulu"nda ve hava yollarında kullandı.

Yeşilköy'de kurulan Gök Okulu'nda pilot eğitimi veren Nuri Demirağ, Divriği'de de bir havacılık okulu kurdu.

Şimdi 1930'larda yıllarda uçak ihracatı yapan bir ülke bugün yine yaptığı sanayi ve üretim girişimleriyle ihracatını her geçen gün artırıyor. Pazarlama o şartlarda çok zor olmasına rağmen başarılı olmuşse bizim bugün iyi bir şeyler üretip bu şartlarda dünya ya pazarlayamama lüksümüz olmasa gerektir.

### **Bu İş'te Gelecek Var: Isparta Tavşancılık**

*"Dünyadaki en önemli başarılar, hiçbir şeyin fayda getirmeyeceği gibi görüldüğü anlarda da denemeye devam eden insanlar tarafından elde edilmiştir."*

*Dale Carnegie*

Evet, tavşan denince aklımıza sevimli, hızlı hareket eden bir hayvan aklımıza gelir. Benim de aynen öyleydi, ta ki iki arkadaşım tavşan üretimine başlayana kadar. Ali ve Atilla, ikisi de bu işi bilmiyorlardı diyebiliriz. Ali, büyükbaş hayvan yetiştiriyor. Atilla da konfeksiyon işletmecisi. Bir fikirle ortaya çıkıyorlar, tavşanlar çok doğuruyorlarmış ve Antalya'da otellerde tavşan etinin turistler tarafından çok tüketildiğini gözlemlemişler.

Yıl 2008, Ali ve Atilla bu işi benle paylaştılar. Ben de yurt dışına bir iş gezisinde Almanya'da bir araştırma yaptım. Hi-

permarketlerde tavşan eti bizim tavuk gibi hazır paketlerde satılıyor. Fiyat araştırması falan yaptım, fotoğraflarını çektim. Türkiye'ye geldiğimde çalışmalarımı paylaştım. Çok pahalıya satıldığını söylediler ve arkadaşlarım hemen deneme amaçlı küçük bir tesis kurdular. Tavşanlar tek tek özel kafeslerde yetişiyordu ve evet, çok doğuruyorlardı fakat kolayca ölüyorlardı.

Başlamalarından bir süre sonra ziyaretlerine gittim, üretim yerine girdik; gerçekten çok ama çok zor bir işti. Bana "Çok sessiz ol!" dediler. "Niye?" diye sorunca tavşanlar insanları görünce stres yapıp öldüklerini söylediler. Sonra anlatmaya devam ettiler, bir türlü yemlerini tutturamamışlar. Sürekli olarak yüzlerce kayıp, yemden ölüyorlar, stresten ölüyorlar, havadan ölüyorlar, hastalıktan ölüyorlar...

Yine de bizimkiler yılmadan sürekli Ar-Ge yapmayı sürdürüyordu: Üniversiteden profesörler getirip laboratuvarlarda incelemeler yaptırılıyor, Yemlerine çeşitli katkıları ekleyip, çıkarıyorlar ama bir türlü hayvanları verimli kılacak dengeyi tutturamıyorlardı. Bir yem firmasıyla anlaştilar ve onlarla bazı çalışmalardan sonra yemlerini tam olarak tutturdular. Sadece yemlerini ideal hale getirebilmek bir yıllarını aldı. Tek problemleri sadece yem değildi, sürekli doğuran tavşanlara yeni kafesler gerekiyordu. Bir kafeste sadece bir tavşan durabiliyordu, yani sürekli kafes ihtiyacı ve yer problemleri oluyordu.

Para kazanmıyorlar, sürekli para harcıyorlardı. Sürekli kafes yaptırıyorlar ve bir yandan yerlerini büyötmeye çalışıyorlardı. İki ayrı köyde büyük üretim tesisleri kurdular. Tabi bunların kesimi paketlenmesi apayrı bir işti. Bu işlemlerin yapılması içinse bölgede büyük bir et entegre tesisi vardı, onunla anlaştilar. Tavşanlar tesiste kesilip paketleniyor ve satışa hazır hale geliyordu.

Ali ve Atilla bunları Antalya'da otellere pazarlıyorlardı, sonra büyük süpermarketlere girmek için çalışmalara başladılar ve nihayet Metro Hipermarketlere girmeyi başardılar. Bunu başarmaları neredeyse dört yılı buldu, özellikle "yeni bir işe giriştim, bu işte güzel para var; hemen sıcak para kazanayım!" diyen iş insanlarına özellikle duyurulur.

Ali ve Atilla açısından tavşancılık işinin başarıya ulaşması hiç kolay olmadı, her yıl işi bırakma noktasına geliyorlar. Sonra tekrar devam kararı alıyorlardı. Sadece bana üç kez bırakacaklarını söylediler. Yıl 2012'ye geldiğinde Türkiye'nin en büyük ve donanımlı tavşan üretim tesisine sahip olan Ali ve Atilla'nın kurmuş olduğu Isparta Tavşancılık Şirketi, her geçen gün kapasitesini artırmaya devam ediyor.

Burada sıfırdan bir yere gelmenin ve "Biz de bir şeyler yapabiliriz!" demenin, inanmanın gücünü görüyoruz. Bu halen yaşanan hikaye Anadolu insanının neler yapabileceğini bir kere daha gözler önüne seriyor. Arkadaşlarımı bu azim ve kararlılıkları için takdir ediyor ve başarılarının devamını diliyorum.

Eğer bir girişimi örgütlemekten korkmuyorsanız yılmadan sürdürmeyi öğrenmelisiniz; başarı ancak böyle kazanılır. Kitap boyunca süregelen başarısızlık hikayeleri ve alınan dersler söylüyor; özlü sözleri ararken yaptığım çalışmada da buna şahit oldum, yüzyılların bilgeliği hem azmin ve sebatkarlığın önemine vurgu yapıyor.



# 5

## Bölüm

### **ÇEKİCİLİK, İSTEK VE GÜVEN YARATMAK: DEĞER FELSEFESİ**

*“İnsanlar çoğunlukla siz onlara gösterene kadar ne istediklerini bilmiyorlar.”*  
Steve Jobs

#### ***Apple ve Pazarlamada Büyücülüğü***

Bölüm başlarına sözler eklerken konuya ve olaylara uygun sözleri ilgili insanların ağzından eklemeye gayret ettim. Apple'ın anlatıldığı bu bölümde Steve Jobs'un sözlerini taradım ve tek sözle bırakmanın hiç yazmamak olacağını fark ettim. Aslına bakarsanız aşırı özgüvenin züppelik boyutuna sıçraması olarak da algılanabilecek örneği dayatmalarıyla birlikte “insan için” sloganı eşliğinde Uzakdoğu firmaları yıkılmak üzere olan bir zihniyetin temsilcisi de olsa çağın değişiminde reklam halkla ilişkiler zoruyla büyük katkısı olan bu gurunun yeri kilometre taşı niteliğindedir. Sanırım yaşasaydı ve haberi olsaydı bu sözleri kullandığım için telif hakkı ya da izin belgesi istemeye kalkardı. Bu riske rağmen Pazarlama 3,5 okurlarının şu kısa Steve Jobs seçkisini okuması gerektiğini düşünüyorum:

“En iyisini yapın: Yaptığınız her işte en iyisini yapmaya çalışın. Başarı yeni başarıları getirir. Mükemmeliyet tutkusunu olan insanları işe alın.

Farklı olun, farklı düşünün: Sıradan işler yapmaktansa aykırı işler ortaya koymak size farklılığı getirecektir.

Lideri, takipçilerden ayıran inovasyondur.

Bir sorunun çözümünü bulmaya çalıştığınızda, muhtemelen ilk çözüm yolu çok uzun ve karmaşık olacaktır. Eğer siz yola devam eder ve çözümün üzerine yoğunlaşırsanız daha

basit ve şık çözümlere ulaşabilirsiniz.

Yaptığınız hataları görmezden gelmeyin. Her biri birer hayat dersidir.

Dünyayı değiştirenler ancak bunu yapabileceklerini düşünecek kadar çılgın olan insanlardır.”

### **Apple'ın Çıkış Kampanyası: 1984 “Think Different” (Farklı Düşün)**

Şunu gözlerinizin önüne getirin: Akılları başlarında değilmiş gibi görünen kitleler, yeni ideolojilerin ve kutlama mesajlarının haykırıldığı bir video yansımasına doğru uygun adım yürüyorlar. George Orwell'ın, totaliter devletlerin teknolojik gelişmeleri kullanarak kitleleri nasıl sürekli gözlem ve kontrol altında tuttuklarını anlatan ünlü kara ütopyası 1984'ten son derece dramatik bir sahne. Bu mutlak hüküm ve uyuşturan kontrol altında, bir kadın öne doğru atılıyor ve bir balyoz savunarak görüntünün olduğu perdeyle ondan yansıyan ideolojileri, hem sembolik olarak hem de gerçek anlamda aşağı indiriyor ve hemen altta slogan metni belirip Apple'ın ünlü logosuna dönüyor -”24 Ocak'ta Apple Macintosh'u piyasaya sürecek.” İşte o zaman bu 1984'ün neden “1984” gibi olmayacağını anlatacaksınız.”

1984 yılındaki Super Bowl XVIII'de yalnızca bir kere gösterilen bu farklı reklam, hemen ardından başlayan ve aslında hala süren “Think Different (farklı düşün)” kampanyasıyla Apple'ın duygusal tavrını ve mesajını tüm dünyaya duyuruyordu: Apple farklı düşünüyordu. Aslına bugün bile Apple'ın vizyonuna baktığınızda, şirketin “farklı düşünme” tutumunu devam ettirdiğini görürsünüz; zira şöyle denmektedir: “İnsanoğlu, dünyadaki değişimin yaratıcısıdır. Öyle olduğu için de sistemlerin ve yapıların üstünde olmalıdır, onların kölesi değil.”

Şirket felsefesinin temelindeki insan merkezilik kullanıcı dostu olma görüntüsü altında bütün kararların sizin adınıza “Büyük Birader”ce önceden alındığı bir sisteme dönüşse ve “farklı düşün” sloganı “farklı düşün ama aynılaş” olarak uygulansa da insanların tüketim davranışının en temel iki di-

namini yakalamıştır: Standardizasyon ve kolaylık, kolaylık. Nasıl dünyanın bütün McDonaldslarında aynı lezzet ve kalite varsa bütün AppleStore'larda ve ürünlerinde de benzer bir aynılık vardır, ürüne ve sürece müdahaleniz yoktur ama tüketenler “yemi suyu temizliği havası bakımlı bir ağıl”daki koyunlar gibi gayet mutludur.

Günümüzde ürünleri, özelliklede bilgi-işlem, müzik ve telekomünikasyon alanlarına yönelik Mac, iPod ve iPhone'u kapsayan yenilikçi kategorileriyle Apple'ın bu “farklı düşünme” ya da yenilik üretme vizyonunu devam ettirdiğini söylemek mümkündür. Aslında yenilikleri üretmeden ziyade üretilmiş yenilikleri “başka bir şeymiş gibi pazarlama” en büyük uzmanlık alanıdır. Üstelik bu tip ürünler, Apple tutkusunun sürekliliğini de garantilemektedir. Hatta [www.cultofmac.com](http://www.cultofmac.com) adresinde, hasta derecedeki Apple hayranlarının kurduğu ve Apple hakkındaki her şeyi bulabileceğiniz bir sanal topluluk dahi mevcuttur. Bu konuda eleştirel bakış ve boyutlar rakiplerin reklamlarında yerini alsa da yenilikten korkma ve denemekten çekinme steril fanuslarda yaşayan modern insanlar ne olduğunu bildikleri ve güvendikleri Apple ürünlerini kullanmaktan vazgeçmemektedir.

Markadaki duygunun sürekliliği, bu duygunun içine işleyen tasarım düşüncesi, Apple'ın günümüzdeki başarısının ve ona olan güvenin ana nedenidir.

Apple'ın tasarım süreci hakkında fazla bir şey bilmiyoruz, ancak Apple'ın tasarımdan sorumlu genel müdür yardımcısı ve aynı zamanda iPod, iMac ve MacBook gibi ikonik ürünlerin tasarımcısı olan Jonathan Ive ile yapılan röportajlardan şirketin tasarım prensiplerine ilişkin bazı fikirler edinebiliriz.

İngiltere'de Design Museum'la yaptığı bir röportajda Ive, Apple ürünlerinin ana özelliklerini, kullanma kolaylığı ve basitlik olarak tanımlamıştı. Yeni Macbook'u anlatırken şöyle diyordu: “Başka herhangi bir şeyi, MacBook'tan daha lüzumlu ve daha basit nasıl yaparız, bilemiyorum.”

Bu görüşmede, işlevsel gereksinimlerin ötesini düşünmekten bahsetmiş, ürün işlevselliğinin çok önemli olduğu şeklindeki geleneksel görüşün aksine, ürünlerin bunun çok ötesinde bir

anlamları olduğunu vurgulamıştı: “Bu parçanın aşikar işlevi, ürünün kolayca taşınmasını sağlamaktır; öte yandan tüketici bunu gördüğünde aslında bilinçaltından eline de bir atıf yapar. Ele yapılan bu atfın anlamı, bir başka boyuttan bakıldığında, iMac’in ana işlevinin çok ötesindedir. Tutulacak bir sapı olan bir nesne gördüğünüzde, onun fiziksel yapısını bir anda kavrayıverirsiniz -buna dokunabilirim, hareket ettirebilirim, aslında olması gereken bu! “Pazarda sayıları gittikçe artan, “bunun aynısından biz de yapalım” ürünleri arasında, ne mükemmel bir “farklı düşünce tarzı”.

### ***Mağaza Yönetimini Yeniden Düşünmek***

Bu tarz sadece ürünlerle sınırlı değil: Apple’ın satış mağazaları da başlı başına bir deneyim ki, bazıları buna “Teknolojinin Nordstrom’u” diyor; Nordstorm müşteri memnuniyeti konusunda efsanevi bir markadır, araba lastiği satmadığı halde lastik getiren müşterisinden bile iade alması satışla ilgili kaynakların yaygın örneklerindedir. Bir Apple mağazasına girdiğinizde, Apple’ın marka vizyonu ve ürünlerinin mağaza konseptiyle nasıl birbirine bağlı olduğunu görebilirsiniz. Mağaza içinde markayla tüketicinin birbirlerine dokundukları her bir alan özenle tasarlanmıştır: Örneğin, “uzmanlar” size ürün hakkında bilgi verirlerken, “Dahi Bar”daki “dahiler” teknik destek hizmeti sağlamakta, bu esnada bir başka görevlisi doğru yönü bulmanıza yardımcı olmaktadır. Kişiye özel yardımın yanı sıra mağazalar son derece ferah bir şekilde tasarlanmıştır. Ve bunlara ek bugün bütün süreç Apple ürünleriyle yönetilmektedir.

### ***Güven***

Mac kullanıcıları dünyanın en tutkulu marka topluluklarında birini oluşturur. Bazıları için bu bağlılığın nedeni Apple’ın Microsoft’a bir antitez oluşturduğu yönündeki marka mesajlarıdır-mağdurun yanında olma arzusu ve “dominant” ötekine karşı “havalı” bir alternatif-. Diğerleri için ise sebep, Apple’ın hem donanımsal hem de yazılımsal olarak üstün işlevi ve iyi estetiğe sahip ürünlerin tasarımına olan inancıdır.



Kullanıcının Apple'a olan bu ilgisi, bir alışveriş ilişkisinin çok ötesindedir. 2008 Haziran'ında, yeni iPhone'un piyasaya çıkmasına daha iki gün varken, Japon hayranlarının kar ve yağmura aldırmadan, mağazalar önünde uzun kuyruklar oluşturmasına neden olan da işte bu derin aşk ve tutkudur. Tokyo'ya gelmek için 225 km. kat edip, kuyruğun en başını kapayan 24 yaşında yüksek lisans öğrencisi Hiroyuki Sano şunları diyordu: "Hocama iPhone almaya gideceğimi söyledim, o da izin verdi. Zaten kendisi de bir Apple hayranı, beni gönderirken gayet keyifliydi."

Markaya olan bu güven, iPhone'un ABD'de piyasaya çıkışından yaklaşık iki ay sonra fiyatın 599 dolardan 399 dolara düşürülmesiyle bir kez daha test edilmiştir. 200 dolarlık bu düşüşün amacı, Amerikan halkının ürüne daha kolay ulaşmasını sağlamaktı. Steve Jobs bununla ilgili olarak "Bu Noel sezonunda iPhone'un daha ulaşılabilir olmasını istedik... Noel öncesinde iPhone'u, daha çok hediye çorabında görmek istiyoruz" diyordu. Doğal olarak, Apple hayranı olup da kendilerini diğerlerinden farklılaştırabilmek için ürünü piyasaya ilk sürdüğünde satın alan ve neredeyse iki kat fazla fiyat ödeyen müşteriler, kendilerini ihanete uğramış hissettiler. Apple'ın posta kutusu şikayet e-postalarıyla doldu.

Steve Jobs, bunun üzerine bir özür yayınladı ve başta 599 dolar ödemiş olanlara 100 dolarlık bir mağaza hediye çeki verileceğini duyurdu. Ürünü erken satın alanlara gönderdiği e-postada şöyle diyordu. "Değerli iPhone müşterilerimiz için doğru olanı yapmak istiyoruz. Bazılarınızı hayal kırıklığına uğrattığımız için özür dileriz. Bilmenizi isteriz ki Apple'dan beklentilerinizi gerçekleştirebilmek için elimizden gelenin en iyisini yapıyoruz."

Bu olay, markaya olan güvenin ne kadar değerli olduğu ve markayla hayranları arasında ne denli tutkulu bir ilişki olduğu konusunda Apple'a önemli ders oldu.

## Pazarlamada Büyülemenin Önemi

*“Hedefleriniz ne kadar büyükse, insanların yüreklerini, zihinlerini ve eylemlerini o kadar çok değiştirme ihtiyacı duyacaksınız.”*

*Guy Kawasaki*

### ***İnsanların Bütün Kararlarını Etkileyen “Paylaşılan Değerler” Nasıl Oluşur***

İnsanlar yaşamları boyunca almaktan satmaya çalışmaktan dinlenmeye gzmekten okumaya türlü alanlarda birçok karar alır. Bu kararlara etki eden geçmişten gelen bireysel bilgi birikimiyle birlikte toplumsal bellekten kaynaklanan paylaşılan ve zaman içinde edinilen bazı değerler vardır. İnsan sosyal bir varlıktır ve tercihlerini büyük ölçüde bu paylaşılan değerler ekseninde yapar. İşte bu ortak değerlerin oluşması üç aşamada gelişmektedir:

Benzeşme-Uyum,  
Kimlik Kazanma,  
İçselleştirme.

***Benzeşme-Uyum:*** İnsanlar kendilerine benzer kişilerin olduğu gruplara, akran baskısı, ayartılma ve bir gruba ait olma isteği gibi nedenlerle katılırlar. Büyülenmez ve orada olma nedenlerini içselleştirmezlerse beraberlik uzun sürmez. Kısa bir giriş, çıkış yapılıır.

***Kimlik Kazanma:*** Kişinin grup üyesi olarak tanınması ve bağlılık aşamasına geçmesi, ortak değerlerin ve çıkarların paylaşımıyla gelişir. Bu aşamanın sağlanması; kimsenin zorlamaması ve çekiciliği sağlayan profilin etkisi, onayıyla olur. Bu evrede o artık grubun bir üyesi olarak kabul edilir, kendini öyle hisseder.

***İçselleştirme:*** Bu en üst seviyedir ve grup kimliğinin ötesinde, tam inancın geliştiği evredir. Zorlamayla, kimseyi memnun et-

meye çalışmakla falan olmaz. Ancak bu aşamaya gelindiğinde beraberlik uzun süreli ve kalıcı olur.

Bu aşama için Guy Kawasaki kendi Apple örneğini veriyor ve diyor ki; “27 senedir hiç kimsenin zorlaması olmadan Apple kullandım ve sadece Apple müşterisi değilim, aynı zamanda onun en iyi bilgisayar olduğuna inanıyorum. Apple’ın fiyatı kaç lira olursa olsun daima onu alırım”.

### ***Büyülemenin Parayla Ölçülebilen Değerlerle İlgisi Düşünüldüğü Kadar Önemli Değildir***

Pek çok kişi paranın, fiyatın, primin, komisyonun en önemli motivasyon aracı olduğunu düşünür. Aslında hiç de öyle değildir. Öyle olsaydı şirketlere ve kar amacı gütmeyen organizasyonlara ücretsiz verilen binlerce saatlik emek nasıl izah edilecekti?

Pek çok kurum hala kişilerin komisyon karşılığı yardımcı olmasını umuyor. Oysa paranın karıştığı işlerde çoğu kez aksine; “Bunlar ödeme umdukları için mi ya da bana ödeme yaptıkları için mi beklenti içindeler?” gibi şüphe doğuruyor.

Minnesota Üniversitesi’nden Prof. Kathleen D. Vohs paranın kişilerin davranışları üzerindeki etkilerini incelemek üzere yaptığı onlarca araştırmayla, paranın genellikle inanılanın aksine, istenilen sonuçlara ulaşmada o kadar etkili olmadığını, hatta tersine, istenen sonuca zarar bile verdiğini, zorlaştırdığını ortaya çıkarmış.

### ***Söz Vermeyi ve Tutarlılığı Kolaylaştır***

İnsanlardan açıkça ve samimi biçimde yardım, taahhüt istemek en büyümlü yoldur. Bunu en iyi uygulayan örneklerden biri olarak Hawai’deki Kanu Hawai kültürel, yaşam tarzı organizasyonu verilebilir. Bu gruba üye olan Adalılar, değişen iklim ve çevre koşullarının giderek hayat standartlarını pahalılaştırdığını, iş olanaklarını azalttığını fark ediyorlar. Birbirlerini, arkadaş ve akrabalarını Facebook, Twitter ve e-posta aracılığıyla yerel ürünler almaya, plajları temizlemeye, çevreci yaşam tarzını benimsemeye teşvik edip, bu konudaki taahhütlerini paylaşıyorlar.

İnsanlar önce kollektif bilinç geliştirip, düzeltilmesi gereken bir durum olduğunu fark ediyorlar, sonra bu konuda bir şeyler yapılması gerektiğini düşünüp, yoğunlaşıyorlar. Sonraki aşamada taahhüt veriyor ve bunu başkalarında da söylüyorlar. Ondan sonra da “Dediğimi yapmazsam, onurlu, dürüst bir davranış olmaz” sorumluluğunu yükleniyorlar.

Hem Rei, hem Kanu Hawaii “benzeşme, ortak kimlik ve içselleştirme” evrelerinin tamamlanıp, büyülü bağın kurulduğu başarılı örnekler. Büyülü bağın oluşması, sağlamlaşması; öncesinde, sırasında ve sonrasında aşağıdaki unsurlar çok önemlidir...

Her biri özenle kurgulanmalı ve onlardan yararlanılmalıdır.

### ***Ekosistem Şarttır***

Büyülü bağ için kendisine de yararı olacağını anlayanlardan oluşan, gönüllü katkıyı kışkırtacak bir ekosistem

olmalıdır. Ürünle hizmetle ve işle muhatabı arasındaki ilişki ancak bir ekosistem üzerinden kurulur, insanlara doğrudan ulaşmak mümkün değildir. İnsanların karşısında sağlıklı işleyen bir mekanizma ya da duruma uygun tepki verebilen bir organizma yoksa ilişkinin sürekliliğini sağlamak mümkün değildir.

### ***Ekosistemdeki Büyücüler***

***Kullanıcı Grupları:*** Zor zamanlar tutkulu kullanıcı gruplarıyla aşılır. Gönüden bağlı müşteriler şirketlerin dardan çıkmasında, büyümesinde kilit rol oynarlar. Apple Macintosh, Harley-Davidson, Oracle, Porsche’un tutkulu müşterileri en güzel örneklerdir.

***Web Siteleri ve Bloglar:*** Meraklılar, danışmanlar ve program/uygulama geliştiricileri kendiliklerinden sitelerinde, bloglarında ürünle ilgili bilgi, destek deneyimlerini paylaşırlar. Bunlar firmanın kendi web sitesinden ve satış sonrası bilgilerinden bile zengin olabilir, müşteri memnuniyetini arttıırırlar. Sosyal medyanın düzenli izlenmesi ürünün seyri açısından çok önemlidir.

**Danışmanlar:** Danışmanlar markayla ilgili, diğerlerinin de yararlanacağı uzmanlıklar geliştirirler ve satış sonrası memnuniyeti artırır, bağlantılı iş alanlarının, pazarların gelişmesini sağlarlar. Bunların işleri ana markanın başarısına bağlı olduğundan daima ürün-hizmet başarılı olsun ister, bunun için çalışırlar.

**Geliştiriciler (Developers):** İster xBox gibi bir oyun kutusu, ister Macintosh gibi bir işletim sistemi, isterse de Twitter gibi bir online servis olsun; geliştiriciler (developers) hayati önem taşırlar. Çünkü bunların geliştirdikleri uygulama ve servisler doğrudan müşteri tatmininin artmasını sağlar. Bu alanda çalışanların bilgi açısından ciddi olarak beslenmesi gerekir.

**Bayiler:** Dükkanlar, mağazalar ve ara tüketiciler; müşteriyle doğrudan ilişki kurulan uç noktalardır. Müşterinin ürüne dokunmasını, denemesini sağlar, satın almaları için ikna etmekte hayati rol oynarlar. Müşterinin gözündeki marka itibarını etkilerler. Her ne kadar gelişmiş olursa olsun dokunmanın hissetmenin büyüğü bambaşkadır, yiyeceklerde zaten öyledir ama giyimden ev eşyasına, kitaptan elektroniğe neredeyse tüm üründe insanlar görmeden dokunmadan denemeden satınalmak istemiyorlar.

**Satış Sunumları:** Temsil edilen marka, ürün hakkında konferanslar “biz büyük ve başarılıyız” demenin en direkt yoludur. Pek çok insan bu tür etkinliklerin sadece çok büyük kitlelere sahip olanlar tarafından yapılabileceğine zaten peşinen inanır.

### **Nasıl büyü yapılır?**

Ekosistem için anlam ifade eden gerçek bir değer, sebep yarat. Büyülemenin, gönüllü topluluğun, tutkulu kullanıcıların, misyonerlerin olması ancak bu ‘değecek’ şeye, nedene bağlıdır. Bu yoksa geri kalan her şey anlamsızdır.

**Misyonerleri Belirle:** Eğer ürün, hizmet, proje için gönüllü misyonerler oluşmıyorsa, ortada gerçek bir değer de yok-

tur... Varsa mutlaka kendiliğinden görev, sorumluluk almak isteyenler de oluşacaktır. Onları iyi saptı, işe al, görevlendir. Kulaktan kulağa eş dost tavsiyesinden daha etkili bir satın-alıcı etki gücü yoktur. Mayın Eşeği tabir edilen denemeye açık kitlenin memnuniyetini sağlayan bir ürün doğru yönetilirse kesinlikle tutar.

**Ekosistemi Oluşturacak Bir Şampiyon Seç:** Her sabah gözünü açtığında ekosistemi oluşturma sorumluluğunu hissedecek bir şampiyon görevlendir. Belirlenmiş kahramanlar, bayrak değişimi için diğerlerini de heveslendirir, esinlendirir. Zaten bir organizasyonda gelişimi de onlar tetikler, sürükler. Ürünle özdeşleşmiş satıcıların varlığı kanallarda hızı ve etkinliği sağlar.

**İnsanların Anlamlı Katkıları Yapmasına Açık Ol:** Ortak değer paylaşımını sağla. Ekosistemdekiler sadece uygulamacı değil, onu geliştirici, modifiye edici olabileceklerini de bilsinler. Bu sorumluluğu paylaşsınlar. Pek çok ürün ekosistemdeki misyonerlerin eklentileriyle iyileştirilmiştir. Harley Davidson, Apple iPad ve Adobe ürünleri gibi... Açık tasarım mimarisi, her iş için çok önemli avantajlar sağlar. Ekosistemden aldığı geri dönüşlerle büyüyen ve büyüleyen Yandex.Türkiye ekibinin başarısı takdire şayandır.

**Yayınla:** Yapılanları, geliştirmeleri, aşamaları, konuyla ilgili makale-araştırma-kitap vb yayınla ve yay ki ekosistemde eşgüdüm, paylaşım olsun. Bilgi seviyesi yükselsin. Bu tür aktarımlar organizasyonun dünyaya, dışarıdan katkılara da açık olduğunu ifade etmek açısından önemlidir.

**Eleştiriyi hoş karşıla:** Pek çok yapı; ekosistem içinde güzel, olumlu iletişimle rahat ve konforlu bir atmosfer yaratır. Eleştirilere kapalıdır. Negatif bildirimlerde panik ve aşağı düşüş yaşanır ama aslında bu büyük bir ahmaklıktır. Sağlıklı bir ekosistem ve uzun dönemli ilişkiler ve iç körlüğü önlemek için eleştirilere açık olmak, hatta bunu teşvik eden rahat bir ortam kurulamak hayatidir.

**Konuşmayı Teşvik Et:** Fikirlerin paylaşılabilceği ortamlar kurgula. Ekosistemdeki kişiler rahatlıkla fikir-görüş alışverişinde bulunsunlar. Web sitesinde veya ortak paylaşım alanında forum bölümleri olsun. Bu, ekosistemin şirketi yönetmesi demek değildir. Sadece onlara kulak vermektir.

**Ödül Sistemi Kur:** Açıkça, herkesin önünde yapılan takdir, plaket, rozet gibi ya da daha yaratıcı, misyonerlerin adına düzenlenmiş ödüller, paradan çok daha fazla olumlu, teşvik edici etki yapar.

**Ekosistemin Varlığını Duyur:** Bunca önem ve emek verilen ekosistem mutlaka satış ve pazarlama faaliyetlerinin bir parçası olmalı. Örneğin Harley'in kullanıcı grubu şirketin ana sayfasına bir klik uzaklıkta durmalı. Hızla katkıları alınabilmeli.

### **Zara: Hızlı Moda Tutkunları İçin**

Zara, perakende işinde hız, çeviklik ve yenilikçiliğin bir numaralı örneğidir. Bu alanlardaki üstün yeteneği, firmayı küresel bir marka haline dönüştürmüştür.

İspanyol Inditex Grubuna ait olan Zara, ilk mağazasını 1975 yılında açtı. Aralık 2008 itibarıyla mağaza sayısı 15.000'den fazladır. Zara her yıl ortalama 11.000 değişik ürün üretir ve bu rakam, birçok moda perakendecisinden oldukça fazladır. Şirket, bu büyük üretimi gerçekleştirmek için ürün yaşam döngüsünü ciddi oranda kısaltmayı başarmıştır. Zara'da bir ürünün tasarım ekranında mağazaya ulaşması yalnızca yaklaşık bir ay sürmektedir. Eğer tasarım sadece bir modifikasyondan ibaretse, bu süre üç haftaya kadar düşmektedir. Hiçbir tasarım mağazada 4 haftadan fazla kalmamakta ve eğer ürünün ilk hafta satışları hedefi yakalayamazsa, o ürün mağazadan çekilip üretimi durdurulmaktadır.

Bu anlayışın tüketiciler üzerinde enteresan ve olumlu bir etkisi vardır. Birincisi, Zara müşterileri, sürekli olarak yeni ürünlerle karşı karşıya kalmaktadır. İkincisi, müşteriler aldıkları ürünün diğer mağazalardan alınanlara kıyasla daha "özel" olduğunu düşünürler, çünkü bu ürünler sadece bir ay süreyle

satışa sunulmaktadır. Bunun şirkete olan faydası, Zara müşterisinin yılda ortalama 17 defa mağazaları ziyaret etmesidir. Bu oran, perakende moda sektöründe üç ya da dört kezdir. (Bu rakamlar İspanya'daki Zara için verilmiştir.) Bu sık ürün döngüsü, tüketicileri satın almaya teşvik etmektedir, çünkü bilirler ki bu ürünler bir süre sonra raflarda olmayacaktır.

Moda ürünlerindeki zaman kıstası, tasarımın hızıyla doğru- dan ilişkilidir. Geleneksel moda evlerinde sayıca az tasarımcı çalıştığından, yeni tasarımların hazırlanması altı ayı bulabil- mekte, bu ise yılda en çok iki ya da üç koleksiyon anlamına gelmektedir. Oysa Zara, bünyesinde çalışan çok sayıda ta- sarımcı sayesinde yeni trendlere ve tüketici taleplerine hızla yanıt verebilmektedir. Zara'nın kurucusu Amancio Ortega, bu iş modelini "şipşak moda" olarak nitelendiriyor.

Şirketin ihtiyaç duyduğu hız, bilgisayar tabanlı bir stok yö- netimi ve mağaza satış-hareket takip sistemiyle sağlanmak- tadır. Bu sistem, Zara'nın üretimini gerçekleştiren fabrikaları mağazalara bağlıyor, dolayısıyla büyük stoklar tutma zorunlu- luğu ortadan kalkıyor.

İşin özeti, bu akılcı modelle hem Zara hem de müşterileri kazanmaktadır.

## **Değerler Kurumsallık Ve İnsan Kaynakları**

*Değerlerinizin ne olduğunu bildiğinizde  
karar almanız zor değildir.*

*Roy Disney*

Kuruluştan itibaren çekirdek değerlere sahip olmanın çe- şitli getirileri vardır; kuruluş felsefesi olan ve bir yenilik getir- me iddiasıyla yola çıkan bir şirketin sıyrılıp çıkma şansı vardır. Değerleri olan bir şirket yetenek rekabetinde avantajlı olur, ancak bu avantajın ülkemizde değerlendirildiğini göremedim.

İşim gereği Türkiye'de kurumsallaşmış ya da kurumsal- laşmaya çalışan firmaları inceleme fırsatımız oluyor. Genele baktığımızda şirketler kendi değerlerini bilmiyorlar ya da net ortaya koyamıyorlar, koyanlarda kendi değerlerine inanmıyor-



lar böyle bir durumda çalışandan şirketin değerlerine sahip çıkması beklenemez. Çünkü şirketin sahipleri değerlerine inanmıyor ve dolayısıyla yaşamıyorlar, daha nitelikli çalışanları çekebilmek ve onları daha uzun süre elde tutabilmek için muhteşem bir değerinizin olması gerekir.

Şirketler faaliyetlerine yol gösterecek bir dizi iyi değere sahiplerse, çalışanların üretkenliği artar. Dahası, tüketicilere daha iyi hizmet sunan, şirketi daha iyi temsil eden çalışanlar haline gelirler. Şirket kendi bünyesindeki farklılıkları yönetme yeteneğine sahip olur; bu özellikle büyük şirketler için çok önemlidir.

Özetle, neredeyse her orta ölçekli şirketin web adresinde bulunan çok sıkıcı “biz kimiz - hakkımızda - misyonumuz - vizyonumuz” metinleri sadece orada duracaksa yazılmamalı, gündelik yaşamda karşılığını bulacak şekilde hayata aktarılabilecekse kaleme alınmalıdır.

### ***Yetenekli İnsanları Çekebilmek ve Elde Tutabilmek***

McKinsey&Company tarafından 1997’de yapılan önemli bir araştırmanın sonuçlarına göre şirket yöneticilerinin %58’i marka değerinin ve kültürün çalışanlar için önemli bir motivasyon aracı olduğunu düşünüyor. Buna karşılık %39 terfilerin ve büyümenin, %29 ise ücretlerin farklılaştırılmasının önemli olduğunu düşünüyor. Bu tek bir şeyi kanıtıyor: İyi değerler, iyi insanları çeker. Muhtemel çalışanlar farkında olmadan kendi kişisel değerleriyle şirketin değerlerini kıyaslar ve bunların örtüşmesine dikkat ederler.

### ***Gençlerin Kaybolan İdealizmi ve Yine Gerçekler***

Bu özellikle çoğu idealist olan yeni mezun öğrenciler için geçerlidir. Üniversitelerde seminerler veriyorum, öğrencilere sorduğum “Okul bittikten sonra nerede çalışmayı istersiniz?” sorusuna verilen ortalama cevap Türkiye’nin en iyi firmalarının isimleri oluyor. “Niçin bunlar?” dediğimdeyse aldığım yanıtlar iyi para veriyorlar, sosyal hakları var, iyi çalıştığınız sürece terfi etme söz konusu,” şeklinde oluyor. Yukarıda belirttiğim marka

değeri yüksek büyük firmaları tercih ediyorlar fakat üniversite öğrencileri kendilerini çok iyi yetiştirmiyor ve iş dünyasının gerçeklerine çok uzaktalar. "Nerede çalışacağım?" sorusu "Ne iş yapacağım?"a dönüşmedikçe okul bittiğinde memuriyetten farklı bir kapı bulmayı zorlaştırıyor. Gençler hazırlanıp memuriyet istiyor ama işverenler rekabet koşullarına dayanıklı profesyoneller arıyor.

Bu yüzden çok çalışmaları gerekiyor, sorulduğunda hepsi en iyi firmalarda çalışmak istiyor. Fakat hiçbiri bedel ödemeye hazır değil, istedikleriyle yaptıkları çok zıt. Bundan dolayı büyük firmalar kendi üniversitelerini çoktan kurmuş durumda. Firmasında çalıştıracağı insanları kendi bünyesinde yetiştiriyorlar, çocuk üniversite okurken çalışacağı firmada yarım zamanlı çalışmaya başlıyor. 4-5 yıl sonra mezun olunca işin başında 4 yıllık deneyimli bir şekilde işine devam ediyor. Bu da hem çalışan açısından iş arama, nerede çalışacağım kaygısı yaşatmıyor, hem de işvereni kalifiye eleman arama derdinden kurtarıyor.

Bir ankete katılan işletme yüksek lisansı yapan öğrencilerin %50'si sosyal sorumluluğa sahip bir şirkette çalışırlarsa ücret kesintisini kabul edebileceğini söylüyordu. Bu özellikle gelişmekte olan büyüyen pazarlarda doğrudur. Ready, Hill ve Conger tarafından yakın bir zamanda yapılan bir araştırma, gelişmekte olan pazarlarda yetenekleri çekmeye ve elde tutmaya odaklanmıştı. Araştırmacılar, Brezilya, Hindistan, Çin ve Rusya'da çalışanlar için amaç ve kültürün en önemli faktörler olduğunu gördüler. Gelişmekte olan ülkelerde çalışanlar, kendilerine dünyayı değiştirme ve ülkelerindeki kültürü dönüştürme fırsatı verecek işverenler arıyorlar. Bu insanlar ayrıca, marka vaatlerini şirket içinde de gerçekleştiren işverenlerle, yani iyi bir kültüre sahip şirketlerle ilgileniyorlar.

### ***Vizyonumuz Misyonumuz Safsataları ve Hayatın Gerçekleri: Pazarlamada Değerler Eğitimi***

İnsanlar bir kere şirkete girdikten sonra, işverenlerinin doğruluğunu sınavacaktır. Şirketlerinin sahip olduğunu iddia ettiği değerlere ne kadar bağlı olduğuna bakacaklardır. Tom Terez

tarafından çalışanlar arasında yapılan bir anket, amacın işyerindeki en anlamlı deneyimlerden biri olduğunu kanıtlıyor. Bizde bir şey moda oluyor, içeriği bilinmeden hemen monte ediliyor. Yakında midye tezgahlarında, kokoreç arabalarında bile dalgası geçilecek, misyonumuz -vizyonumuz, kirliliği gibi, TSE'ciler geldiğinde söylenecek bir şiir gibi...

Şirketlerin dürüstlüğünü koruması ve söylediklerine uygun davranması zorunluluktur. Çalışanlarla uyum içerisinde çevreye değer katmak misyonunu ifade eden bir şirketin mesai ücretlerini ödememek için türlü üçağıtlara başvurusu buna örnek oluşturuyor. Çalışanlar işverenin dürüst olduğunu gördüklerinde kendilerini tam olarak işe adayacaklardır. İyi korunan değerler çalışanların sadakatini iyileştirir.

Birçok şirket değerleri çalışanlarına aşlamak için formel eğitime ve gayri resmi koçluğa dayanır. Değer eğitimi gereklidir, ama bunun kimi zayıf yönleri de vardır. Eğitim, bazen uygulama yerine vaaz vermeye dönüşebilir. Eğitimciler ve koçlar, işyerindeki günlük faaliyetlerinde bir rol model olmayabilirler. Çalışanlar bunu fark edip şirket değerleriyle ilgili konuşmaların sözden öteye gitmediğini düşünebilirler. Dahası, genelde çalışanlar bu konuşmaların pasif dinleyicisi konumunda kalırlar ve fazla katkıda bulunma şansları olmaz. Değerleri uygulamada yaşamadıkları için anlayışları da sınırlı kalır. Pazarlama eğitim ve koçluktan öte bir şeydir. Pazarlama değerlerle davranışları birbiriyle uyumlu hale getirmektir.



# 6

## Bölüm

### GÜVENİLİRLİK NASIL ELDE EDİLİR

*“Bir kuruluşta güven yaratmanın en iyi yolu bütün kapıları yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya ve bütün yönlere doğru açmaktan geçer.”*  
Robert H. Rosen

*“Güvenmek ve güvenilmek insan mutluluğunun temel taşlarındandır. Ancak, güven kişilerce olduğu kadar kurumlarca da güç kazanılır. Güvenilir olabilmek, uzun bir zaman içinde elde edilebilen, ancak çok kısa sürede yitirilebilen bir değerdir. Güvenilirlik, sözlerin ötesinde davranışların da tutarlılığı ile kazanılır. Çünkü davranışlar öncelikleri ve tercihleri kelimelerden daha etkili olarak gösterirler.”*  
Yılmaz Argüden

İş sözkonusuysa satış hayattır ve gerçekten en zor görev pazarlama ekibinin omuzlarındadır. İndirgeyip alanı daraltacak olursak atışların önünde beş temel engel vardır:

*İhtiyaç Olmaması,  
Para Olmaması,  
Acele Olmaması,  
Arzu Olmaması,  
Güven Olmaması.*

#### **Zig Zaglar**

Beğenilirlik, büyüleyici sizin satışa açıkçası kazanmaya giden yolun yarısıdır. İkinci yarıysa güvenilirlik elde etmektir çünkü insanlar beğenebilirler ama büyülemenin gerçekleşmesine yetecek kadar ona güvenemeyebilirler. Güven sözkonusu

olmazsa süreklilik zaten olmaz ama işin kötüsü ilk satış bile gerçekleşmez. Bu bölüm boyunca diğerlerinin güvenlerini nasıl hak edebileceğinizi ve kazanabileceğinizi açıklamaya çalışacağım.

### ***Diğerlerine Güvenin***

Küresel bir deve dönüşen ayakkabı markası Zappos'un CEO'su ve "Mutluluk Dağıtmak: Kârı, Tutkuyu Ve Amacı Bulmaya Uzanan Bir Yolculuk" adlı kitabın yazarı Tony Hsieh kadınların denemeden ayakkabı almalarına bağlı olan bir işe başladığını iş dünyasından akademiye kime söylerse söylesin kesinlikle ona deli olduğunu söylerlerdi. Ama sonuçta bu fikrin büyüğü yardımcı fikirler eşliğinde büyük bir başarıyı doğurdu.

Aslında Zappos'un iş felsefesi marka olarak tamamen güven üzerine kuruludur, iki taraflı bir güven. Kadınlar Zappos'un her iki yöne bedava kargo içeren para iadesi garantisine güveniyor ve gönül rahatlığıyla ayakkabı satın alıyor, Zappos ise sattıklarının kalitesine ve kadınların kullandıkları ayakkabıları geri göndererek bu ayrıcalığı kötüye kullanmayacağına güvenip ayakkabılarını satıyor.

Diğerlerine güvenmeyen insanlar, sıklıkla, güvensiz bir "öldür ya da öl" felsefesi benimsemelerine neden olan kötü deneyimler yaşamışlardır. Bununla birlikte, insanların size güvenmesini bekliyorsanız, siz de onlara güvenmelisiniz. Ne beklediğinizi düşünün: İnsanlar birbirine güvendiklerinde, oyun oynamayı bıraktılar, geçici sorunların ötesine bakarlar ve kendilerini daha az tereddütle açığa vururlar. İyi büyüleyenler beğenilirdir fakat sadece harika büyüleme yapanlar beğenilir ve güvenilirdir.

Asla şu konuda yanılmayın:

İlk adım diğerlerine güvenmektir Zappos'un bedava kargoyla ayakkabıları geri gönderme gücünü kötüye kullanmalarını konusunda müşterilerine güvendiği gibi. Diğerlerinin takip etmek istediği türden bir insan olmak için;

**Her zaman dürüstçe hareket edin**  
**Size haksızlık eden insanlara medeni davranın.**  
**Geçmişten kalan tutmadığınız sözleri gerçekleştirin.**  
**Hiçbir işinize yaramayacak birine yardım edin.**  
**Bir sorun çıktığında suçlamayı askıya alın ve “Ne öğrenebiliriz?” diye sorun**  
**En az sizin kadar ya da sizden daha akıllı insanları işe alın ve onlara büyümeleri için fırsat verin.**  
**İnsanların sözünü kesmeyin; endişelerini bir anda göz ardı etmeyin; tavsiye vermekte acele etmeyin.**  
**Yaptığınız hiçbir şeyde zarar vermeyin.**  
**Diğerlerinin düşüncelerini boşa çıkarmada çok hızlı olmayın.**  
**Bilginizi, uzmanlığınızı ve iyi uygulamalarınızı diğerleriyle paylaşın.**

### **Daha iyi olmak için**

**İyi niyete odaklanın:** Çok iyi olanlar, iyi niyete odaklanırlar, açıkçası dünyayı daha iyi daha yaşanılır bir yer yapan olumlu hareketlere... İnsanlar kendi konumlarını iyileştirmeye odaklanan ve diğerlerine iftira eden insanlara güvenmezler.

**İnsanlara lehlerinde düşünülme hakkını verin:** Temel kuramın insanların kötü oldukları kanıtlanana kadar iyi oldukları, olduğunu artık biliyorsunuz. Ayrıca, herhangi birinin kötü olduğunu kanıtlamak için çok sayıda kötü deneyim gerekli olduğuna inanıyorum. Yedek kuramsa, iyi insanların anlayamadığımız koşullar yüzünden kötü şeyler yapabileceğidir; bu, onların topyekün kötü insanlar olduğu anlamına gelmez. Olumsuz düşüncelere kapılmaya meylettığınızde ikinci bölümün başına aldığım Buddha'nın sözünü yeniden anımsayın:

**“İnsanlığa olan güveninizi hiç kaybetmemelisiniz. Çünkü insanlık bir okyanustur; okyanusa damlayan bir kaç kirli damla onu kirletmez.”**

**Cömert olun:** İnsanların sizi diğerlerine yardım etmiş ve dünyayı daha iyi bir yer yapmış kişi olarak hatırlamasını istiyorsanız, cömert olun, vermesini bilin; vermeden almanın Allah'a mahsus olduğunyuysa hiçbir zaman unutmayın. Aslında cömertliğin iş yaşamında cömertliğin karşılığı bu kadar basit; özellikle iş yaşamında neredeyse her şey alışveriştir, vermekten çekinmeyin. Atalarımızın söylediği gibi kazın geleceği yerden tavuğu esirgemeyin.

**Çıkarlarınızı Açıklayın:** Çıkarlarınızı derhal ve eksiksiz açıklamanız güvenilirliğin kilit bileşenlerindedir. Daha önce de söz ettiğim gibi, insanlar her zaman gerekçenizin ne olduğunu merak edecektir dolayısıyla bunu aradan çıkarmalısınız.

İlişkinizi açıkladığınız sürece, çoğu insan ilgili taraf mı çatışan taraf mı olduğunuzu umursamayacaktır. Hepimiz hayatımızı kazanmak zorundayız. İnsanlar herhangi bir mali çıkarınız olmadığına inanıp sonradan olduğunu öğrenirlerse, güvenilirliğinize zarar gelir.

Bir amacı sevdiğiniz için insanları büyülemeye çalışıyorsanız, açıklama yapmak iyi pazarlamadır. Bu amaç için çalışacak kadar amaca inandığınız anlamına gelir.

Eğitim çalışmaları yaptığım şirketleri kişisel sitemde listeliyorum. Ve hatta bu listeyi çıkar çatışmaları yerine çıkar uyumu olarak adlandırıyorum çünkü çıkarlarımın hem eğitim verdiğim insanlarla hem de şirketlerle uyumuna gayret ediyorum. Şeffaf olmanın zararı yoktur ama açıklık çağından gizlilik her zaman zararlıdır; tabii Coca Cola'nın formülü söz konusu değilse...

### **Sebepsiz Değil Anlaşılabilir Nedenlerle Verin**

İknanın Psikolojisi'ni yazan dünyaca ünlü emekli profesör Robert B. Cialdini'den naklediyorum, Meksika'yı 1985'te vuran depremin ardından Etiyopya hemen para göndermiş. Kendi içinde bulunduğu ezici ekonomik sıkıntılara rağmen Etiyopya'ya bunu yapmış çünkü Meksika elli yıl önce İtalyanların işgalinden sonra Etiyopya'yı desteklemesine karşılık vermiş. Etiyopya'nın eylemi bir karşılık örneğidir; bir iyiliğe, hediyeye ya da yardıma karşılık vermek.



Karşılıklılığın üç biçimi vardır:

İlki, karşılığında açıkça bir şey alma beklentisiyle bir şey yaptığınızda olur. Bu, bir alışveriştir ve işe yarayabilir; ama iç büyüleyici değildir.

Karşılıklılığın ikinci biçimi, gelecek için bir yatırım olarak ya da “önden ödeyerek” bir şey yapmayı içerir. Bu bir alışveriş değildir çünkü verme ve alma açık ve sıkı sıkıya zamanlanmış değildir. Aslında, karşılık asla gerçekleşmeyebilir ama olabileceği olasılığı vardır. Bu türden bir karşılık büyüleme yaratabilir; İş’te Cömertlik budur.

Karşılıklılığın üçüncü biçimi, örneğin diğerlerine yardım etmek gibi nedenlerle bir şey yaptığınızda meydana gelir. Bu, karşılıklılığın en saf biçimidir çünkü sıklıkla alıcılar karşılık vermezler ama bu belirsizlik nedeniyle kendilerini borçlu hissettiklerinden süregelen bir sadakat duyarlar. Annemin hep söylediği gibi, “Allah bilir”. Güvenilirliğinizi en çok karşılıklılığın bu biçimi artırır ve en çok büyülemeyi sağlar.

### ***Bilgi ve Yetkinlik Kazanın***

Bilgi, eğitiminiz ve deneyiminiz sayesinde uzmanlığa sahip olduğunuz anlamına gelir. Bilgiye sahip olduğunuzun kanıtları arasında akademik dereceler, çalışma tarihçesi, müşteri referansları, diplomalar, ödüller ve diğer tanınma biçimleri bulunur. Yetkinlik bilgiden farklıdır çünkü bilmekle yapmak aynı değildir. Yetkinlik, ne yapılacağını bilmenin ötesine, bildiğinizi yapmaya doğru ilerlediğiniz anlamına gelir. Neredeyse her gün bunlardan birini dinlediğimi fark edene kadar bilgiyle yetkinlik hakkında bir örnek bulmaya çalıştım. Bilgi harikadır. Yetkinlik harikadır. Fakat her ikisinin bileşimi insanların size güvenmesini teşvik eder ve büyüleme gücünüzü artırır. Ve dünyada, bu bileşim temiz havadan bir nefes gibidir.

### ***‘Orada’ Olun, Yakın İlişki ve İletişim Kurun***

Cömertlik bilgi ve yetkinlik özelliklerini bünyenizde toplayabilirsiniz ama orada olmazsanız, bunların hiç bir önemi kalmaz, insanlarla doğrudan etkileşime geçin. Orada olmak

oturup zaman ayırmak iki fincan kahve içmek de olabilir aynı zamanda insanlarla haberleşmek, e-postalarına, tweetlerine, sesli mesajlarına, video sohbetlerine yanıt vermek anlamına gelir.

Deniz yıldızlarıyla ilgili çok bilinen bir hikayeye başlamama izin verin. Loren Eiseley'in "The Star Thrower"(Yıldız Atıcısı) adlı hikayesinde, bir gezgin, onları kurtarmak için bir adamın denizyıldızlarını denize geri attığını görür. Kumsalda binlerce denizyıldızı olduğundan, ona ne fark edeceğini düşündüğünü sorar. Adam bir diğerini eline alır, okyanusa atar ve şöyle der: "Onun için fark ediyor."

Her gün yüzlerce e posta alıyoruz, ben e-postalarımı akıllı telefonumla hızlı bir şekilde cevaplıyorum; bu tavrım yanıt verdiğim insanlar için "çok fark ediyor." Çok zaman yanıtlım, kısaca "kusura bakmayın, şu anda size yardımcı olamıyorum," olsa bile, alıcılar sıklıkla teşekkür etmek için bana tekrar yazarlar. İnsanların size güvenmesini istiyorsanız, fiziksel ve sanal olarak orada olun. Bu devasa bir iş miktarı ama binlerce insanla kısa zaman aralıkları içinde güven kurabilirsiniz. Güvenilirlik halesi oluşturmak aylar yıllar alır ama karşılığında elde ettiklerinizi düşündüğünüzde buna değdiğini görürsünüz.

### ***Daha Büyük Bir Pasta Pişirin***

Dünyada iki tür insan ve kurum vardır: Yiyenler ve pişirenler. Yiyenler var olan pastadan daha büyük bir dilim isterler; pişirenler daha büyük bir pasta yapmak isterler. Yiyenler, kendileri kazanırlarsa sizin kaybettiğinizi düşünürler ve siz kazanırsanız onlar kaybeder. Pişirenler daha büyük bir pastayla herkesin kazanabileceğini düşünürler.

Twitter daha büyük bir pasta yaptı çünkü herhangi birisi haber ve güncelleme sağlayabiliyordu. Southwest Airlines insanları arabalardan ve otobüslerden uçaklara taşıdı. Google reklamı ajansların elinden çekip aldı ve küçük işletmelere verdi. Tüm bu şirketler aynı pastadan daha fazla yemek yerine daha büyük bir pasta pişirdiler.

Daha büyük bir pasta pişirmek güvenilirliğinizi artırır ve aşağıdaki faydaları sağlar:

İnsanlar birlikte çalışır: Herkes yarar sağladığından rakipleriniz bile sizinle birlikte çalışacaktır ve bir düşünce üzerinde ne kadar çok insan çalışırsa, herkes için sonuçları o kadar iyi olur. “Son moda” ilerleme ve değişimler hep böyle kullanıcı katılımlı gerçekleşti.

Pasta aynı kalırsa, o zaman ilerleme sekteye uğrar. Pasta büyürse, o zaman teknoloji ve düşünceler ürün verir. Müşterilerin sayısı ve çeşitliliği artar. Bir pasta büyürken, ürün ve hizmetlerin daha fazla kullanıcısı vardır. Bilgisayarların ve internetin demokratikleşmesiyle, daha fazla insan bunları kullanmış ve çok daha fazla insan bundan yarar sağlamıştır.

Özdeyişin dediği gibi, “yükselen bir dalga tüm gemileri yüzdürür” .

Pişirenler her zaman için yiyenlerden daha büyüleyicidir.

### ***Kendinizi Bir Tanımla Konumlandırın***

Beğenilirlik ve güvenilirliğin son adımı kendiniz ya da kurumunuz için bir tanım oluşturmaktır. Bu tanım, ne yaptığınızı ve neden var olduğunuzu açıklamalıdır. Yol göstermesi için, işte iyi bir konumlandırmayı yaptığınızı tanımın dört niteliği:

**Kısa:** Ne kadar az sözcükle tanımlarsanız o kadar iyi bir metin yazarsınız. Sınır on kelimedir. Bu hem kendinizi hem de kurumunuzu tanımlamada geçerlidir. Konumlandırma beyanınızı fazlasıyla uzun bir vizyon-misyon metni gibi değil mantra olarak düşünün.

**Net:** Herkesin anlayabileceği basit tabirler kullanın ve “ne yapıyorsunuz?” sorusunu yanıtlayın. Ayrıca, fiyakalı ünvanınıza değil işlevinize odaklanın. Bu ikisi aynı şey değildir.

**Farklı:** Pek çok insan kendini tanımlamak için (işine kendini) adamış, çalışkan ve dürüst gibi sözcükler kullanır. İnsanların çoğunun kullanmadığı kelimeler bulun çünkü hiç kimse kendini tembel ya da sahtekar olarak tanımlamaz. Daha da iyisi tanımınızdan sıfatları atın ve ne yaptığınızı daha basitçe anlatmak için filleri kullanın.

**Alçakgönüllü:** Mütevazı olmayan bir kişisel konumlandırma beyanı itibarınızı azaltır, dolayısıyla narsisizmde yavaş olun; mütevazı olmamanız durumunda yükleneceğiniz sorumluluk tavan yapacaktır. Sıfatları atmanın bir diğer yararı da, bunun tevazuyu besleyecek olmasıdır.

En basit konumlandırma bile harikalar yaratabilir. Örneğin “Evet! İkna Etmenin Bilimsel Olarak Kanıtlanmış Elli Yolu” adlı kitabın ortak yazarlarından Steve Martin, küçük bir düzenlemeyle telefondaki danışma görevlilerinin metinlerini değiştiren ve yüz yüze görüşmeleri yüzde 20 ve satışları yüzde 16 oranında artıran bir gayrimenkul ofisinden bahsetti.

Bu basit değişiklik genelde kullanılan “Sizi Ahmet’e bağlıyorum,” gibi cümlelere, “Bu bölgede emlak kiralamada yirmi yıllık deneyimi var,” “Sizin bulunduğunuz muhitten şu şu evleri şu şu insanlara kiraladı” gibi cümleler eklemeyi içeriyordu. Kaç yıl deneyime sahip olduklarından söz edilmesi emlakçıları o kadar iyi konumlandığı için müşteri ve iş artışı sağladı.

Benim konumlandırma beyanımı dört kelime: “İnsanlara güvenerek onları güçlendirin.”

Peki ya sizinki ne?

İşte bu küçük boşluğa yazın:

### ***Kahraman Olun***

Bu bölümü beğenilirliğin, güvenilirliğin ve büyülemenin sınırlarını zorlayacak bir yolla bitiriyorum, kahraman olmak... Özellikle medya ve dolayısıyla insanlar bu tabiri bozuk para gibi kullanıyor; çok para kazandıkları, son dakikada gol attıkları, bir hayır işine milyonlar verdikleri ya da seçimlerde adaylıklarını koydukları için girişimcilere, sporculara, hayırseverlere ve politikacılara yakıştırıyorlar.

İnsanlar kahraman kelimesini biraz daha zor kullanmalı; büyük riskler altında harika şeyler yapan ve olağanüstü koşullarda cesaret ve sebat gösteren adamlara ve kadınlara yakıştırmalıdır. Siz de kahraman olabilirsiniz; bunun için herhangi bir özel eğitime ya da genetiğe ihtiyacınız yok.

Pek çok kahramanın ilk tepkisi özel olduklarını inkar etmek ve “Aynı koşullar altında kim olsa benim yaptığımı yapardı,”

diye iddia etmektedir. Stanford Üniversitesi'nden Phiilip Zimbardo IE Wisconsin Tıp Okulu'ndan Zeno Franco'ya göre, "kahramanca bir imgelem" in varlığı sıradan insanları kahramanlara dönüştürebilir. Bu türden bir imgelem bir tehlikeye karşılık verme zamanı geldiğinde, "nasıl cesaret gösterebileceğimizi düşünmemize" olanak verir. Zimbardo'yla Franco'nun kahramanca bir imgelemi beslemek için gerekli olduğunu söyledikleri adımlar şunlardır:

Karşı karşıya kaldığınız durumlarda kahramanca bir eyleme gerek olup olmadığını belirlemek üzere tetikte bir zihniyete sahip olun.

Anlaşmazlığa katlanmayı öğrenin ve ilkelerinizden ödün vermeyin.

Eyleme geçerseniz ya da geçmezseniz neler olabileceğini hayal edin.

Eylemsizliğin ussallaştırılmasına direnç gösterin.

Kötü yöntemleri görmezlikten gelmeyin çünkü bunlar iyi sonuçlara götürebilir.

İnsanların kahramanca eylemlerinizi eninde sonunda fark edeceğine güvenin ve olumsuz sonuçlar beklemeyi aşın.

Kahramanlar, cömertler, kolayca beğenilir ve güvenilir insanlar büyüleyicidir; diğerlerini büyülemek istiyorsanız siz de bu özellikleri edinmeye heveslenip azmedip gayret göstermelisiniz.



# 7

## Bölüm

### KÜLTÜREL KİMLİĞİN GÜCÜ

*“Kurt köyünü değiştirir, huyunu değil.”  
Atasözü*

#### ***Yerelden Evrensele Markanın Serüvenleri***

Markaların uzun ömürlü olabilmesi için kültür alanından bir değeri temsil etmesi ve bir kültürel algının taşıyıcılığını üstlenmesi gerekir. Fakat uluslararası markalar nadiren taraflı bir konumlandırma uygular; genellikle kültürler üstü istek ve ihtiyaçlara odaklanırlar. Bu durum, yerel markaların onlara karşı durmaları için bir açık vermelerine neden olur. Son zamanlarda gazlı içecek kategorisinde iki büyük küresel etkin güç Coca-Cola ve Pepsi, kültürel simgesi oldukları ABD'ye olan hayranlığın azaldığı Ortadoğu, Orta Amerika ve Türkiye gibi yerlerde zorlu yerel rekabetle karşı karşıya kaldı.

Cola Turka 2003'te herkes hatırlar Türkiye'nin en büyük gıda ve içecek üreticisi olan Ülker tarafından piyasaya sürüldü. Ülker, Pepsi ve Fanta tarafından takip edilen pazar lideri Coca-Cola gibi uluslararası markaların karşısında ayakta durabilmek için bir yol bulmak zorundaydı. Ülker'in ajansı Y&R, üç dakikalık bir reklam filmiyle tam da bunu yaptı. New York'ta çekilen reklam Chevy Chase'in karşılaştığı herkesin onunla Türkçe konuştuğu “çok garip bir gününü” anlatıyordu.

Basitçe Türk gururuna hitap eden bir reklam yaratmanın ötesinde, Y&R mümkün olduğu kadar çok insanın bu reklamı görmesi için özel önlemler aldı. Lansmanda bir gün önce, ulusal gazetelerde yayınlanan ilanlar okuyucuları Cuma akşamı saat 20.00'de televizyon izlemeye çağırdı. Başka hiçbir bilgi verilmedi. İlgisi çekilen insanlar, hangi kanalı seyredeceklerini merak ettiler. O saatte televizyonlarını açanlar hangi kanal ol-

duğunun önemli olmadığını gördüler. Cola Turka her bir kanalda aynı anda yer alarak Türk televizyonlarını kapatmıştı. İzleme araştırması insanların %90'ının gayet olumlu karşılanan reklamı bildiklerini gösterdi. Bir katılımcı şöyle ifade ediyordu: "Türk olduğum için gurur duydum". Bu dramatik lansmanı takip eden tartışmalar, markanın kurduğu iletişimin etkisini artırarak Cola Turka'nın ezeli rakiplerinin üzerinden atlayıp iki numaraya yerleşmesini sağladı.

### ***Marka Yönetiminde Hatalar: Cola Turka Örneği***

Cola Turka'nın ulusal gururu kullanma stratejisi çok verimli oldu; fakat marka kazandığı bu yerde tutunamadı. "İçindeki Büyüklükü Göster" konseptini başarıyla kullandıktan sonra, Ülker çok daha az şoven bir yaklaşıma döndü. Muhtemelen 2007'de seçimler öncesinde başlayan günlük yaşama etkileri azalsa da devam eden politik türbülansın etkilenerek din ve laiklik konusunda fikir ayrılıkları oluşunca, Cola Turka markası için "Biz hep beraberiz, beraber yaşarız ve yaşamın her anında Türkiye'nin yerel kolasını içeriz" konseptini kullanıldı. Mahsun Kırmızıgül'ün ismarlama "Kardeşlik Türküsü" gibi samimi-yetsiz ve eğreti duran yeni kampanyalar, çıkış kampanyasının duygusal yükünden yoksun ve markanın Pazar payı belirgin bir şekilde gerilettiler. Marka en iyi zamanında %20'yle pazarda üçüncü oyuncu iken bugün %13'lere geriledi.

### ***Cola Turka'nın Çıkış Başarısını Sağlayan Strateji***

Cola Turka iyi bilinen küresel markalar karşısında yerel duruşuyla başarılı olmuştu. Bu strateji Avustralya'dan Kolombiya'ya kadar farklı ülkelerde markalar tarafından uygulanmıştır. Yerel markaların kalitesiz olarak algılandığı ülkelerde, küresel markalar bir adım önde başlayabilirler, fakat bu avantaj yenilmez değildir. Tüketicinin ihtiyaçlarını layığıyla karşılayan ve taraflı duygular yaratabilen yerel markalar uluslararası rekabete açık tehdit oluşturabilirler.

Özetle markalar doğdukları ülkelerden uzaklaştıkça, yeni ülkelerde tüketicilerle güçlü bir ilişki kurmaları zorlaşır. Yerel markalar zorlu rakipler olabilirler, çünkü yerel kültürün parçası olmanın satın alma üzerinde olumlu bir etkisi vardır.



**Sun Tekstil: Klimayla Serinleyip Isınan Oto  
Döşemesi, Beyaz Gibi Davranan Siyah Tişört...  
İş'te Yenileşim**

Görünüşe göre Türkiye tekstilden daha uzun yıllar ekmek yiyecek. Çünkü Türk tekstilcileri artık tecrübeleriyle daha teknolojik ve katma değeri yüksek ürünlere yöneliyor. Aslen Isparta Eğirdirli olan Şükrü Ünlütürk'ün İzmir'de 5 bin metrekare kapalı alanda tam entegre üretim yapan Sun Tekstil, bu konuda en iyi örneklerden.

2011'de 175 milyon dolar ciro yapan firma, nanokapsül yoluyla vücuda kozmetik uygulayan kumaşlar, sinek ve böcek kovucu kumaşlar, yağ ve kir itici apre verilmiş kumaşlar, medical ve spor giyimde kullanılan antibakteriyel kumaşlar üreterek ün kazandı. Şükrü Ünlütürk son iki projeyi, "beyaz gibi davranan siyah kumaş ürettik. Siyah tişörtü giyeceğiz sıcaklamayacağız. Çünkü ultraviyole ışınları yansıtacak. Bir de otolar için yeni döşeme geliştirdik ki koltuklar otunun klimasıyla sıcak ya da serin olacak. İlk anlaşmayı Mercedes'le yaptık." diyen Ünlütürk şöyle anlatıyor: "Isparta Eğirdirliyiz. Dar gelirli 3 çocuklu bir ailenin en büyük çocuğuyum. Babam akaryakıt istasyonları kurabilen bir teknisyendi. Bizi devlet parasız yatılı okuttu. Kendimizi devlete hep borçlu hissettik. Devlet bize her şeyi verdi, üzerine de yılda 300 lira harçlık verdi. Ben ODTÜ madden mühendisliğini bitirdim, orada eşimle tanıştım. O metalürji mühendisi. Kardeşim de jeoloji mühendisi oldu. Okul bitince devlet memuru oldum ve Çalışma Bakanlığında 4 yıl çalıştım. Sonrasında özel sektörü denedim. 1 yıl Çukurova Holding'te iş makineleri bölümünde, ardından Aytemizler'de Ankara'da tekstil işinde çalıştım.

Ankara'da 4 yıl tekstilde çalıştım ama bir süre sonra oğlumuz Ankara'nın kirli havası yüzünden hastalandı. Temiz hava için İzmir'e taşındık. Tekstili öğrenmiştim ve 1987'de ailece konfeksiyon atölyesi kurduk. Kardeşim, ben ve eşim üç mühendis, makineleri 8 ay taksitle alarak başladık. İş, ihracatçılara fason penye dikmekti. Ben bir süre dışarıda maaşlı çalıştım ve 1989'da işimizin başına geçtim.

Daha sonra kendi ihracatımıza da başladık ve 1990'da 1

milyon dolar ciroyu aştık. Tekstilin hızlı çıkışında biz de hızlı büyüdük. Para kazandıkça üretime yatırdık, borçlandık, yatırım yaptık. Örgü, boya, baskı, nakış, konfeksiyon derken tam entegre yapıyı tamamladık. 1995'te İhracatçı Birliği Başkanı oldum. 2000 yılı başında ciromuz 45 milyon doları aştı.

2011 ciromuz 175 milyon dolar oldu. Neredeyse tamamı ihracattır. 3 şirketli bir yapımız var. Sun Tekstil konfeksiyon ihracatçısı, Ekoten Tekstil örme kumaş üretir. Dünyada mevcut tüm kalite belgelerine sahiptir. Jimmy Key ise perakende mağaza markamız. Şu anda 40 Jimmy Key mağazamız var. Bunların 10'u Ukrayna, 4'ü KKTC'de. Tüm şirketlerimizin üzerinde de Sun Holding var. Tüm şirketlerimiz için muhasebe, ticaret, bilgi sistemleri insan kaynakları gibi faaliyetleri yürüten 55 kişilik bir ekiple hepsini holding bünyesinde çözüyoruz. Toplam 800 kişilik istihdamımız var. 65 kişi Ar-Ge'mizde çalışıyor, ki orada çok değişik kumaşlar üretiyoruz. Apre teknolojimiz çok iyi. Kumaşı üretilip terbiye ediyoruz. Şu anda 10 önemli proje üzerinde çalışıyoruz.”

Güncel Ar-Ge projelerinden birisinin 'cold black' markasıyla tamamladığını belirtiyor ve şöyle konuşuyor: “Geçen yıl tamamladık ürünleri, piyasaya sürdük. Siyah rengin beyaz gibi davrandığı bir kumaş ürettik. Siyah olduğu halde ultraviyole ışınları geçirmeyen, yansıtan kumaş. Işın sırrı boyada. Malum ozon tabakası zayıfladığından beri ultraviyole sorun. Şimdi siyahla başladık tüm renklere yayılıyor. İlk etapta yazın siyah uzun kollu tişört koruyucu krem gibi olacak.”

İzmir'de yatırımını yeni tamamladıkları ve deneme üretimlerine başladıkları bir projeyi de açıklayan Şükrü Ünlütürk şu bilgileri aktarıyor:

“Otomotiv için İzmir Serbest Bölge'de yabancı ortaklıkla bir tesis kurduk. Burada oto koltukları için üç boyutlu bir döşeme malzemesi üretiyoruz. İçinden hava kanalları var ve bunlar süngerin yerini alıyor. Özellik ise bu döşeme sayesinde bütün koltuklar otomobilin klimasıyla entegre serinleyip ısınabiliyor. Şu andaki koltuk ısıtma teknolojisinde koltuğu ısıtmak için bir ısıtıcı sistem gerekiyor. Bu döşemeyle bu son bulacak. İlk anlaşmayı Mercedes'le yaptık. Aynı süreçte bir de oto tavanları

için özel bir 'örme kumaş' ürettik. O da hem hafif, hem de ısı ve ses yalıtımı çok daha güçlü olan bir ürün oldu.”

Sun Tekstil, 2010'den beri avrupa'da çok tutulan 'mikrokapsüllü iç giyim' ürünleri de Türkiye'de üretmeyi başardı. Bu ürünleri de Purenature markalı olarak piyasaya süren Şükrü Ünlütürk, “Biz kumaşı mikrokapsüllü üretebiliyoruz. Bu mikrokapsüllerin içine kozmetik ajanlar konuluyor. Örneğin antiseptik, inceltici, sıkılaştırıcı, nemlendirici gibi. Giyince vücudunuza gün boyu uyguluyor. Kozmetik malzemelerini Fransa'dan alıyoruz. 4 erkek, 4 kadın ürünümüz var ve sayıları artacak”, diyor.

Yıllarca fason zihniyeti aşamayan tekstilcilerimizin inovasyonu ve özgünlüğü keşfetmelerine örnek oluşturan Sun Tekstil gibi örneklerin artışının büyük önemi var.



# 8

## Bölüm

### **BANA MARKANI SÖYLE SANA KİM OLDUĞUNU SÖYLEYİYİM**

*“İtibar, kahramanca çabalayan, işe büyük heves, büyük sadakatle sarılan, kendilerini değerli bir sebebe adayan, en iyisiyle, büyük zaferin tadını alan, en kötüsüyle, eğer kaybederse, yerinin asla o soğuk ve korkak, o ne zaferi, ne yenilgiyi bile ruhlarla bir arada olmayacağını bilenlerindir.”*  
*Theodore Roosevelt*

#### **Markalarla Özdeşleşen Duyarlı Çağdaş Tüketici Profili**

Dün akşam televizyonda çevreyi kirlettiğini ya da küçük çocukları çalıştırdığını gözlerinizle gördüğünüz bir markanın ayakkabısını satın alırsınız mı?

“Evet!” demeniz için bu markanın rakiplerine göre fiyatının epeyce ucuz ve aşırı kaliteli olması gerekir herhâlde. Aksi takdirde her normal insan gibi, siz de başka bir markayı tercih edersiniz. Bundan otuz sene önce bir markayı beğeniyor olmak yeterliydi. Bugün markaların sadece tüketiciyi cezbetmesi yetmiyor. Eskiden bir markayı yönetmek sadece tüketiciyi anlayıp, rekabetten daha üstün, daha cazip bir teklif sunmak demektir. Bugün bir marka yönetmek bundan çok daha fazlasını gerektiriyor.

Son yıllarda o kadar çok skandaldan haberdar olduk ki artık markalara giderek artan bir şüpheyle yaklaşıyoruz. Doğanın tahrip edilmesi, çocuk emeğinin sömürülmesi, hayvanların telef edilmesi, yağmur ormanlarının yok edilmesi, faşist rejimlere destek verilmesi, insan haklarının ihlal edilmesi gibi birçok suçun, kendi alanının en büyüğü olan markalar tarafından ya-

pıldığını anladık.

Artık tüketici olarak bizler markalardan sadece iyi ürünler yapmasını değil aynı zamanda bu markaların arkasındaki şirketlerin de iyi, güvenilir, dürüst, çevreyi kirletmeyen, vergi ödeyen, çalışanlarına ve tedarikçilerine iyi davranan şirketler olmasını istiyoruz. Bu koşulları yerine getiren şirketleri itibarlı şirketler olarak değerlendirip tercihlerimizi onlardan yana kullanıyoruz. Hatta sadece güvenilir ve itibarlı bulduğumuz markaları tercih etmekle kalmıyor, itibarlı olmadığı yönünde kanıtları artan markaları protesto ediyor ya da protesto eden gruplara bizzat katılmasak da destek veriyoruz. Şirketlerin kendi çıkarlarıyla toplum çıkarını dengelemesini istiyoruz. Aynı zamanda doğayı korumalarını ve her şeyi bugün tüketmeyip yarını düşünmelerini istiyoruz. Her ne yapıyorlarsa “bugün var yarın yok” anlayışıyla değil sürdürülebilir bir yönetim anlayışıyla yapmalarını istiyoruz. Bu dengeleri gözeten şirketleri daha itibarlı buluyoruz.

Eskiden şirketlerin itibarlı olması için sadece iyi (kaliteli) ürünler üretmesi yeterliydi. Şimdi artık şirketler büyüdükçe ve ekonomik ağırlıkları arttıkça onlardan daha fazlasını istiyoruz. Piyasadaki bolluk da bizim tüketici olarak elimizi daha da güçlü kılıyor. Tercihimizi itibarlı olandan yana kullanıyoruz.

### ***İtibar Yönetiminde Son Eğilimler***

Bilgisayar ve internetin yaygınlaşması her bireyi birer gazeteciye dönüştürdü. Bugün tek bir kişi bile bir şirketin itibarını yerle bir edecek güce sahip; her ne kadar aksi için varlarını yoklarını ortaya koysalar da sosyal medyada herkes eşit. Elde ettiği bilgiyi internetten duyurması, kısa zamanda söz konusu durumdan bütün dünyanın haberdar olmasını sağlayabilir. Bugün şirketler tarihte görülmemiş bir saydamlık ortamında iş yapıyor. Bu nedenle bütün büyük şirketlerin birer “kurumsal iletişim” bölümleri var. Bu bölümlerdeki iletişim uzmanları, şirket faaliyetlerini ilgili kitlelere duyurmak, yanlış anlaşılmalara düzeltmek ve şirketlerinin itibarını yönetmek için mecazi değil gerçek anlamda gecelerini gündüzlerine katıyorlar. Toplumun şirketlerden beklentileri son on yılda o kadar arttı ki bugün

artık bir şirketin itibarlı olması için sadece yanlış yapmaması yetmiyor. Sadece iyi ve güvenilir olmak itibarlı olmak için yeterli değil. Büyük şirketlerin “itibarlı şirket” sıfatını hak etmeleri için topluma destek verme, katkıda bulunma sorumlulukları var.

İtibar, bir şirketin toplumsal kabul görmüş değerlere bağlılığına, çok sayıda bireyin teker teker inanması demektir. Şirketle ilişkiye geçen herkesin (paydaşlarının) şirket hakkındaki deneyiminden, tutumundan ve düşüncesinden oluşan bir yargıdır. Maalesef çok kırılabilir ve çabuk kaybedilebilen elle tutulmaz ama son derece güçlü bir varlıktır. Bir şirketin ve markanın itibarının yüksek olması sadece müşterilerde değil çalışanlarda ve tedarikçilerde de bir rekabet avantajı sağlar. İtibarı yüksek şirketler pazardaki en yetenekli iş gücünü, tedarikçileri ve dağıtıcıları kendi yanlarına çeker. Ama itibar sadece “kurumsal iletişim” bölümünün tek başına çalışmasıyla elde edilecek bir sonuç değildir.

Bir şirketin itibarı, ilişkiye girdiği bütün kişi ve kurumlar nezdinde oluştuğuna göre, şirketin her çalışanı teker teker şirketin itibarından sorumludur. Başta CEO olmak üzere bütün kurumun sorumluluğunda olan bir konudur. Benim Türkiye’deki büyük şirketlerde gördüğüm önemli bir eksiklik, itibar yönetiminin kurumsal markayla ilişkisinin kurulmamasıdır. Yaygın uygulamaya göre, pazarlama bölümü markadan sorumlu tutulurken kurumsal iletişim bölümü de itibardan sorumlu tutuluyor. Oysa bana göre, kurumsal itibar yönetimi ve marka yönetimi köklerini aynı felsefeden, aynı dünya görüşünden alan bir bütünün farklı hedef kitleler üzerindeki uygulamalarıdır. Eğer bunları birleştiren bir ortak payda yoksa, çok sesli orkestranın kötü müzik yapması gibi bir durum çıkar ortaya.

### ***Marka Yönetiminin İncelikleri***

Daha önce de ısrarla vurguladığım gibi önce marka felsefesi vardır. Yani bir kurumun neden var olduğu, hayattaki durumu yani imanı vardır. Sonra şirketin bütün fonksiyonları günlük işlerini yaparken bu marka felsefesini hayata geçirmek üzere sorumluluk üstlenir. Pazarlama bölümü tüketiciyle ilişki kurar,

kurumsal iletişim bölümü diğer paydaşlara seslenir. Ama herkes markanın felsefesini hayata geçirmek üzere çalışır.

Markalar artık kimsenin tekelinde değildir. Şirketin felsefesidir ve CEO'nun yönetiminde bütün çalışanlar aynı amacı gerçekleştirmek için birlikte çalışırlar. İtibar kendiliğinden veya tesadüfen oluşmaz. Aksine bilinçli bir şekilde yaratılan müşteri değeri, yatırımcıları şirkete çekecek stratejiler, en çok çalışılmak istenen şirket olma yolunda atılan adımlardan oluşur. Nitelikli dağıtım ve servis kanalları kurulması, medya ve kamuoyuyla kurulan ilişkiler ve sivil toplumla işbirliği gibi birbirini tamamlayan birçok alanın bütünsel bir bakış açısıyla yönetilmesiyle hak edilir. Aslında itibar yönetimi şirketin içini dışarıya anlatması (inside out) demektir.

Hiçbir şekilde dışarıdan içeriye (outside in) elde edilecek bir değer olamaz. Bu nedenle önce çevreyi kirletip, sonra çevre dostu sosyal sorumluluk projeleri yapmakla itibar elde edilmez. Önce vergi kaçırıp, sonra eğitime destek kampanyaları yaparak itibarlı olunmaz. Şirket içinde insanlara kötü davranıp gazetelere insan kaynakları politikası hakkında ahkam kesmekle de itibar elde edilmez. Aynı şekilde çevre, iyi kurumsal vatandaş, iyi işveren olmak gibi sürdürülebilir yönetim anlayışına ihanet eden uygulamalar yapan bir şirketin kendisini bir halkla ilişkiler şirketine emanet ederek itibar elde etmek istemesi de hayaldir. Dünyaca ünlü oteller zinciri sahibi Gordon Campbel Gray “Bana kapının önündeki görevliyi gösterin, size otelin nasıl olduğunu hemen söyleyeyim.” der.

Şirketlerin itibarlarını yönetmekten daha önemli ve öncelikli işleri yoktur. Hedef, “beğenilen, takdir edilen, desteklenen, güvenilen” bir şirket olma hedefidir ve “önce kar edelim sonra itibarı düşünürüz” gibi bir gaflet içine olmakla hiçbir yere varılmaz. Aslına bakarsanız her şirket toplumla bir “sosyal kontrat” yapar. Bu kontrat şirketlerin tek taraflı yaptıkları bir kontrattır ve itibar ancak bu kontratın yükümlülükleri yerine getirmekle hak edilen bir payedir. Kendiliğinden oluşmaz.

Son yıllarda, özellikle Amerika Birleşik Devletleri'nde, büyük şirketlerin sadece kısa dönem karlılıklarına öncelik vererek bu kontratı ihlal ettiklerine şahit olduk. Bugün Amerika'da



şirketlerin itibarları hiç olmadığı kadar düşmüş durumda. 2009 McKinsey araştırmasına göre üst düzey yöneticilerin %85'i bu görüşü doğruluyor. Şirketler tıpkı insanlar gibi düzgün karakterli olmak zorunda. İyi ve bütünlüğü olan bir karaktere sahip bir insan ne yapıyorsa şirketler de benzer davranışları sergilemek zorundadır. Nasıl bir insan için düzgün karakterli olmak zor anlarda doğru seçim yapmayı gerektiriyorsa, itibarlı şirketlerin de karşılaştıkları zor durumlarda her zaman doğruyu, kabul görmüş insani değerlere olan bağlılıklarını gösterme zorunluluğu vardır.

Ayrıca bireylerden farklı olarak, şirketlerin kendi karakterlerinin nasıl olduğunu anlatmak, iletmek gibi bir zorunluluğu da vardır; çünkü şirketlerin her gün toplum kesimleri tarafından tekrar ve tekrar tercih edilmek gibi bir sınava girmek mecburiyetleri vardır. Zaten kurumsal iletişim bölümlerinin yapması gereken de bu karakteri şirketin paydaşlarına iyi anlatmaktan ibarettir. Hiç olmayan bir karakteri yaratmak değil.

Bir şirketin itibarını o şirkette çalışanların temas ettikleri kişilerde oluşturdukları izlenimler belirler.

Çalışanlar her gün yaptıkları işte, aldıkları kararlarda yöneticilerinin gösterdiği istikamete doğru adım atarlar. Bu nedenle her şirketin genel tavrı ve davranışı nihai olarak şirket lideri tarafından belirlenir. Zamanla şirket liderinin karakteri şirketin bütününe yansır. Liderin karakteri şirketin karakteri olur, bunun olumlu oumsuz örneklerini reklamlarda oynayan ve gide rek star rolüne soyunan CEOlardan anlıyoruz.



# 9

## Bölüm

### SATIŞ SANATI

*Karşılaştığınız herkesin boynunda “Bana kendimi önemli hissettir” yazan bir tabela varmış gibi davranın. Sadece satış işinde değil aynı zamanda yaşamda da başarılı olursunuz.*

*Mary Kay Ash*

#### ***Her İnsanın Özel bir Önemi Olduğunu Unutmayın!***

Her zaman bir satış yapmaya çalışıyor gibi olun. Bunu aşırıya kaçırabilirsiniz daha doğrusu, inceliği yitirebilir ve insanları çabalarınızla kızdırabilirsiniz. Gerçekten de en iyi satış uzun süreli ve yinelenen satıştır ama kendinizi kandırmayın: Bir satışı ya yaparsınız ya da yapamazsınız. Bu bölümde satış sanatını ele alacağız.

Illinois Üniversitesi'nden Daniel J. Simons ve Harvard Üniversitesi'nden Christopher E. Chabris, bir deney yaptılar. (Google'da “Gorillas in Our Midst” yazarak bulabilirsiniz) ve öğrencilerden basketbol topları atan iki takımın oyuncularını izlemelerini istediler. Öğrencilere bir takımın topu kaç kez kendi takım arkadaşlarına attığını saymaları söylendi. Video kayıtlarının otuz beşinci saniyesinde salona goril kostümü giymiş bir aktör girdi, göğüslerini dövdü ve dokuz saniye daha salında kaldı. Öğrencilerin %50'si gorili fark etmedi! Deyim yerindeyse, yağmur yağdırmak istiyorsanız puslu havada goril pazarlarını görmek zorundasınız.

Onlarca yıl önce, Univac, bilgisayar alanında liderdi ama bilgisayar pazarının bilim insanlarından oluştuğuna inanıyordu; bilgisayarlar için goril pazarının iş insanları olduğunu göremedi. Herkesin IBM'i biliyor olmasının ama Univac'ı çok az insanın hatırlamasının nedeni budur. Kısıtlı düşünen, dar bakan ve gerçeği tüm boyutlarıyla algılayamayan uzun vadede

kaybetmeye mahkumdur.

Satın alma olanağı vermeyin, satın. İpod satın alınıyor çünkü insanlar Apple mağazasına onu almak amacıyla giriyorlar. Yani, kararlarını çoktan vermişlerdir. Buna karşın organizasyonların çoğunun ürün ya da hizmetleri satın alınmaz, satılır. Eğer ipod gibi ürününüz yoksa yüz yüze, kişisel ve etkileyici bir temas kurmanız gerekir.

### ***Yine Yaşadıklarımın Öğrendiğim Bir Şey Var: Birebir Temastan Etkili Satış Yolu Henüz İcat Edilmedi.***

Bir arkadaşımın Isparta'da kozmetik fabrikası var ve ürünlerinin fotoğrafları telefonumda da var. Gerçeklik Testi bölümünde anlattığım hikaye gibi bir olay başımızdan geçti. 2010'da bir eğitim için Antalya'ya gitmiştim, arkadaşım Ertan Bozkurt yanımdaydı. Kalacağımız oteli geziyoruz. Bir kuaför dükkanı gördük, içerde kozmetik malzemeleri de satıyorlar. Ertan'a dedim "Gel bir girelim, hem bizim arkadaşın ürünlerini tanıtırız". Ertan: "Nasıl yani?" dedi. Elimizde ürün yok, numune yok, broşür yok, adama ne göstereceksin". "Sen gel," dedim, girdik içeriye.

Selam verdik, Adam içerde bir şeylerle uğraşüyor ve bizim yüzümüze bile bakmadı. Ertan sinirlendi ama belli etmiyor, bende içeride kozmetik ürünlere bakıyorum. Ertan da yanımdan ayrılmıyor, biz beraber kuaförün içinde gezmeye başladık. Sonra adam bize bakmaya başladı. Biz de bir şey yokmuş gibi ürünleri inceliyoruz. Derken adam geldi "Nasıl yardımcı olabilirim?" diye sordu, "Yok biz öylesine bakıyoruz, biz de kozmetik ürünleri satıyoruz." dedim. Adam ilgilenmeye başladı. "Ne satıyorsunuz" diye sordu, anlattım, "Ürünleri görebilir miyim?" dedi. Biz de eğitime geldiğimizi o yüzden yanımda numune getirmediğimizi söyledik. Adam heyecanlandı, nasıl görebilirim falan derken benim telefondaki fotoğraflar aklıma geldi. Onları gösterdim, neden rahatlıkla satabileceğini anlattığım ürünleri çok beğendi. Telefonumuzu aldı, bizden bayilik istedi. "Isparta'ya gelerseniz görüşürüz" dedik ve adam iki ay sonra beni aradı. Isparta'ya gelmiş bayilik anlaşması yaptık.

Reklam bunu yapamaz. Bu yüzden organizasyonların çoğu için en iyi müşteri yaratma yöntemleri şirket yöneticileri tarafından düzenlenen seminerler, sunumlar ve geyik muhabbetleridir. Birebir temas hala en etkili satış yolu ve en ciddi pazarlama aracıdır. Birebir temastaysa gerilla modeli pazarlama diye bilinen yöntemde olduğu gibi sızma araçlarını bulmak zorundayız.

### ***Kilit Etkileyicileri Bulun:***

Çoğu organizasyonda ne kadar yukarılara çıkarsanız hava o kadar azalır. Hava ne kadar azalırsa zekice bir yaşam bulmanız o kadar zorlaşır. Bu nedenle yağmur yağdırma çabalarınızı x bölümü (CEO) düzeyindeki insanlar üzerinde yoğunlaştırırsanız organizasyondaki en kötü insanlarla ilgilenmek zorunda kalırsınız. En büyük ünvanlar en büyük beyinler demek değildir. Bu yüzden en büyük ünvanların peşinden koşmayın. Bunun yerine, kilit etkileyicilerin peşine düşün. Bu kişilerin, sekreter, veritabanı yöneticisi ya da müşteri hizmetleri müdürü gibi mütevazı ünvanları vardır. Gerçek işi onlar yapar ve bu nedenle ürün ya da hizmetlerin neye gereksinim duyduğunu bilirler X bölümü baş yöneticileri de tavsiyelerini almak için onlara danışırlar. Şimdi mantıklı soru şudur: Kilit etkileyicileri nasıl bulacaksınız? Bunun için şirketteki insanlara şu basit soruyu soracaksınız: “Bir sorun çıktığı zaman bu organizasyondaki herkes kime gider?”

### ***Müşterilere Daha Az Bilgi Verin:***

İşte size mantıkdışı bir düşünce ve öneri daha. Bir ürün hakkında daha az bilgisi olan müşteriler daha çok bilgisi olanlardan daha memnundur. Iowa Üniversitesi'nin Tippie İşletme Fakültesi'nden araştırmacılar, insanlara çikolata ve el losyonu hakkındaki görüşlerini sordukları bir araştırmada bu sonuca ulaştılar. Bir gruba ayrıntılı bilgiler verilmişti diğer gruba ise daha az. Ürünlerin her ikisinde de kendilerine daha az bilgi verilen grup ürün hakkında daha iyimserdi çünkü iyi niyetli düşünceler beslemek daha kolaydı. Belki de insanlara daha fazla bilgi verilince onların kendilerini kandırmaları daha zor-

dur. Ürün bilgisi söz konusu olduğunda daha çok, özellikle de mükemmel bir ürününüz yoksa.

### ***Müşteri Adaylarını Konuşturun:***

Eğer müşteri adayları ürün ya da hizmetinizi satın almayı açığa çıkarırsa genellikle satış kapatmanız için ne gerektiğini size söyleyeceklerdir. Bütün yapmanız gereken onları neye gereksinim duydukları hakkında konuşturmak, dinlemek ve sunduğunuz ürün ya da hizmetin onların gereksinimlerini nasıl karşılayacağını açıklamaktır. Satış görevlilerinin çoğu bunu yapamaz çünkü iyi soru sormaya hazırlıklı değildirler, konuşmayacak kadar akıllı değildirler ve sundukları ürün ya da hizmetleri müşteri adayının gereksinimlerini karşılayıp karşılayamayacağını bilecek kadar iyi tanımıyorlardır. Yağmur yağdırma konusuna gelince, Allah'ın bize iki kulak ama sadece bir ağız vermiş olmasının bir nedeni olduğu açıktır. İnsanlar konuşsun siz iyi bir dinleyici olmayı öğrenin.

### ***Abartılı Reklamı Bırakın:***

Güney Kaliforniya Üniversitesi'nden C. Whan Park ve Debbie MacInnis'le Georgia Üniversitesi'nden V. Patrick şöyle bir bulguya eriştiler: "İnsanlar kendilerini beklenenden daha iyi hissettikleri zaman değil –tuhaf bir şekilde- kendilerini kötü hissettikleri zaman düşündüğünüzden daha dikkatli davranıyorlar." Araştırma ekibi, beklenen duygularla gerçek duygular arasındaki boşluğu tanımlamak için "duygusal yanlış öngörü" terimini kullandılar. Bu, "insanlar kötü deneyimlerini beş kişiye iyi deneyimlerini ise sadece bir kişiye anlatır" şeklindeki eski sözü de desteklemektedir. Bu nedenle izlenmesi gereken yol "az vaat, beklenenin üzerinde hizmet" anlayışıdır.

### ***Test Sürüşü Olanakları Verin:***

İnsanlar esasen zekidir. Eğer onlara doğru bilgileri verirseniz sunduğunuz ürün ya da hizmetin uygunluğuna karar verecek en iyi yargıçlar onlardır. Onlar müşteri haline getirmek için zorlamaya çalışmamalısınız. Ben, insanların kendi kararlarını verebilmeleri için ürün ya da hizmetinizi denemelerine olanak

vermenizi öneririm. Aslında, bu şekilde şöyle bir mesaj vermiş olursunuz: “Bence siz zekisiniz. Sizin zeki olduğunuzu düşündüğümden, işinize yarayıp yaramayacağını görmemiz için ürünü denemenize olanak vereceğim. Umarım işinize yarar ve sizinle birlikte iş yapabiliriz.” Bu yüzden, insanların sunduğunuz yazılımın deneme versiyonunu internetten bilgisayarlarına indirmeleri, internet sitenizi kullanmaları, otomobilinizi sürmeleri, restoranınızda yemek yemeleri için ne gerekiyorsa yapın.

### ***Satışın Nefes Aldırıcı Gücü***

Satışın önemine gelince, bana ister şimdi inanın isterse- niz daha sonra, ama “satış her şeyi düzeltir.” Sürekli olarak iş yapan yatırımcıların ve küçük iş sahiplerinin-çoğu zaman zor yoldan ve de yatırımcıları pahasına- öğrendikleri bir derstir bu; satış yapılan işin ortaya konan işin nihai hedefidir, karşılığını bulmasıdır. Hem motivasyon ve ekibin daha diri çalışması hem de başarının net göstergesi olması, daha sonraki satışlara zemin hazırlaması açısından önemlidir. Eğer bana şimdi inanır ve yağmur yağdırma sanatını ustalıkla başarabilirseniz bu dersi kolay yoldan öğrenmiş olursunuz.





# 10

## Bölüm

### CAZ MI YAPALIM GAZ MI?

*“Karşıtlar yararlıdır,  
en iyi uyum farklılıklardan çıkar.”  
Herakleitos*

Bizim kültürümüzde işbirliği yapmak herkesin istediği bir şeydir fakat bütün iyiniyete rağmen girişimlerin çoğu icraatta başarısız olunan bir süreçle noktalanmıştır. Çünkü işbirliğinden anlaşılanların aksine bir yerden sonra herkesin kendi hesaplarına ve öz çıkarlarına odaklanması ve karşı tarafın çıkarlarını göz ardı etmesiyle hareket edilmektedir.

Ülkemizde ortaklık kültürünün takım çalışmasının o kadar çok kötü örneği var ki bu ülkede ortaklık olumlu sonuçlanmaz, takım çalışması yapılmaz dersem abartmış olmam. Az da olsa iyi sonuçlanan ortaklıklar ve başarıyı yakalayıp sürdürebilen takım çalışması örnekleri var.

Spor karşılaşmalarında kazanan bir takım olması için mutlaka kaybedenin de olması gerekir. Şans oyunlarında da kazananlar ve kaybedenler var. Bazı ilişkilerde ise her iki taraf da kaybediyor, savaşlarda olduğu gibi. Savaş o kadar şiddet doludur ki kazananın bile kayıpları neredeyse kaybeden kadar büyük oluyor.

Bir de hiç kaybedenin olmadığı ilişkiler var. Mutlu bir evlilik, iyi bir işte çalışmak, iyi dostlarla birlikte olmak, güven veren bir markanın ürünlerini kullanmak gibi. Bu tip ilişkilerde tüm taraflar kazançlıdır.

Peki herkesin kazanacağı ilişkiler kurmak bizim elimizde midir? İlişkinin kurallarını etkileme gücüne sahipsek iki tarafın da kazançlı çıkmasını sağlamak mümkündür. Alışverişin kurallarını koyan bir iş insanı pekala her iki tarafın da mutlu

olmasını sağlayabilir. Bir işveren sahibi olduğu iş yerini hem kendisi hem çalışanları için “çalışmaktan mutluluk duyulan” bir yere dönüştürebilir.

Türkiye’den örnek verecek olursak, Dünyanın en büyük mobilya parçaları üreticilerinden biri olan AGT söylenebilir. AGT çalışanlarına o kadar değer veriyor ki çalışanlar “Biz burada sadece para için çalışmıyoruz burada mutlu ve kendimizi değerli hissediyoruz.” diyorlar. AGT CEO’su Mehmet Semih Söylemez’in yapmış olduğu çalışmalarla AGT’yi Dünya’da örnek alınabilecek bir yönetim sistemi kurduğunu ve sektöre yön verdiğini düşünüyorum. Ayrıca yazdığı olduğu “Duygusal Sermaye” adlı kitabında da ayrıntılı bir şekilde bütün deneyimlerini ve yönetim felsefesini paylaşmış, okumanızı şiddetle öneriyorum.

Her ne pahasına olursa olsun kazanma üzerine kurulu vahşi bir rekabet anlayışı her geçen gün daha fazla sorgulanıyor. İnsanların kendi kişisel çıkarları peşinde koşması ekonomik gelişme kadar büyük ekonomik krizleri de beraberinde getiriyor.

İnsanın kendi kişisel çıkarını gözetmesinde hiçbir yanlış yok elbette. Yanlış olan insanın kendi çıkarını düşünürken diğerini yok saymasıdır. Bugün nerede bir mutsuzluk, hangi ilişkide sorun varsa bir tarafın sadece kendini düşünmesindedir.

Bir tarafın sadece kendi çıkarının peşinde koştuğu bütün ilişkiler çatırdamaya ve sona ermeye mahkumdur. Sürdürülebilir olan karşısındakini anlamak ve işbirliğidir.

### ***İşbirliği Esasında Yeni Bir Kavrayış***

İşbirliğine dayanan, her iki tarafında kendi çıkarının yanı sıra diğerinin çıkarını düşünen ilişkilerde, sistem kendi kendini besler ve herkes kazanır. Hangi bağlamda ele alırsak alalım, işbirliği ne kadar sağlamsa tarafların elde ettikleri kazanç da o kadar sürdürülebilir olur.

Sadece doğayla ilişkilerimizde değil toplumsal ilişkilerimizde de “sürdürülebilir” ortamlar yaratmanın yolu insanın kendi çıkarı kadar başkasının çıkarını da gözetmesinden geçiyor.

Ben işbirliği anlayışının bu zamanın ruhu olduğuna inanı-

yorum; bilgi birikiminin devasa boyutlara ulaşması, uzmanlaşmanın artışı ve bütün süreçlerin karmaşıklaşması nedeniyle işbölümünün ayrıntılanması nedeniyle işbirliği hayatımızda giderek daha büyük bir yer kaplıyor.

Bir doktor hakkında bilgi aldığımız internet forumları, bir fotoğraf makinasının kullanımıyla ilgili bilgi aldığımız kullanıcı grupları hiçbir çıkarı olmayan insanların emek ve zaman harcayarak sağladıkları bilgiler sayesinde yaşıyor. Bu insanlar sessiz bir şekilde işbirliğine giderek ürünleri geliştiriyor, şirketlerin kendilerine çekidüzen vermeleri için baskı oluşturuyorlar.

Wikipedia, Google, Amazon, Flickr, Youtube gibi iş modellerinin hepsinin temelinde katılımcıların işbirliği var. Yeni dünya düzeni bu işbirliği üzerine inşa ediliyor. Bizlerin gönüllü katılımıyla hayat bulan sosyal ağlar, bize bugüne kadar öğretilen ekonomi disiplininin temel varsayımlarıyla taban tabana zıt bir dünya yaratıyor. İnsanlar bu ağlarda hiçbir çıkar beklemeden zamanlarını, emeklerini, inandıkları bir amaç uğruna harcayabiliyorlar. Bu gelişmeler, “insanın akılcı olduğu, parasal bir karşılık olmadan hiç emek harcamayacağı” varsayımını dışlayan ekonomi öğretisine karşı yeni bir dünya düzeni oluşturuyor.

Yolsuzluktan çevre kirliliğine, trafik keşmekeşinden sağlık sorunlarına, aile içi şiddetten ekonomik krize kadar birçok sorunun çözümü insanın kendini karşısındakinin yerine koyabilmesi (empati) ve bu anlayışla işbirliğine gitmesine bağlıdır.

Bugün birçok şirket inovasyonu açık kaynaklardan beslenerek yapıyor. Eğer Procter & Gamble’ın ürettiği çocuk bezi, şampuan ya da deterjanlarla ilgili yenilikçi bir fikriniz varsa internet sitelerine girip önerinizi sunabilirsiniz. Eğer projeniz hayata geçerse P&G sizi bu projenin ortağı yapmayı vaat ediyor. Şirket önümüzdeki yıllarda hayata geçireceği inovasyonların en az yarısını “açık inovasyonla” yapmayı yani hiç tanımadığı insanlarla işbirliği yapmayı planlıyor.

Barry Libert ve Jon Spector “Biz benden akıllıyız.” diyerek şirketlerin kendi sınırlarını küresel yetenek havuzuna açmalarını tavsiye eder. Çünkü müşterilerin ve üçüncü kişilerin şirketle doğrudan etkileşime girecekleri kanalları açmak, yıllar sürecektir ArGe çalışmalarından çok daha kısa sürede ve daha

verimli sonuçlar elde edilmesini sağlar.

Tüketiciler, açık yüreklilikle işbirliği çağrısı yapan markalara daha çok bağlanıyorlar. Değerler üzerine kurulu, işbirliği kültürünün hâkim olduğu şirketlerde çalışanların şirkete olan bağlılığı çok artıyor.

Clayton Christensen insanların “ne istedikleri” ve bunu “nasıl elde edecekleri” konusunda anlaşmaları halinde gerçek bir “işbirliği kültürü” oluşturabileceklerini öne sürer. Eğer taraflar bu konuda anlaşma sağlayamazlarsa ortaya işbirliği yerine saldırganlık üzerine kurulu bir “güç savaşı” çıkar. Şirketlerin içindeki güç savaşlarını önlemenin yolu da işbirliği ruhunu yeshertmektir; liderlerin görevi buna uygun iklimi ve zemini oluşturmaktır.

### ***Caz Orkestralarından Yönetim Dersleri***

İnsanları, bir şirketin bölümlerini ya da toplumdaki farklı grupları “dayatma” yoluyla yönetmek ancak geçici bir süreyle mümkündür. Başarılı bir işbirliği ortamı yaratmak ise “dayatma” yerine değerlere ve ilkelere dayalı bir anlayışla mümkün olabilir.

Bu sebeple bugünün şirketleri bir “orkestra şefinin” eline aldığı batonla yönettiği senfoni orkestrası gibi yerler olmaktan uzaklaşıyor. Yenilikçiliğin, yaratıcılığın gerekli olduğu bütün ortamlar gibi şirketler de, herkesin “kendi borusunu öttürmek istediği”, çok sesli ve çok renkli caz orkestraları gibi yerlere dönüşüyor. Bugünün liderlerinden beklenen bir senfoni orkestrası şefi gibi değil, caz orkestrası üyesi gibi davranmalıdır; çünkü işbirliği ve aidiyet ruhunu yaratmak ancak böyle bir anlayışla mümkündür.

Amerika'nın en tanınmış caz eleştirmenlerinden Marshall W. Stearns “Caz, Avrupa çalgılarıyla Avrupa armonisini, Avrupa-Afrika melodilerini ve Afrika ritimlerini birbirine bağlayan, doğaçlama çalınan bir Amerikan müziğidir.” der. İşte caz müziği bu kadar farklı kültürel unsuru içinde barındırmasıyla meşhur, doğaçlamaya dayalı bir müzik türüdür.

Cazı sevip sevmiyor olmanız önemli değil. Ben de caz müziğini bilmediğim için cazdan yeterince zevk almıyorum; ama

benzetme şahane! Gerçekten de caz müziği hem her orkestra üyesinin diğerleriyle aynı anlayışla müzik yaptığı hem de kendi istediği gibi öne çıktığı ve bütün bunların büyük bir ahenk (uyum) içinde geliştiği bir işbirliğidir.

Caz orkestralarında doğaçlama kolektif olarak yapılır. Dışarıdan bakanları şaşkırtan bu inanılmaz işbirliği aslında bir şeyin herkese ne yapacağını dikte etmesiyle değil, ortak temaları herkesin içselleştirmesiyle gerçekleşir. Ortada sadece melodiye eşlik etmek üzere çalınan belirli akortlar vardır. Cazcılar doğaçlama sırasında çaldıklarının bu akortlara uygun olmasına bakarlar. Herkesin kendi stilini ortaya koyduğu doğaçlama müzik böyle gerçekleşir.

Bu benzetmeyle şirketlerde herkes her istediğini yapsın demek istemiyorum elbette; ama şirketlerin caz müziğinden ilham alarak yönetim biçimlerini geliştirmelerini arzu ediyorum.

Liderlerin işi, hedefe ulaşmak, sonuç almak için farklı yetenek ve özellikteki bireyleri gönüllü bir işbirliğine sevk etmektir. Bu da aslında temel ilkeler üzerine inşa edilen bir kültür yaratmakla mümkün olur, tıpkı caz orkestralarında olduğu gibi.



# Bölüm 11

## KARTVİZİTİNİ VERMEYEN ADAM

*Bilgiye yapılan yatırım en yüksek kârı getirir.  
Benjamin Franklin*

*Hiçbir insanın bilgisi,  
edindiği tecrübenin ötesine geçemez.  
John Locke*

Geldik kitaba adını veren ve bu kitapla birlikte kafamda şekillenmeye başlayan “pazarlama 3,5” felsefesine kaynaklık eden hikayeye; “kartvizitini vermeyen adam”, bana sağlam bilgi ve deneyim temeli olmadan pazarlama yapılamayacağını, “knowhow”un önemini anlattı.

Pazara yeni sunulacak bir ürünle ona özel markayı yönetmek için işin başına geçmiştim, ürün yeni geliştirilmiş bir kapı pencere aksesuarı, Türkiye çalışmaları için markanın kurumsal kimliğini oluşturup tanıtım faaliyetlerine başladık. İstanbul distribütörümüz Mikail Kılıçlı’yla beraber İstanbul’da bu işin duayenlerini geziyorduk.

Bir fabrikaya gittik, sahibi Antepli. Ürünü inceledi, hoşuna gitti. Bizim ürünün her rengi var, ki bu ürün genelde beyaz olur. Fabrika üretiminin yüzde 60’ını ihraç ediyormuş, bizim ürünü de ihracat için düşündü sonra diğerlerine göre biraz ağır olduğunu söyledi. Tabi ihracatta kilo önemli. Hatta biraz ürünün içini boşaltabilir miyiz diye düşünmeye falan başladı. Biz numune ve kataloglarımızı bıraktık. Ürünü değerlendirip bize döneceklerini söylediler.

O gün öyle geçti, ertesi gün PVC kapı pencere işini Türkiye’ye getiren Pimapen’le görüşmeye gittik. Firma bizi dinledi, ürünümüzün sunumunu yaptık “güzel!” dediler. “Biz

bunu Ar-Ge bölümümüze verelim incelesinler” dediler. Hatta bizim Antepli patronun ürünle ilgili “içini boşaltsak nasıl olur” dediğini paylaştık. “Onlarda tam Antep işi düşünmüş...” diye- rek güldüştük, fabrikadan ayrıldık. Moda’da bir showroom’a gir- dik. Adam ürüne baktı ve dedi ki: “Sizin patron para koyacak yer bulamaz”. “Niye?” dedim, “Süper bir ürün geliştirmişsiniz.” dedi. Biz yine çok sevindik, biraz daha sohbet ettikten sonra numunemiz ve kataloğumuzu bıraktık. Sonra görüşmek üzere ayrıldık. Görüşmelerin hepsi olumlu geçtiği için havalardayız.

Yine Türkiye’nin sektöründe ilk üçe giren bir firmayla gö- rüşmeye gideceğiz. Mikail Bey’le arabamızda yola çıktık, gi- diyoruz. Elimizde adres var ama o bölgeyi çok iyi bilmiyoruz, şirketin sahibinin telefonu var. Daha önce sekreterinden ran- devu almıştık. Telefon açalım dedik, patronu aradık, patron çıktı. Anlattık konuyu, adam bizimle “Üff, hemen kapatsınlar, işime bakayım!” tarzında konuşuyor. En sonunda biz “Adres tam olarak neresi?” diye sorduk. Adam “Onu da bana sorma- yın yahu!” dedi ve telefonu kapattı.

Mikail’le birbirimize anlamlı bir şekilde baktık ve Türkiye’nin sektöründe ilk üçe giren bir firmanın patronuna adres sormuş- tuk, adresi bütün dünya biliyordu. Fabrikaya geldiğimizde pat- ronu görür görmez bunun için özür dileyerek konuşmamıza başladık ve diğerlerinde olduğu gibi inceleyeceklerini ve bize döneceklerini söylediler. Artık bizi ne kadar değerlendirecek- lerini siz tahmin ediyorsunuzdur.

Akşam üstü o günkü programımızı bitirdik, Mikail’le çay içmek için Piyer Loti’ye çıktık günü, değerlendiriyoruz. Bir yan- dan da çayımızı içiyoruz. Derken bir telefon geldi. Bizim, Ana- dolu yakasında ziyaret etmiş olduğumuz firma arıyor. Ürünü- müzü çok beğenmiş ve Anadolu Bayıllığı için görüşmek istiyor. Biz de “Yarın görüşebiliriz” dedik ama adam bugün görüşmek- te ısrar etti. Kalktık Anadolu yakasına gittik, firmayı bulduk. Toplantıya başladık, ürünümüzü çok beğendiğini ve bu bölge- de kendisinin satmasını istediğini söyledi. Şartlarımızı sordu. Biz de söyledik, “Fakat şu anda bayilik için erken, siz önce alıp kendiniz kullanın. Sonra bayilik için konuşuruz.” dedik. “Tamam” dedi. Bizde böyle bir algı var, hemen “sadece ben



satayım, benden başkası satmasın.” gibi düşüncelere sürekli rastlıyorduk zaten ama bunlara prim vermiyorduk. Çünkü çok basit bir yaklaşımdı, ürün tanıtma işimiz zaten çok iyi gidiyordu.

Herkes ürünümüzü övüyor ve çok beğeniyordu, biz yine devam ediyorduk çalışmalarımıza. Bir fabrikayla daha görüşmeye gittik. Firma sahibine ürünümüzü tanıtıyoruz, firma sahibi PVC işini Türkiye’de ilk uygulayan mühendislerden biri. Mutfağından geldiği bu işi çok iyi biliyor. Bir ürüne baktı, bir de bize baktı ve dedi: “Siz malzeme katliamı yapmışsınız, bu ürün tutmaz!”.

Biz, Mikail’le şoktayız. “Nasıl yani? Herkes ürünümüzü beğendi. İlk defa siz ürünü beğenmediniz.” dedik hayretle. “Onlar bu işi bilmiyorlar demek ki...” dedi. Ayrılırken kartvizitini istedik. Bize kartvizitini dahi vermedi. “Gerek yok!” dedi.

Biz dağıldık, ve yılsonunda ürünün Türkiye çalışmalarını raporladığımızda sadece bize kartvizitini vermeyen adamın haklı çıktığını gördük. O kadar pazarlama çalışması boşuna gitmişti, ürün Türkiye’de hiç kabul görmedi, biraz daha geliştirilmesi gerekiyordu. Antep’li Patronun kulaklarını ayrıca çinlattık; müşterilerden alacağınız derslere her zaman ihtiyacınız vardır.

Özellikle bilgi deneyim açısından sizden üstün müşterilerinize kulak vermeyi kesinlikle ihmal etmeyin kazanan her zaman siz olursunuz.



# 12

## Bölüm

### SONSÖZ VE KİTAP HAKKINDA YAZILANLAR

*Başarının yüzde doksandokuzu başarısızlıktır.  
Soichiro Honda*

Kitap boyunca dikkatinizi çekti mi bilmiyorum ama başarı hikayelerinden çok başarısızlık hikayeleri ve alınan dersleri kaydetmeye çalıştım.

Seminerlerimde ve konferanslarımda latife yoluyla “Hep başarısızlık anlatıyorsunuz, hiç mi başarınız yok?” diye soranlara “Başarılı olsam burada işim ne? Kendi işimi kurmuş milyonlarımı sayıyor olurum,” diye karşılık verip “Şaka bir yana, başarı hikayelerinden alınacak dersler sınırlıdır, başarının sabit formülü ve reçeteleri yoktur ama başarısızlığın garantili formülleri vardır; önemli olan ne yapmak gerektiğini değil ne-ler yapmamak gerektiğini bilmektir.” karşılığını veriyorum.

Soichiro Honda'nın sözüne benzer yüzlerce özlü söz var, hayattan damıtılan deneyim bilgisinin, knowhow'un önemi burada yeniden karşımıza çıkıyor. Ne kadar deneyim bilgisi sahibi olursak o kadar sağlıklı ve sağlam adımlar atarız. Bu yüzden başarısız olsak da yola çıkmaktan adım atmaktan girişimde bulunmaktan korkmamalıyız; başarısızlık olasılığını azaltmak elimizdedir, okumak, dinlemek ve gözlemlenmek hep başarımız içindir. Özetle müşterilerimiz başta olmak üzere her sesin bilgisine ve deneyimine kulak vermek lehimize, müşterileriniz en iyi öğretmeninizdir.

Bu kitap burada bitmiyor, [www.sadikvural.com](http://www.sadikvural.com)'da tartışmaya gelişmeye ve geliştirmeye bekliyorum; bir dahaki kitabımda buluşana dek esen kalın...

**Sadık Vural**



*Sayın Sadık Vural Bey,*

*Bana göndermiş olduğunuz değerli kitabınızı büyük bir beğeni ve dikkatle okudum.*

*Kitabınızda değişik ve yaşanmış örneklere yer verdiğiniz için öncelikle sizi kutlamak istiyorum; kitabınızın benim gibi dünya pazarlarında yıllardır mücadele edenlere ve genç girişimcilere, ayrı ayrı tecrübe ve inovasyon kazandıracağına inanıyorum.*

*Siz ve sizin gibi değerli genç yazarları her zaman desteklemiş ve saygı duymuşumdur.*

*Yazılarınızın ve başarınızın devamını diler,  
Güzel paylaşımlarınızdan dolayı tekrar teşekkür ederim.*

*Saygılarımla,*

*Şefik ÇERÇİOĞLU  
Jantsa A.Ş.  
Yönetim Kurulu Başkanı*

*Değerli dostum ve iş arkadaşım Sadık Vural, çok bilinen ve artık basmakalıp içeriklerle kitapların dolu olduğu bir alanda farklı, özgün bir kitap yazmış.*

*Dünyada ve ülkemizde son yirmi yılda yayınlanan “pazarlama” konulu kitaplar neredeyse birbirinin aynı. Sadık Vural bu alanda bir kitap yazdığını söylediğinde, ne yalan söyleyeyim, ilk anda aklıma gelen bu düşünceler oldu. Ancak kitabın kopyasını okuduğumda pazarlamanın yeni ve gelişen alanlarına bir yolculuk yaptığımızı gördüm.*

*Konuyla ilgilenen herkesin okumasını önerdiğim bir kitap olmuş.*

*Zihnine, kalemine sağlık, Sadık Vural.*

*İlker Kaldı  
Eğitmen-Danışman*

*Ülkemizdeki pazarlama eğitimi genellikle yabancı kaynaklardan beslenilerek faaliyet gösterilen ama belki de bu sebeple bir türlü istenilen seviyeye getirilemeyen bir alan.*

*Bu alanda özellikle yerelleşme noktasında bir farkındalık oluşturup fark yaratan, Türk kültürünü analiz ederek markalaşmada rehber niteliği taşıyan bu özgün eseri kaleme aldığı için Pazarlama Uzmanı Sadık Vural'ı tebrik ediyor ve başarılarının devamını diliyorum.*

*Saygılarımla.*

*Adem ÖZTÜRK  
Cemsan Yönetim Kurulu Başkanı*





## KAYNAKÇA

- Kawasaki, Guy. *Gerçeklik Testi*. İstanbul: Mediacat Kitapları, 2011
- Hollis, Nigel; Brown, Millward. *Küresel Marka*. İstanbul: Brandage Yayınları, 2011
- Kotler, Philip; Karatajaya, Hermavan; Setiowan, Iwan. *Marketing 3.0*. İstanbul: Optimist Yayım Dağıtım, 2010
- Özdemir, Sadi. *Anadolu'dan 50 Mor Kaplan*. İstanbul: Cinius Yayınları, 2012
- Kawasaki, Guy. *Büyüleme*. İstanbul: Mediacat Kitapları, 2011
- Temporal, Paul. *İleri Düzey Marka Yönetimi*. İstanbul: Brandage Yayınları, 2011
- Aksoy, Temel. [www.temelaksoy.com](http://www.temelaksoy.com)



# SEMİNER NOTLARI









