

Keyifli Okumalar Dileriz

Binlerce kategoride milyonlarca PDF e-kitap, ders kitapları, dergiler ve romanlara platformumuz üzerinden ücretsiz ulaşabilirsiniz.

RESMİ WEB SİTEMİZ

<https://rantey.org>

Yedek ve Duyuru Kanallarımız

Sitemize erişim engeli gelmesi veya adres değişikliği durumunda aşağıdaki kanallardan güncel giriş adresine erişebilirsiniz:

- Telegram: <https://t.me/birkitapbir>
- WhatsApp Kanalımız : <https://whatsapp.com/channel/0029VbDHv8uE50Us4lvMoc0Y>

■ Jack MINGO



'nın formülü NASIL bulundu?

**ÜNLÜ ŞİRKETLERİN KURULUŞ,
REKLAM VE PAZARLAMA ÖYKÜLERİ**

Nike • Levi's • McDonald's • Apple • Coca-Cola
Swatch • Gillette • Kellogg's • Marlboro

JACK MINGO

1952 doğumlu Jack Mingo, ABD’de, iş dünyasıyla ilgili mizahi üslupla kaleme aldığı yazılarıyla tanınıyor. İlk kitabı (Pop Katalogu) “The Vhole pop Catalog” çok satınca haklı olarak üne kavuştu. Jack Mingo Amerika’da yayımlanan çeşitli gazete ve dergilerde iş dünyasıyla ilgili yazılar yazmaya devam ediyor.

Yazar, halen Kaliforniya’da yaşamaktadır.

ISBN 975-8020-02-1

Coca-Cola'nın Formülü Nasıl Bulundu?

Orijinal adı: How the Cadillac got its fins

Genel Yayın Yönetmeni: Aysel Akdaş

Kapak Tasarımı: CNBC-e BUSINESS

Üçüncü Basım: Haziran-2008

Bu kitap daha önce Malboro'nun Kovboyu Nasıl Cinsiyet Değiştirdi?
adıyla yayımlanmıştır.

Ofset Hazırlık

Güncel Yayıncılık Ltd. Şti.

Baskı ve Cilt: Bilge Yayıncılık A.Ş.

Yılanlı Ayazma Sok. Örme İş Merkezi No:8/1 Davutpaşa 34010

Zeytinburnu / İstanbul / Tel: 0 212 4831516

© Güncel Yayıncılık Ltd. Şti. - 1994

© AKÇALI TELİF HAKLARI AJANSI & Jack Mingo - 1994

Tanıtım için yapılacak kısa alıntılar dışında
yayıncının yazılı izni olmaksızın hiçbir yolla çoğaltılamaz.

GÜNCEL YAYINCILIK LTD. ŞTİ.

Çatalçeşme Sok. No: 54/3 Çağaloğlu - İstanbul

Tel: 0 212 511 22 37 Fax: 0 212 522 86 68

e- mail: info@guncelyayincilik.com.tr

Ücretsiz PDF Kitap Alın: www.guncelyayincilik.com.tr

Coca-Cola'nın **formülü** **nasıl bulundu?**

Türkçesi: Behiç Gürcihan



İçindekiler

Giriş	7
Marlboro'nun kovboyu nasıl cinsiyet değiştirdi?	9
İki çürük "Elma", Apple bilgisayar şirketini nasıl kurdu?	13
McDonald's, Big Mac'i neden istemedi?	21
Amerika'yı kim yendi, Vietkong mu, Donkey Kong mu?	25
Coca Cola Pepsi'den niye nefret eder?	31
Kleenex, nasıl makyaj değil de burun temizleyicisi oldu?	42
Ütopik sosyalist Gillette, jileti nasıl keşfetti?	47
Lloyd'un kahvehanesi, hepinizi sigorta eder	51
Business bilgilerinden öğütler	55
Bob Dylan Greyhound üzerine söylemedi	56
Levi's madenden çıkıp, moda dünyasına girdi	60
Polaroid şizofrenisi	65
Volkswagen nasıl kaplumbağa oldu?	69
Cadillac nasıl kuyruklu oldu?	76
Dumanaltı olduk	81
Swatch, İsviçre saat sanayiini nasıl kurtardı?	83
MTV: Videoklip, radyo yıldızlarını nasıl öldürdü?	89
Kellogg kardeşler mısır gevreğini nasıl üretti?	94
Chiquita muzları, United Fruit'un imajını nasıl düzeltti?	99
Nike/Air Jordan: Havalı ayakkabının doğuşu	103
Baskin Robbins "franchising" yöntemini nasıl buldu?	108
Consumer Report tüketiciyi nasıl uyandırdı?	111
Tüketici bilinci	116
Energizer'ın tavşanı stüdyodan niye kaçtı?	117
Ben & Jerry Dondurmaları: Solcular da business yapar	120
Johnson and Johnson yara bandını nasıl buldu?	124

Giriş

Bu kitap üzerinde çalıştığım günlerde bir arkadaşım, bana niçin böyle bir kitap yazdığımı sordu. Business'la ilgili, hatta business'ın karmaşıklığı ile ilgili bir şeyler yazacağımı düşünüyor-muş, bu da, haliyle, kendisine sıkıcı gelmiş. Ona, kitabın business'la ilgili değil, Volkswagen kaplumbağa, Apple Computer, MTV ile ilgili olduğu söyledim. Bayağı ilgilendi.

Aslında, sorun bir mitoloji sorunu. İş alemindeki insanların çoğu, bazı mitosları yaşatmaktan hoşlanıyor. Çünkü, ancak bu şekilde kendilerini, yaptıkları işleri anlatabiliyor ve aklayabiliyorlar. İşte business öykülerini sıkıcı yapan da bu mitoslar.

Bu mitoslardan en çok rastlanılanlarından biri, iş aleminde başarı kazanmış kişilerin çok çalışkan, akılcı düşünen, kararlarını, somut veriler ve daha önceki iş deneyimlerinin ışığı altında alan insanlar olduğudur. Bu mitos da, haliyle, yeni bir ürünün, ancak, ciddi toplantılar, bilgisayar çıkışları, yüksek maaşlı danışmanlar, parlak lisansüstüdoğtora dereceleri, para akış tabloları, piyasa araştırmaları ve bu çerçevede adım adım ilerlenerek alınan kararlar sonucunda başarılı olabileceği varsayımına dayanır.

Gerçek ise, çok daha ilginçtir: Business, hemen hemen her zaman, her “başarılı yeni”nin düşmanıdır. Ayıp olmasın diye söylenen birkaç söz bir yana, hemen hemen her dahice buluş, “bunu yapamayız”, “bir yıl önce denedik ama olmadı” ya da “cehennemin dibine kadar yolu var” gibi cümlelerle karşılanmıştır.

Gerçekte ise birçok başarılı ürün, önseziyle, tahminle, fana-

tizimle orijinal ya da doğrudan zırdeli yaratıcıları tarafından geliştirilmiştir. Çünkü, dahice bir şeyler yapmak, farklı bir bakış açısı gerektirmektedir.

Bir duvar yazısından alıntı yapalım: “Burada çalışmak için çılgın olmak zorunda değilsin. Ama, bu konuda yardımcı oluruz.”

Dahilik ile delilik arasındaki ince sınırı ortaya koyan birçok örnek vermek mümkündür. Corn Flakes’i, insanın cinsel gücünü azaltmak için geliştiren Dr. John Kellogg’un durumu nasıl açıklanabilir, örneğin? Ya da, bütün dünyadaki yönetim kurullarına genel müdür olmayı düşünen, traş bıçağı kralı Gillette’in durumuna ne demeli?

Bu kitap, yeni buluşlara imza atan ya da atacak olan, her düzeyden milyonlarca eksantriklere, acayıplara ve kaçıklara ithaf edilmiştir. Eğer bir köşede kaldıysanız, meraklanmayın. Gözünüzdeki parıltı sizi ele veriyor ve size selamlarımızla sevgilerimizi yolluyoruz.

– JACK MINGO
Alemada, California

Marlboro'nun kovboyu nasıl cinsiyet değiştirdi?

Reklamlarda izlediğimiz Marlboro kahramanının, bir zamanlar, atının üzerinde sürülerini güden sert kovboy değil de, bir kadın olduğunu biliyor muydunuz? Merak etmeyin, burada transseksüel konumunda olan kovboy değil, sigara...

Evet yanlış duymadınız. 1924 yılında piyasaya sürülen Marlboro, dünyada kadınlar için üretilen ilk sigaralardan biriydi. Daha önceki yıllarda sigaranın kadınlara satılması, çocuklara satılması kadar ciddi bir tabuydu. “Her şey makbuldür” anlayışının yerleştiği 1920’li yıllarda, kadınlar da, en az erkekler kadar kötü alışkanlıklara sahip olma hakları olduğunun farkına vardılar. O dönemde, sigaranın sağlığa zararlı olduğu araştırmacılar tarafından biliniyorduydu da, konu, toplum bilincine bugünkü kadar yerleşmemiştir.

20’li yıllardaki değişime rağmen, sigaranın pazarlanması kolay olmadı. Reklamcılar, bir biçimde, kadınları, sararmış diş ve parmakların, nefes kesilmelerinin ve sabahları uyanınca tutan ağır öksürük nöbetlerinin kadınca bir şey olabileceğine inandırmak durumundaydılar. Philip Morris şirketi, yeni sigaranın statü simgeleyen, sofistike bir isme ihtiyacı olduğunu düşündü. O sıralarda, gazetelerin manşetlerinde, radyo haberlerinde hep Winston Churchill vardı ve kendisinin Marlborough kontu ile bağlantısı konuşuluyordu. Philip Morris’in pazarlamacıları, “Marlborough” sesini beğendiler ama paketin üzerinde güzel durmayacağı için “ugh” kısmını attılar.

Marlboro doğmuştu. Marlboro’nun 1920’lerdeki reklam kampanyası, bu sigaranın ne kadar kadınsı olduğu yönündeki te-

malara dayanıyordu. Filtrenin, itici ruj lekelerini kamufle etsin diye kırmızı bantla kaplanması, “dudaklarınızı sigara kağıdından koruyan güzellik ucu” olarak tanıtıldı. Reklamalarda, kullanılan “Mayıs kadar yumuşak” sloganı, snob bir cümleyle tamamlanıyordu: “Kibar kadının beğenisi, sigaraların aristokratinı oybirliği ile tercih eden beyefendilerin seçimini onaylıyor.”

Sonuçta Marlboro, kendini ayakta tutacak kadar olsa da, küçük bir tiryaki grubu yaratmayı başardı. Fakat zafer naraları atacak kadar da bir satış gerçekleştirmemişti.

Yirmi yıl sonra, Philip Morris, sigarasını yeni bir tüketici kitlesine pazarlamaya karar verdi. Bu, akciğer kanserine yakalanmaktan korkan fakat bunu itiraf edemeyecek kadar maço olan erkek tayfasıydı. Bakın o yıllarda neler oldu...

1950’lerin başında bilimadamları, basında genişçe yer alan ve akciğer kanseriyle sigara tiryakiliği arasındaki bağlantıyı kuran bir çalışma yayınladılar. Sigara şirketlerinin korktukları başlarına gelmişti. 1953 yılında, ABD’de ilk defa sigara tüketiminde düşüş görüldü. Sigara şirketleri atik davrandılar ve derhal karşı atağa geçtiler. Bugün olduğu gibi, bilimsel çalışmaların sonuçlarının kesin olmadığını iddia ediyorlar ve bu arada kendi markalarının “daha tehlikeli” markalara oranla sağlıklı olduğunu söylüyorlardı. Şirketlerin en çok zarar gören çeşitleri filtresiz sigaralardı. Tiryakiler, bir biçimde, filtreli sigaraların daha güvenli olduğunu düşünüyorlardı ama bu tür sigaralar, o güne dek, sadece kadınlara yönelik olarak pazarlanmıştı. Pek çok erkek, daha sağlıklı olduğunu düşündüğü için filtreli sigara içmek istiyordu ama öte yandan da, kadın sigarası içtiği için gülünç duruma düşmekten çekiniyordu.

Sigara üreticileri, erkeklere yönelik filtreli sigara üretilmesine sürekli olarak karşı çıkmışlardı. Çünkü bu bir bakıma, sigara dumanının tatsız ve tehlikeli bir şey olduğu izlenimi uyandıracaktı. Yeni gelişen sağlık bilinciyle, bu inatlarından vazgeçmenin kendileri için yararlı olacağını anladılar. Ayrıca, filtre hacmindeki tütün, filtreden daha pahalı olduğu için, filtreli sigara-

lar, daha ucuza maloluyordu. Üstelik, filtrenin dumanın sertliğini emmesi, daha düşük kalite tütün kullanılarak da aynı etkinin alınabileceği anlamına geliyordu. Sigara şirketleri, kâr kokusunu almışlardı.

Philip Morris, bir estetik ameliyatla Marlboro'nun cinsiyetinin değiştirilmesine karar verdi. Şirket, işi, Chicagolu reklamcı Leo Burnett'e havale etti. Burnett, o güne kadar, daha çok, sevimli ve çocuksu karakterler yaratmıştı. Marlboro'yu kadınlıktan uzaklaştırırken ise tam tersine, maço figürler kullanmaya karar verdi. Terli, göbekli gemi kaptanlarından, haltercilere, mace-raperestlerden, inşaat işçilerine kadar pekçok değişik tipi içeren bir seri oluşturdu. Bu serinin ilk tiplemesi ise bir kovboydu. Ama, bir engel vardı. Philip Morris, bu kampanyanın başarılı olacağından emin değildi. Konuyu araştırmak üzere tutulan araştırma şirketinin hazırladığı rapor ise endişe vericiydi. ABD'de sadece 3 bin civarında gerçek kovboy kalmıştı. Şehrin göbeğindeki bürosunda çalışan biri, kendini bu tür bir sembolle nasıl bağdaştıracaktı?

Burnett, yine de, tezini kabul ettirmeyi başardı ve şirketi kovboy konusunda ikna etti. Kampanya iyi iş yaptı. Marlboro, bir sene içinde marjinal bir sigara olmaktan çıkıp, en çok satan dördüncü sigara konumuna yükseldi. Bunun üzerine şirket, kaptanları ve diğer tiplmeleri bir kenara itip, yoluna kovboy imajı ile devam etmeye karar verdi.

Burnett'in reklamlarında kullandığı ilk oyuncular profesyonel modellerdi ve hayatlarında bir kere bile olsun ata binmemişlerdi. Bu eksiklik, reklam filmlerinde birçok gafa zemin hazırladı. Mesela, filmlerden birinde, kovboyun kılık kıyafeti, bir kovboya yakışmayacak kadar temizdi ve üstüne üstlük, çelik mahmuzlar ters takılmıştı. Bu gibi hatalardan sonra, reklam ajansı, Teksas ve Montana gibi yerlerden gerçek kovboylar aramaya başladı. Ajans, 1955 yılında, kovboyun ellerine, tescilli bir dövme ilave etti. Reklam çekimlerinden sonra konuşan bir kovboy, yüzünün makyajı için üç dakika harcanmasına rağmen, elindeki

dövmenin üç saatte tamamlanmasından şikâyetçiydi. Marlboro kampanyası hayli etkili oldu ve sigarayı zirvede tutmayı başardı. 1971 yılında, televizyonda sigara reklamları yasaklanınca, Marlboro kovboyu basına ve billboard'larâ yerleşti. Zaten ağzından tek bir kelime çıkmadığı için, bu değişim pek sorun yaratmadı. Tiryakilerin bir sonraki sigaralarını yakmayı düşünürken takındıkları o kendi içine gömülmüş ifade ile uzaklara bakmaya devam etti Marlboro kovboyu.

Kovboyu herkes sevdi. Üstelik, erkekleri etkilemeyi hedefleyen kovboy, kadınları da, sigara konusunda, en az erkekler kadar ikna etmiş benziyor. İşin tuhafı, zenci ve Latin Amerika kökenli ABD vatandaşları üzerinde de aynı etkiye sahip. Zenci veya Latin Amerika kökenli birçok kovboy bulunmasına rağmen, bütün Marlboro adamlarının beyazlar arasından seçilmiş olması da, bir başka çelişkiye parmak basıyor. Öte yandan, Marlboro kovboyunun popülaritesi, aynı zamanda sigara karşıtı gösterilere de neden oluyor. Fransa'da, kovboy imajını sigara karşıtı sloganla beraber kullanan bir dernek, Philip Morris'le mahkemelik olmaksızın kurtulamadı. Philip Morris, tazminat olarak istediği 3 milyon dolara karşılık, sadece 1 dolar alarak sembolik bir zafer kazandı, ama sonuçta sigara karşıtı reklamları kaldırmayı becerdi.

Bu arada, reklamlarda kullanılan konu mankenleri, sigara bağlantılı akciğer kanseri ve kalp krizi gibi sebeplerden öbür dünyaya geçerek, şirket için utanç kaynağı da oldu. Bu sebepten ötürü, Marlboro kovboyu bundan sonraki kampanyalarda, arka plana çekilecek gibi görünüyor. Marlboro, sektör uzmanlarının yeni tiryakiler yaratma hamlesi olarak adlandırdıkları bir taktikle, 1993 yılında ilk kez fiyat düşürdü ve kovboysuz "Marlboro Macera Takımı" kampanyasını başlattı. Bu kampanyada, içilen her paket sigara ile macera yolunda kilometrelerce yol katediliyor, sonra da bunlarla Marlboro logolu spor gereçleri kazanılıyor (Aslında spor gereçleri yerine, Marlboro logolu oksijen tüpleri, tekerlekli sandalyeler ve hastane yatakları verilse daha pratik olur).

İki çürük "Elma", Apple bilgisayar şirketini nasıl kurdu?

İyi sanatçılar taklit eder. Büyük sanatçılar ise "araklar" –
Steve Jobs'un, Pablo Picasso'dan arakladığı söz

İki genç dahinin, dünyadaki ilk kişisel bilgisayarını nasıl yarattıkları, Amerikan bilgisayar sanayiinin kalbi olan Silikon Vadisi'nin en eski efsanelerinden biridir (yalnız, iki gençten birinin gerçekten dahi mi, yoksa fırsatçının teki mi olduğu, hikâyeyi anlatana göre değişir). Efsane, Apple'ın piar makinesi tarafından biraz cilalanıp abartılmış olsa da, genel olarak doğrudur.

İlk Apple bilgisayarının ortaya çıkışından dört yıl önce, Steve Wozniak'ı, California'da okuyan, öğrenci yurdunda yatıp kalkan sıradan bir öğrenci olarak görürüz. Ta ki, anneciği, günün birinde, bir cahillik edip, onu, bütün hayatına mal olacak bir suçla teşvik edene dek... Oğlunun esrarengiz elektronik cihazlara olan merakını bilen anne, ona, *Esquire* dergisinin 1971 Ekim tarihli sayısında yayınlanmış "Küçük Mavi Kutunun Sırları" başlıklı bir yazı gönderir. Yazıda, bugünkü bilgisayar sapıklarının ataları konumundaki telefon sapıklarının kurdukları bir yeraltı telefon şebekesi anlatılmaktadır. Şebeke elemanları, kendi icatları olan küçük mavi kutular sayesinde, telefon idaresinin faturalandırma mekanizmasını felç etmekte, bu şekilde de, dünyanın dört bir yanıyla bedava konuşma imkânına sahip olmaktadırlar. Üstelik, bunlar, daha işin başındaki becerileridir. Kısa bir süre sonra işi ilerletecekler polis, casusluk birimlerinin, ordunun

telefon sistemlerine ulaşacaklardır.

Wozniak, yazıdan hayli etkilenmiş görünmektedir. Biraz düşünür ve derhal kendisinden dört yaş küçük arkadaşı Steve Jobs'u arar. Jobs, üniversite ikinci sınıf öğrencisidir ve Wozniak'ın doğup büyüdüğü San Jose varoşlarında yaşamaktadır. Arkadaşlıkları yıllar öncesine dayanan iki kafadarı, elektroniğe duydukları ilgi kadar, arkadaş gruplarına giremeyecek kadar asosyal olmaları birbirlerine yaklaştırmıştır.

Ve iki Steve, mavi kutulardan yapmaya karar verirler. Dört ay içerisinde, gerekli malzemeyi belirleyecekler ve *Popular Electronics* dergisinden çıkan plana bakarak bir osilatör (elektrik titreşimleri meydana getiren cihaz) yapmayı başaracaklardır. Cihazın telefon şirketini yanıltacak düzeyde olmadığı ortaya çıkınca, Wozniak bu kez 9 voltluk pille çalışan başka bir dijital aygıt tasarlar.

Yeni aygıt oldukça beceriklidir. İki arkadaş dünyanın dört bir yanından buldukları numaraları çevirmeye başlarlar, ahize başında Avustralya'dan hava durumunu alırlar, Vatikan'dan dua dinlerler. Arkasından, yeni bir deneye girerler: Ahizeye "alo" deyip, bu sesi, santralden santrale bütün dünyayı dolaştırırlar ve 10 saniye sonra, salonun öbür ucundaki ikinci telefona koşturup dünya turu yapmış "alo" sesini duyarlar. Bu arada, Jobs, teknoloji oyunlarından yavaş yavaş sıkılmaya başlamıştır. Arkadaşında parlak bir gelecek görmekte ve bunu artık paraya tahvil etme zamanının geldiğini düşünmektedir. Mavi kutuyu oluşturan parçaların maliyeti 40 dolar civarındadır ve Wozniak bir saat içerisinde bunları bir araya getirip, bir cihaz üretebilmektedir. Jobs planını yapmıştır. Kendisi maliyeti karşılayacak, Wozniak da emeğini ortaya koyacaktır. Kâr ise yüzde 50 yüzde 50 paylaşılacaktır. Wozniak "tamam" der. İki arkadaş, soluğu okulun erkek öğrenci yurdunda alırlar, kapı kapı dolaşıp icatlarını satmaya girerler (cihazın kızların ilgisini çekmeyeceğini düşündüklerinden kız yurduna rağbet etmezler, bir de, kızlarla ilişki kurmak Steve'ler için pek kolay değildir). Mavi kutular, Güney Caroli-

na'da küçük bir dükkân sahibi olan Steve'lerin Bevelerly Hills distribütörü gibi çalışan bir arkadaşları sayesinde kısa sürede bu bölgeye de yayılır.

İki kafadar, tanesi 150 dolardan yaklaşık 200 cihaz satarlar. Üstelik, ne yakalanırlar, ne de haklarında herhangi bir kovuşturma açılır. Müşterileri arasında ünlü dolandırıcı Bernie Cornfeld ve Tina Turner'ın eski kocası, müzisyen Ike Turner da vardır. Bir yıl sonra, telefon şirketi teknolojisini değiştirir ve mavi kutular bir anda işe yaramaz hale gelir.

Bu arada, Wozniak, okuldan atılmak üzeredir. Jobs'un durumu ise daha vahimdir. Oregon'da, avantgarde bir okula devam etmekte, günlerini LSD ve marihuanna içip, seks alemlerine katılıp, Zen Budizmi, grupları ve komünleri keşfederek geçirmektedir. Üstüne üstlük, ondokuzuncu yüzyılda yaşamış bir Prusyalı olan Arnold Ehret'in yazılarından oluşturulmuş bir diyetle ilgi duymuş ve yapmaya başlamıştır. Ehret'e göre, sağlıklı, mutlu ve akıllı bir yaşam sürmenin anahtarı, vücudu, sümük, gaz ve "aşırısı büyük abdestten" arındırmaktır. Jobs'un okuldan atılarak, ailesinin yanına dönmesi çok zaman almaz.

Jobs, ünlü bilgisayar kuruluşu Hewlett-Packard'da çalışmış olduğunu söyleyerek, video oyunları üreten Atari'de, saati 5 dolardan teknisyenlik işi bulur. İş arkadaşları her şeye burnunu sokan ve kendilerine "aptal" muamelesi yapan bu yeni elemandan pek hoşlanmazlar ve aralarına almak istemezler. Dahası, Jobs, bilgisayar programcısı standartlarında bile hırpani ve pasaklıdır. Ve arkadaşlarına, "sümüksüz" vejetaryen diyeti nedeniyle yıkanmadığını söylemektedir. Çözümü, şefleri Al Alcorn bulur. Jobs'u "mühendislerin kendisini sevmediği" ve "tuhaf koktuğu" gerekçeleriyle tek kişilik gece vardiyasına verir. Gece, Jobs için rahat bir çalışma ortamı demektir. Ve işin iyi tarafı, henüz parlak bir eleman değildir.

Jobs, gece vardiyasında, Breakout adlı, basit bir eltopu video oyunu üzerine çalışmaktadır. Ama, iş, sandığından daha karmaşıktır. Tek başına halledemeyeceğini anlayınca, Wozniak'ı imda-

da çağırır. Wozniak bir kez daha “evet” der.

Atari firması, daha az chip, daha az maliyet anlamına geldiğinden, oyun tasarımcısına, oyun için gerekli “chip” sayısını azaltırsa prim vermektedir. Bu konuda da, kimse, Wozniak ile boy ölçüşemez. Jobs, arkadaşına, 700 dolarlık primi yarıya yarıya bölüşmeyi önerir. Wozniak yıllar sonra o günleri hatırladığında, “Oyunun tasarımını yeni baştan yaptım. Steve, Atari’den 700 dolar alacak, 350’sini bana verecekti. Oyunu 700’e değil, 7000 dolara sattığını ancak yıllar sonra öğrendim” der. Jobs, oyunun tasarımını Wozniak’ın gerçekleştiğini de, şirkette kimseye söylemez. Paraları cebine attıktan sonra da, bir süre için yeniden Oregon komününün yolunu tutup ortadan kaybolur.

Bu arada, Wozniak, Berkeley Üniversitesi’nden atıldıktan sonra ailesinin yanına dönmüş ve Hewlett-Packard’da elektronik hesap makinelerinin tasarımında çalışmaya başlamıştır. Ama, esas ilgilendiği, hesap makinesi değil, bilgisayar tasarımıdır. Bir süre sonra, Menlo Park’ta, Homebrew Bilgisayar Kulübü’ne devam etmeye başlar. Otuz kadar mühendis, programcı, teknisyen ve bilgisayar meraklısının oluşturduğu kulüpte, iki haftada bir toplantı yapılmakta ve küçük boy bilgisayar üretimi tartışılmaktadır. Yıl 1975’dir ve bilgisayarlar hala devasa boyutlarda ve büyük maliyetlerle üretilmekte, özel odalarda muhafaza edilmekte ve bir yığın delikli kartla programlanabilmektedir. Dolayısıyla da, bilgisayar kullanımı, sadece büyük üniversitelerin, şirketlerin ve devlet kurumlarının tekelindedir. İşte Homebrew Kulübü’nün amaçlarından biri bu tekeli yıkmak ve bilgisayarın kitleselleşmesini sağlamaktır. İşin maliyeti ve karmaşıklığı gözönünde tutulduğunda, kulüp üyelerinin kendi bilgisayarlarını yapmaları, Don Kişotça bir girişim olarak nitelendirilebilir.

Ama, umutlanmak için bir neden vardır. Bilgisayarların beyni konumundaki mikrosesörler gittikçe küçülmekte, basitleşmekte, ucuzlamakta ve güçlenmektedirler. Mühendisler, daha önceden yaklaşık bir ev büyüklüğündeki ana belleği, silikondan yapılmış küçük bir chip haline getirmeyi başarmışlardır. Ku-

lüp üyeleri, çeşitli elektronik parçaları değiş tokuş etmekte, ge-
reğinde çalmakta, satmakta ve bir şeyler üretmeye çalışmaktadırlar. (Bu arada, kulüp üyelerinden biri, Asya ülkelerinden ithal ettiği ve üzerinde “joystick” –İngilizce’de aynı zamanda “mutluluk çubuğu” anlamına geliyor– yazan kutular için gümrüğe çağırılır ve ifadesi alınır. Gümrük memuru, joystick yazısını okuyup, sonra da kutuyu açıp cihazın şeklini görünce, bunu ülkeye sokulması yasak olan seks cihazlarından biri olduğunu düşünmüştür.)

Homebrew kulübü üyeleri, *Popular Electronics*’in 1975 Ocak sayısında, Altair 8800 adlı “meraklılar için ilk küçük bilgisayar seti”nin piyasa çıkacağını gördüklerinde, beyinlerinden vurulmuşa dönerler. Fiyatı 375 dolardır. Ama, makine işe yarar bir şey gibi durmamaktadır. Programı ya da herhangi bir çalışma sistematigi yoktur, dolayısıyla, müşteri tarafından programlanması gerekmektedir. Dahası, basit bir iş yapmak isteyen müşterinin, bilgisayarına ek bir hafıza ve televizyon ekranı alması gerekmektedir. Bu da, maliyeti, yaklaşık 3 bin dolara çıkarmaktadır.

Yine de, Altair, bilgisayarı kişiselleştirmenin mümkün olabileceğini göstermiştir. Homebrew Kulübü üyeleri, küçük bilgisayarların hangi alanlarda kullanılabileceği konusuna ciddi ciddi kafa yormaya başlamışlardır. Bu günlerde, üreticiler, mikro bilgisayarın kullanım alanını sadece bazı makinelerin denetimiyle sınırlandırmışlardır. Ancak, Homebrew Kulübü’nün listesi ise hayli kahinedir: “Kişisel bilgisayarlar, hırsızlık alarmlarında, otomobillerde, sağlık alanında, müzik yapmada, metin kaydetmede, oyun oynamakta ve robotları çalıştırmakta kullanılabilir.”

Wozniak’ın Altair bilgisayarına tahammül edebilmesi mümkün değildir. Kollarını sıvar, kendisinin ya da Jobs’un sağdan soldan arakladığı parçalarla kendi mikro bilgisayarını tasarımılamaya girişir. (Kişisel bilgisayarlar piyasaya ilk kez çıktığında, akla gelebilecek her yerden parça temin etmek neredeyse gelenek haline gelmiştir. Örneğin, Atari yönetimi, şirketten, başta

chip olmak üzere günde ortalama 800 dolarlık çeşitli malzeme alındığı ortaya çıkınca, güvenlik önlemlerini sıkılaştırmıştır.)

Wozniak'ın yapımına giriştiği yeni bilgisayar tasarımı, ilk deneyimi değildir. Yeni yetmelik yıllarında, bir arkadaşıyla birlikte basit bir hesap makinesi yapar. Oğlunun yeteneklerinden gurur duyan anne, makineyi görür görmez telefona sarılır, *San Jose Mercury* gazetesine arayarak derhal bir muhabir göndermelerini ister. Muhabir gelir, Wozniak icadını gösteriye hazırlarken olanlar olur; cihazdan dumanlar çıkmaya ve yanmaya başlamıştır. Wozniak, hayalleri yıkılmış arkadaşına döner, "resmimiz gazeteye basılamayacak" der "...kahraman olamayacağız."

Ama, bu kez, aynı felaket yaşanmayacaktır. Bilgisayar, umulanın da ötesinde, mükemmel çalışmaktadır. Ama Wozniak, Hewlett-Packard'daki patronlarına, bilgisayarı üretme hakkını satmayı önerdiğinde kibarca reddedilir: "Hewlett-Packard, şu sıralar, bu tür bir pazara girmeyi düşünmemektedir."

Ama Jobs, Hewlett-Packard'ın patronları gibi düşünmemektedir. Bir an önce kendi bilgisayar şirketlerini kurma konusunda karardır. Hatta, adını bile koymuştur. Hem Oregon'daki çiftlik komünündeki elma ağaçlarını düşünmüş, hem de koyulacak ismin, telefon rehberinde, Atari'den önce gelmesini istemiştir. Apple Computer (Elma Bilgisayar) isminde ısrarlıdır.

Wozniak'ın aklında ise, daha teknik, daha ciddi, Silicon Vadisi'ndeki teknosaçma klişelere daha uygun düşecek bir isim vardır. Executek veya Matrix Electronics gibi... Üstelik, bir zamanların efsanevi rock topluluğu Beatles'ın plak şirketinin adının Apple Corps olmasından da tedirgin olmakta, günün birinde bu yüzden mahkemeye düşmekten çekinmektedir. Sonunda, Wozniak, bulduğu isimlerin Apple'dan daha iyi olmadığı konusunda ikna olur ve 1 Nisan 1976 günü bebeğin adı konur (Wozniak'ın tedirginliğinin temelsiz olmadığı uzunca bir süre sonra ortaya çıkar. 20 yıl sonra, Beatles'ın şirketi, Macintosh'a müzik yapma yeteneği kazandırılmasının, Apple Computer ile Apple Corps arasında 1981 yılında imzalanan gizli anlaşmaya aykırı

(düştüğü gerekçesiyle mahkemeye başvurur).

Şirket kurulmuş, şimdi iş, devrelerin –iki kafadar, cihazı, tamamlanmış değil, devreleri yapılmış şekilde satmayı düşünmektedirler. Parçaları birleştirip bilgisayarları yapmak müşteriye ait olacaktır– imalatında kullanılacak parayı bulmaya gelmiştir. Wozniak HP65 hesap makinesini 500 dolara satar. Jobs'un, Wozniak ile birlikte Atari'ye yaptıkları 7000 dolarlık işten kalan 5000 doları vardır. Volkswagen minibüsünü de satar ve para denkleştirilir.

Homebrew Kulübü, yeni icada tepkisiz kalır. Yalnız, kulüp üyelerinden biri, müthiş heyecanlanmıştır. Adı Paul Terrell'dir ve meraklılara bilgisayar malzemesi satan üç dükkânı vardır. Peşin ya da taksitle, 50 cihaz almaya hazırdır. Yalnız, bir koşulla. Bağlanmış devreler değil, bitmiş, komple bilgisayar istemektedir.

Steve'lerin başına devlet kuşu konmuştur, ama öte yandan, ilk kez sorumluluğun ağırlığını omuzlarında hissederek. Kollar hemen sıvanır, üretime geçilir. Tezgâhı Jobs'un ailesinin otomobil garajına kurarlar. İlk işçileri olan Jobs'un kızkardeşi kapasitörleri ve rezisterleri gerekli yerlere bağlayacak, bunun karşılığında devre başına bir dolar alacaktır. Hemşire hanım, bir yandan televizyondan pembe dizi seyrederken, diğer yandan saatte yaklaşık 4 devre bağlamaktadır.

Sonunda 50 bilgisayar tamamlanır. Maliyetler hesaplanır, üzerine kar konur ve biraz da şakayla karışık, bir cihazın fiyatı belirlenir: 666.66 dolar. Ama Terrell'in ürünlerden pek memnun kaldığı söylenemez. Apple I'nın kabini yoktur; klavyesi, programı, disk driver'ı ya da program yükleyecek herhangi başka bir şeyi ve monitörü de... Terrell, çaresiz, birini bulup tahtadan kabinler yaptırır, çıplak bilgisayarları içine yerleştirir. Ama, bu girişim de, Apple I, dükkân raflarında örümceklenip kalmasının önüne geçemeyecektir.

Yine de, Wozniak Apple II'ye geçmeye başlar. Bu kez, etkileyici bir cihaz yapmak ve Homebrew kulübünün bezgin üye-

lerine iyi bir ders vermek istemektedir. Yeni bilgisayarın BASIC diliyle yapılmış bir programı vardır. Sesli ve renklidir, Breakout adlı eltopu oyunu oynanabilir. Ekranda kullanılan alanı, küçültüp büyüterek istenilen ölçüye ayarlamak mümkündür. Jobs da, plastikten yeni kabinler yaptırmıştır ve bunlar da mevcut bilgisayarların sevimsiz, kısa ve kalın metal gövdelerine büyük üstünlük sağlamaktadır. Kısacası, Apple, bilgisayar dünyasında patlama yapmaya artık hazırdır. Yapar da...

McDonald's, Big Mac'i neden istemedi?

Bugünkü popülaritesine bakarak, Big Mac'in arkasında, sofistike pazar araştırmalarının ve usta bir ekibin bulunduğunu düşünebilirsiniz. Ama, kazın ayağı öyle değil. Her şeyden önce, fikir, McDonald's'ın değil; başka bir fast food zincirinden “ödünç alınmış”. Dahası, Big Mac'in, 1968 yılında McDonald's menüsünde yer alması, şirketin sayesinde değil, tersine, ona rağmen gerçekleşmiş.

Şirketin öyküsü 1950'li yılların başına uzanıyor. San Bernardino California'lı McDonald kardeşler, bu yıllarda, ülkedeki ilk gerçek fast food restoranını açarlar. Adını “Hızlı Servis Sistemi” koydukları formülleriyle de, müşterilere “ucuz ve çabuk” hamburger, patates kızartması ve milkşeyk satmayı hedeflerler.

Birkaç yıl sonra, girişimci Ray Kroc, McDonald's için franchise (şirketin şubesini açma imtiyazı) vermeye başladığında, Hızlı Servis Sistemi'ni de yeniden düzenler. Bu düzenlemeye göre, her işçi, sadece bir işten sorumlu olacak, ekip çalışmasına katılacak, lise ya da üniversite öğrencisi yaşında olacak ve ordu-dakine benzer beyaz bir üniforma giyecektir. (Kroc, yaklaşık bir on yıl, müessesede kızlara iş vermez. Kızların, hem işyerinde kurduğu paramiliter yapıyı bozacaklarını, hem de, erkek hayranlarının onları görmeyi gelip lokantada lüzumsuz bir kalabalık oluşturacaklarını düşünmektedir. McDonald's, bu açık cinsiyet ayrımından ancak 1968 yılında vazgeçer. Şifahi olarak duyurulmuş bir karara göre, çalışacak kızlarda iki özellik aranmaktadır. Namuslu ve çirkin olmaları...)

Bu arada, askeri yapılanma her işi çözmez. Kroc, bir yandan, yeni mönü çeşitleri bulunmaması durumunda, Hızlı Servis Sistemi'nin giderek yavaşlayacağından endişe etmekte ve yeni çeşitler aramaktadır. Diğer yandan da, ürünleri mükemmel hale getirmek için elinden geleni yapar. Örneğin patates kızartmalarını daha lezzetli hale getirmenin sırrını bulmak için tam 3 milyon dolar harcar.

Mönü çeşidindeki yoksulluk, gerçekten bir süre sonra, müşterilerin ayaklarını restoranlardan kesmeye başlar; buna bağlı olarak da franchise alanların sayısında hissedilir bir azalma olur, yeni şubeler açılmaz.

Kroc en iyi ürünü bulmaya çalışmaktadır. Hızlı Servis Sistemi'ne uyum gösterebilecek bir dizi yeni ürün piyasada denenir. Ama, hepsinin sonucu hüsrandır. Örneğin, Kroc, 1950'lerin sonunda mönüye tatlı koymayı düşünür. Önce, fındıklı ve çilekli küçük kek ve pastalar satmayı dener. Sonuç başarısızdır. Bu kez, minyatür boyutta başka bir cins keki, tanesi sadece 15 cent'e satmaya çalışır. Kimse yanına bile yaklaşmaz, şansını küçükken annesinin evde pişirdiği "kolaki" adlı Bohemya pastalarında dener ama sonuç hep aynıdır.

Kroc çökmüştür. Umutsuzca, tatlı işine son verir. Sonra, Katoliklerin cuma günleri yemeleri için etsiz burger yapmayı düşünür. Mutfağa girer, kolları sıvar, tost ekmeğinin üzerine bir dilim peynir ve onun de üzerine bir dilim ananas koyar, fırına verir. "Hulaburger" hazırdır. Şeytanın bacağı kırılmış yeni ürün beklenen patlamayı yapmıştır.

Ama yeterli değildir. Gelecek on yıl içerisinde, Kroc, hangi McDonald's şubesine gittiyse yeni ürün talepleriyle karşılaşır. Zaten, McDonald's'ın en çok tutulan ürününü de, mönüdeki çeşitlerin azlığından bıkmış olan şube sahiplerinden birinin sayesinde dünyaya gelecektir.

Jim Delligatti, McDonald's'ın en eski franchiser'larından biridir. Pittsburgh yakınlarında bir düzine kadar şubenin sahibidir. Müşteri sayısında azalma hissedilir bir hale gelince, McDo-

nald's yöneticileri nezdinde lobi yaparak, yeni bir ürün piyasaya sürmesi için izin istemeye başlar.

Peki yeni ürün nasıl bir şey olacaktır? Delligatti'nin kafasındaki, özel sosu ve içinde her türlü garnitürü bulunan iki katlı bir hamburgerdir. Fikir kendisine ait değildir. Big Boy hamburger zincirinden açıkça çalınmıştır. Delligatti, 1967 yılında gerekli izni alana kadar Kroc'un başının etini yer. O yıl pazar araştırmalarına geçilir ve bebeğe ismi konur: Big Mac. Kroc, bazı koşullar öne sürer. Big Mac, sadece şehir dışındaki, arabayla gidilen McDonald's şubelerinde satılacaktır. Bir de, McDonald's hamburger ekmeği standardına sadık kalınacaktır. Delligatti "peki" der. Ama, McDonald's ekmekleri bu iş için hayli küçüktür ve parçalanmadan üç parçaya ayrılması hemen hemen imkânsızdır. Başka bir fırıncıya, daha geniş ve üzeri susamlı hamburger ekmekleri sipariş edilir.

Sonuç şaşırtıcıdır. Big Mac, birkaç ay içerisinde toplam satışı yüzde 12 artırmıştır. Delligatti, yeni ürünü, sadece şehir dışındaki değil, şehir içindeki şubelerinde de satmaya başlar. Diğer McDonald's şubeleri de kendi Big Mac'lerini yapmakta gecikmezler. Yapılan pazar araştırmalarında, Big Mac satan her McDonald's şubesinin satışında ortalama yüzde 10'luk bir artış olduğu anlaşılır ve yeni ürünün ülke çapında dağıtımına geçilir.

Big Mac için bir de reklam kampanyası başlatılır. Reklam spotunda, yeni ürünün içindeki maddeler birer birer sayılmaktadır. McDonald's eski reklamcılarında, emekli ve Birmingham-Alabama'da birkaç McDonald's şubesi olan Max Cooper, bu spotu son derece etkisiz ve sıkıcı bulur. Kendi şubelerinde yeni bir uygulamaya geçer. Big Mac malzemesini dört saniye içinde hatasız sayana, bir adet bedava Big Mac verecektir. Reklam ajansı, dört saniyede "iki yassı köfte, özel sos, kıvrıcık salata, peynir, turşu, soğan ve üzeri susamlı yuvarlak ekme" demeye çalışanların seslerini teybe kaydeder ve yeni reklam spotu buradan türetilir.

Sözcükler bir anda bütün Birmingham'ı kaplar. Yerel radyo-

lar “Big Mac”ın içindekilerini dört saniyede söyleme yarışmaları yapmakta, çocuklar, evde, okulda aynı sözcükleri defalarca tekrarlamaktadırlar. Big Mac satışları yüzde 25 oranında artar. Sözcükler, yavaş yavaş, diğer eyaletlerdeki şubelere de yayılır ve McDonald’s pazarlama bölümü bu uygulamayı ülke çapında yayar.

Big Mac mucizesi, yeni ürün meraklısı diğer şube sahiplerini de harekete geçirir. 1969 yılında, Knoxville’de oturan Litton Cochran, reçetesini annesinden aldığı dondurulmuş elmalı tartı piyasa sürer. Başarı büyüktür ve bu yeni ürün de McDonald’s ulusal münüsünde yer almakta gecikmez.

Bir başka şube sahibi de, müşterilerin, normal olarak, patates kızartmasını iki kez ısmarlamadıklarını, oysa, yaklaşık yarısının, bir defada sipariş edilirse, daha fazla hacimdeki bir porsiyon patatesi yiyebileceklerini düşünür. Böylelikle de, son yeni buluş, miktar olarak yüzde 60 daha hacimli, fiyat olarak ise yüzde 75 daha pahalı büyük porsiyon patates, McDonald’s’ın ulusal münüsündeki beklenen yerini alır.

Amerika'yı kim yendi, Vietkong mu, Donkey Kong mu?

ABD'nin, Japonya ile olan ticaret açığının yüzde 10'nundan kim mi sorumlu? Tabii ki, Amerikalı veletlerin Nintendo hastalığı... Bu hastalığı kimin başlattığına gelince... Hemen cevap verelim: Süper Mario oyun serisinin ilki olan Donkey Kong isimli bir bilgisayar oyunu.

Nintendo, işe, 1889 yılında, Japonya'nın Kyoto şehrinde oyun kâğıtları üreten bir aile şirketi olarak başladı. Japonca'da, kullanıldığı duruma göre, “şansını Tanrının ellerine bırak” ya da “sıkı çalış, ama unutma, sonunda her şey Tanrının elindedir” anlamlarına gelen “Nintendo” kelimesi, kurulduğu günden beri şirketin ismiydi.

İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra, şirketten geriye kalanları 21 yaşındaki Hiroshi Yamauchi satın aldı. Yamauchi'nin ilk büyük başarısı 1950'lerde piyasaya sürdüğü, Disney karakterleriyle süslü oyun kâğıtları oldu. Bir süre sonra oyuncak piyasasına el attı. 1960'larda ürettiği, Ultra Hand adında, çocukların erişemeyecekleri yerlerdeki şeylere uzanmalarını sağlayan plastik makas oyuncağı, büyük başarı kazandı. 1968 yılında ise, Nintendo, beyzbol topu fırlatan makineyi piyasaya sürerek ikinci büyük süksesini yaptı.

1970'li yıllarda ortaya çıkan GameşWatch kol saatlerini hatırlarsınız. İşte o basit oyunlu kol saatleri de, Nintendo'nun elektronik oyuncak piyasasında ürettiği ürünlerden biriydi. Oyunlu saatlerde elde edilen başarı, Nintendo'yu oyun salonlarına yönelik bilgisayar programları geliştirmeye yöneltti.

Yamauchi, eğlence yerlerinde, barlarda, öğrencilerin takıldı-

ğ ı mekânlarda, video oyunlarının langırt ve benzeri klasik oyunlarından daha fazla ilgi görmeye başladığını fark etmişti. Araştırmaları sonucunda, Space Invaders (Uzay Fatihleri) adlı video oyununun dünya çapında rekor seviyede jeton yuttuğunu öğrendi ve şirketin geleceğinin bu alanda yattığına karar verdi. Hemen akabinde, Nihendo'nun içinde, programcılardan oluşan gruplar oluşturd.

Yamauchi'nin, kişisel olarak video oyunlarına ilgisi yoktu. Hatta, kendi şirketinin hiçbir oyunun oynamamış olmakla sürekli övünüp dururdu. Bir keresinde, bir video oyununun tanıtımı sırasında, eline verilen kumanda kolunu ne yapacağını bilemeyerek, sinirlenip yere attı. Ama, sonuçta, bütün ilgisizliğine rağmen, video oyunlarının kendisine para ve ün getireceğinin farkındaydı. Nintendo'ya video oyunu tasarımcılarını çekecekti.

Gruplar oluştuktan sonra, ikinci iş olarak, pazarlama departmanı çalışanlarının tasarımcılarla konuşmasını yasakladı. Böylelikle, pazarlamacılar, piyasanın eğilimlerini tasarımcılara yansıtıp, yaratıcı yeniliklere engel olamayacaklardı.

Yalnız, iyi niyetine rağmen, Yamauchi'nin yönetim tarzında teşvik ve şefkat değil, tehdit ve saldırı vardı. Grupları motive etmek için kendine has yöntemler geliştirdi: Hem çalışanlara geniş bir özerklik ve iyi maaş veriyor, hem de üç ana tasarımcı grubunu birbirine kırdırıyordu. Aylarca bir oyun üzerinde çalışan tasarım grupları, bugüne dek eline video almamış olsa da, patronlarının, en doğru kararı kendisinin vereceğine inanmış olduğunu ve aralarından sadece birinin tasarımını seçeceğini bilirlerdi. Yamauchi tavsiye ve eleştirilere hiçbir zaman açık olmadı.

Sistem bir süre iyi işledi. Zelda Efsanesi, Çocuk İkarus, Metroid gibi çok satan oyunlar bu dönemde yaratıldı. Fakat Nintendo'yu Nintendo yapan oyun, bu rekabetçi sistemin ilk çatlağı belirmeye başladığında ortaya çıktı.

Yamauchi, 1980 yılında, oyun salonlarına dağıtılmak üzere Radarscope adlı bir oyun seçti. Oyundan 2 bin adet de, ABD'ye yollandı. Bu, Yeni Dünya'yı ilk fethetme girişimiydi. Ama, Ya-

mauchi, bu kez yanlış ata oynamıştı. Sıkıcı bir uçakları vurma oyunu olan Radarscope, ülkenin dört bir yanındaki oyun salonlarında tozlanmaya başladı.

Yamauchi, ABD'deki dağıtım noktalarından birinin sorumluluğuna getirdiği damadı da dahil olmak üzere, satış elemanlarından çaresizlikle dolu mesajlar almaya başladı. Damadı, Radarscope'un bir anda, istenmeyen pahalı oyun makineleri arasında sıkışıp kaldığını söylüyordu. Yamauchi, bu oyunu yeniden düzenlemenin en mantıklısı olacağını düşündü. Çevresine bakındığında, bütün tasarım takımlarının yeni çıkacak daha önemli ürünlerle meşgul olduğunu gördü. İş başından aşkın olmayan tek bir eleman gözüküyordu, o da, üç sene önce işe aldığı eski bir arkadaşının oğluydu.

Sigeru Miyamoto'nun babası, üç yıl önce Yamauchi'yi arayarak, akli bir karış havada, güzel sanatlar okulundan mezun oğlunun işsiz kalacağı konusundaki kaygısını dile getirmişti. Yamauchi'nin ilk tepkisi, "bize mühendis lazım, sanatçı değil" olduysa da, arkadaşını kıramayıp çocukla görüşmeyi kabul etti. Miyamoto, Yamauchi üzerinde az çok bir etki bırakmayı becerince, Nintendo'nun ilk kadrolu ressam olarak işe alındı. İşte şimdi, kendisini gösterme zamanıydı.

Yamauchi, konuyu görüşmek üzere Miyamoto'yu odasına çağırdı. Miyamoto, video oyunları oynamayı çok sevdiğini, okul sırasında da hep oynadığını ama bu oyunların neden hep kavg ve tenis üzerine yapıldığını anlayamadığı söyledi. Bunlar filmler ya da kitaplar gibi daha renkli olamaz mıydı, İlginç karakterler, senaryolar, efsaneler kullanılamaz mıydı?

Yamauchi, çocuğun ne zaman susacağını merakla bekledi. Sonra, doğrudan konuya girdi. Nintendo, Radarscope oyununu satacak bir şekle dönüştürmek zorundaydı. Bu iş kendisine bırakılıyordu ve işi yaparken özgür bırakılacaktı. Başarırsa, kahraman olacaktı, ya başaramazsa...Yamauchi bunu düşünmek bile istemiyordu.

Miyamoto masasına, elinde Radarscope'un şemaları ile bir-

likte döndü. İlk işi şemaları en yakın çöp sepetine atmak oldu. Elindeki oyun iflah olacak gibi değildi. Düşünmeye başladı. Ak-lına ilk olarak “Beauty and the Beast” (Güzel ve Çirkin) öyküsü geldi ve kendi canavarını çizmeye koyuldu. Çizdikçe, ortaya gorile benzeyen bir yaratık çıkıyordu. Yazdığı senaryoya göre, goril, oyunun kahramanın kız arkadaşını kaçırarak ve kahraman da bütün engelleri aşarak gorili yakalamak zorunda kalacaktı.

Miyamoto, tarlalarda, dar sokaklarda, arkadaşlarının bodrumlarında geçen çocukluğunu ve buralarda yaşadığı maceraları düşündü ve bilinmeyen yollardan geçme fikrini oyuna uygulamaya karar verdi.

Sonra, esas kahramanı çizmeye başladı. Bu, bir süper kahraman değil, sade bir vatandaş olacaktı. Miyamoto, önce kocaman bir burun çizdi. Bir mühendis arkadaşı, ekran karakterlerinde en önemli özelliğin görsel belirginlik olduğunu söylemişti. Bu öğüt doğrultusunda, kahramanı kilolu hale getirdi ve üzerine gözcü renkte bir marangoz tulumu geçirdi. Saç şekillerini iyi çizemediğinden kafasına bir şapka geçirdi. Sonra da, bu marangozun, tırmanıp, atlayıp, zıplayıp üzerine fırlatılan varil ve diğer öldürücü nesneleri aşarak yol alacağı bir senaryo yazdı.

Bir de fon müziğine ihtiyacı vardı. Bu iş için kimden yardım isteyeceğini bilmediğinden, bir kaç melodi yazıp, bunları küçük bir synthesizer’a kaydetti. Artık iş, oyuna isim bulmaya gelmişti. Japonca-İngilizce sözlükten, Japonca’daki “aptal” ve “şapşal” karşılığı olarak İngilizce’de “donkey”(eşek) kelimesini gösteriyordu. Goriline isim olarak, King Kong’u çağrıştıracak “Kong”u düşünmüştü. Oyuna da Donkey Kong ismini verdi.

Oyun, 1981 yılında, Japonya’da piyasaya sürüldüğünde, satış bölümü afalladı. Bu Donkey Kong da neyin nesi oluyordu? Satan oyunları içinde vurma ve öldürme unsurları vardı, bu oyunda aptal bir kovalamacadan başka bir şey yoktu ve satış şansı sıfırdı. Hatta, pazarlamacılardan biri bu durumu protesto edip istifayı bastı.

ABD’deki bayilerde de durum farklı değildi. Yamauchi’nin

damadı Arakawa oyunu gördüğünde başından aşağı kaynar sular döküldüğünü hissetti. Oyun, Radarscope'u bile aratacak kadar kötüydü. Kayınpederini arayıp "hiç olmazsa adını değiştirelim" dedi. Ama, Yamauchi'nin yanıtı sertti: "Hayır, güzel bir oyun, adı da aynen kalacak."

Arakawa oyunu satmaya çalışmaktan başka çaresi olmadığını anladı. Ofisine geri döndüğünde, çalışanlardan birinin yeni oyuna daldığını görünce, "inşallah yanılmışım" diye düşündü.

Yalnız, seri üretime geçmeden önce oyunun İngilizceye çevrilmesi gerekiyordu. Kahramanlara da İngilizce adlar lazımdı. Gorilin kaçırdığı kıza, satış temsilcilerinden birinin karısının adı verildi. Ofis sakinleri, marangoza ne ad vereceklerini kara kara düşünürlerken, içeri, büronun sahibi girdi. Bu ayın kirasını hâlâ alamamıştı. Sesli sesli söylenip duruyordu. Arakawa, adamı kirayı en kısa zamanda ödeyecekleri konusunda ikna ederek başından savdı. Depo sahibinin adı Mario Segali idi. Çalışanlardan birinin kafasında bir şimşek çaktı: "Mario". Ve sonuçta marangoza ad bulunmuştu: "Süper Mario".

Bir kaç gün içinde, bu sefer turnayı gözünden vurduklarını anladılar. Süper Mario makinaları mıknaş gibi jeton yutuyordu ve Arakawa'nın telefonu gün boyunca susmak bilmiyordu. Nintendo'nun ABD şubesi o sene 100 milyon dolar ciro yaptı ve bunun büyük kısmında Süper Mario'nun payı vardı.

Miyamoto, daha sonraki on yıl içerisinde, on Süper Mario oyunu daha tasarladı. Karakter küçük değişikliklere uğradı. Marangozken, muslukçu oldu örneğin ve kendisine bir kardeş edindi. Oyun, bütün taklitlerine rağmen 70 milyon satmayı başardı. Hatta bir keresinde, eğlence endüstrisinin devlerinden MCA, Kong'un isim hakkı yüzünden Nintendo'yu dava ettiyse de herhangi bir şey elde edemedi.

Fakat bütün video oyunlarının hikâyesi Nintendo'da olduğu gibi mutlu sonla bitmedi. Namco adlı bir başka şirkette, PacMan adındaki oyun milyonlarca satarak şirketi ihya etti. Ama, şirke-

tin sahibi, oyunun tasarımcısına sadece 3500 dolarlık bir çekilayık görünce, adam, bir daha oyunlara bulaşmamaya yemin ederek işinden ayrıldı.

Donkey Kong hikâyesi ise farklı gelişti. Miyamoto, Yamauchi'yi odasına çağırarak daha iyi ve yaratıcı oyunlara ihtiyacı olduğunu söyledi ve Yamauchi'ni “yeni oyunlar” departmanının başına getirdiğini müjdeledi. Miyamoto, ileriki yıllarda, Nintendo'nun en ilginç oyunlarının altına imzasını attı.

Coca Cola Pepsi'den niye nefret eder?

Sağlıklı olsun ya da olmasın, iş dünyasında her zaman rekabet vardır. Hatta, bazen iş, kin tutmaya kadar gider. Ama, Coca Cola ile Pepsi'ninki kadar, taraflara kök söktürmüş ikinci bir rekabet örneği bulmak güçtür. Bugün, kan davası şeklinde süren rekabetin geçmişi, yıllar öncesine kadar uzanır.

Rekabet nasıl mı başladı? Bunun cevabı, soruyu kime sorduğunuza göre değişir. İsterseniz, öyküyü başından anlatalım.

1886'nın Mayıs ayı... Atlanta'dayız... İç savaştan yorgun ve moralsiz çıkan Güney, teselliyi dini fundamentalizmde ve yeni ilaçlar keşfetmekte aramaktadır. Kuzey'in "her şeye iyi gelen" çeşit çeşit mucizevi iksirleri, az da olsa alkol içerdiğinden, İncil'in söylediklerine sıkı sıkıya bağlı Güney, bunlara pek itibar etmez. Zaten, Güney'in ilaç yapımcıları, alkolün yerine geçecek, sağlıklı, tehlikesiz ve ahlaki açıdan hiçbir sorun yaratmayan yeni maddeyi keşfetmişlerdir bile. Adı, kokaindir.

Bu arada, Atlantali eczacı John Styth Pemberton, dini bütün Hristiyanların baskısı sonucunda, kendi icadı olan "Fransız Coca Şarabı-Beyin İçin İdeal Tonik" ilacında değişiklikler yaparak, içine, alkol yerine, onun yerini tutacak bir diğer maddeyi koymak üzere çalışmalar yürütmektedir.

Sonunda istediği maddeyi bulur. Bu, Afrikalı kölelerin Amerika'ya getirilirken yanlarından ayırmadıkları ve iyi bir kocakarı ilacı olarak nam salmış kola tohumudur. Pemberton, kola tohumunu, koka özüyle karıştırır ve bu iki güçlü uyarıcıyı bir araya getiren ilk kişi olur. İyi bir "beyin toniği" yaptığına inanmaktadır. Ama, tadı tek kelimeyle korkunçtur. Yaşlı eczacı, evinin arkasın-

daki avluda, 30 galonluk (1 galon= 0.45 litre) bakır kazanların içinde çeşitli maddeleri (bilumum yağlar, bitki özleri ve değişik otlar) aylarca karıştırarak deney yapar ve sonunda, bu berbat tadı ortadan kaldıracak bileşimi elde eder.

Coca-Cola henüz karbonatlı bir meşrubat değildir. Tatlı, kıvamı yoğun ve kahverengi renkli bir şurup niteliğindedir. Pemberton, bu şurubu, boş bira şişelerine doldurmakta ve Atlanta'daki eczanelere şişesi 25 cent'ten satmaktadır. Eczaneler de, "Alkolsüz, Zihin Açıcı" olarak tanıttıkları meşrubatı, şişesiyle olduğu gibi, küçük dozlar halinde, bazen de içimini kolaylaştırmak için suyla karıştırarak pazarlamaktadırlar. Coca-Cola, antialkol histerisine kapılmış Güneyliler için, hem alkolsüz bir meşrubat, hem de güvenilir bir kocakarı ilacı olmuştur.

O yaz, Atlanta'da, Coca-Cola satan dükkânlardan biri olan Jacob's Drug Store'da, Cola tarihi açısından çok önemli bir olay yaşanır. Müşterinin biri, Cola'nın sertliğinden şikâyetçidir. Dükkân sahibi Willis E. Venable'e, çok susadığını söyler ve kendisinden, elinde tuttuğu şişedeki Coca-Cola'yı acilen suyla karıştırmasını ister. Dükkân sahibi, suyun dükkânın arka bölümünde olduğunu, acelesi varsa, su yerine, hemen yanında duran sodayla karıştırabileceğini söyler. Müşteri, müşkülpesent biri değildir. "Olur" der. Köpüren karışımdan bir yudum alır ve "çok hoş" der "...etikette yazdığı gibi suyla içmektense, sodayla içmek çok daha iyi." Müşterinin sözü bütün kasabaya yayılır, ahali, artık, Coca-Cola'yı köpüklü içmek istemektedir.

Pemberton şaşkındır. Bugüne kadar, Coca-Cola'yı "başağrısı, histeri, melancoli vb" gibi her çeşit sinir hastalığına iyi gelen bir ilaç olarak pazarlamıştır. Ama, eğlencelik bir içecek olarak hiç düşünmemiştir. Neyse, fırsatı kaçırmaz, daha doğrusu üzerine atlar.

Etiketdeki "suyla karıştırılabilir" ibaresini değiştirir ve tıbbi niteliklerinin sayıldığı bölümün yanına küçük bir ekleme yapar: "Coca-Cola, aynı zamanda, lezzetli, insanı neşelendiren, serinleten ve güçlendiren bir meşrubattır."

Aynı yaz, Atlanta'da içki karşıtı ilk yasalar çıkmaya başlamıştır. Coca-Cola'nın üretimi, yılda 25 galondan, gelecek yıl 1.049 galona çıkacaktır. Bu başarının ardında, Pemberton'un pazarlama çabaları olduğu kadar, "Coke" adını koyan, reklam ve promosyon faaliyetlerini yürüten ve bugün de kullanılan Coca-Cola logosunu yapan, Pemberton'a maddi destek sağlayan Frank M. Robinson da vardır. Robinson zeki bir girişimci ve iyi bir satıcıdır. Pemberton'a gayrimenkul satmak isterken tanışmışlar, ama Pemberton, ona, "ideal beyin toniği" fikrini satmıştır. Robinson, şirketin el değiştirmesine rağmen, emekliliğine kadar, tam otuz yıl boyunca Coca-Cola'da kalacaktır.

Her derde deva beyin toniğinden bol bol içmesine rağmen 1887 yılına gelindiğinde Pemberton'un sağlığı bozulmaya başlamıştır. Gerçi, Coca-Cola'nın satışları iyidir ama Pemberton'u zengin edecek düzeyde de değildir. Mütevazı bir para karşılığında, hisselerini, Cola ile sodayı karıştıran Willis Venable'a satar. Pemberton'un Coca-Cola yapımında kullandığı ve özenle sakladığı, şirketin devri sırasında Venable'e verdiği liste, Coca-Cola'nın hangi maddelerden yapıldığı konusunda ipucu vermektedir: Limon özü, ıhlamur özü, hindistancevizi yağı ve suyu, koka yaprağı suyu, vanilya, sitrik asit, portakal suyu ve kafein.

Pemberton 16 Ağustos 1888'de, yoksulluk içinde ölür, mezar taşı bile yoktur (Ölümünden 70 yıl sonra, Coca-Cola şirketi, varoluşunu borçlu olduğu Pemberton için bir mezar taşı diktirir). Ölmeden önce de, elindeki son hisseyi zengin bir eczacı olan Asa Candler'a satar. Candler, iki ortağının da yardımıyla, bütün hisse senetlerini Venable'dan ve diğer yatırımcılardan satın alır, şirketin varı, yoğu ve gizli reçetesi kendisinin olur. Bütün bu iş için 2.300 dolar harcamıştır.

Candler dinibütün bir Hıristiyandır ve Coca-Cola'nın çok işlevli bir ilaç olduğuna bütün kalbiyle inanmaktadır. Ama, öte yandan da, Frank Robinson ile birlikte, Pemberton'un formülünü değiştirip, tadını iyileştirmek ve raf ömrünü uzatmak için çalışmalarını sürdürür. Pemberton'un reçetesinden sadece kola

yaprağı ve tohumu ile kafeine dokunmayacaklardır.

Birkaç yıl sonra, toplumda antikokain histeri doruğa çıktığında, Candler yeni formülünü bulmuştur. Artık, içinde kokain bulunan bir ürünü satmak mümkün değildir. Gazeteler, kokain içip, insanüstü bir güce sahip olduktan sonra doymaz bir şehvet duygusuyla sağa sola saldıran çılgına dönmüş zencilerin öykülerini sık sık yazmakta ve asparagas ırkçılığın en güzel örneklerini vermektedirler. Kokain içeriyor olması nedeniyle, argoda, Coca-Cola'ya birçok yeni isim takmıştır. Coke yerine "soğuk esrar", "kuru sıkı tabanca" denilmekte, Coca-Cola satan yerler ise "uyuşturucu dükkânı" ya da "afyoncu" diye adlandırılmaktadır. 1903 yılında, Coca-Cola bileşiminde, kokaini alınmış koka yaprağı kullanılmaya başlanır. (Coca-Cola'nın bileşiminde hâlâs bu tür zararsız koka yaprakları kullanılıyor. Şirket, yaprakları ABD'nin tek yasal tıbbi kokain imalatçısı olan ve New Jersey'de bulunan Stepan Kimya Şirketi'nden alıyor.)

Bu arada, Amerikan-İspanyol Savaşı sırasında Küba'da görev yapan Benjamin Franklin Thomas adında bir asker, Kübalıların, şişelenmiş olarak satılan Pina Fria adlı bir meşrubatı içtiklerini görür. Coca-Cola ise Küba'da yoktur. "Niçin Coca-Cola da şişelenip, uzak yerlere dağıtılmasın" diye düşünür. Amerika Birleşik Devletleri'ne döndüğünde, ortağı Joseph Whitehead ile birlikte Candler'a giderler ve Coca-Cola'nın şişeleme hakkını satın alırlar.

Şirket efsanesine göre ise, Candler, kendisine şirketin kârlarını katlayacak gizli bir formülü olduğunu söyleyen bir tanıdığına (yani Thomas) büyük paralar öder. Adam, paraları cebe atınca, Candler'ın kulağına yavaşça eğilir ve gizli formülü fısıldar: "meşrubatları şişele". Candler, bu öneriyi yerine getiremez. Çünkü, şişeler ters çevrildiğinde patlamaktadır. İki taraf mahkemelik olur. Doğru ya da yanlış, bir başka hikâyeye göre de, Candler, tongaya basmamış, Thomas ve ortağı ile yaptığı anlaşmaya, şişelerin patlaması durumunda bundan kendisinin sorumlu olmayacağı konusunda bir madde koydurmuştur. Öte yandan,

Thomas ve Whitehead'ın bir şişeleme fabrikası kuracak kadar paraları yoktur. Bunun yerine, bölgesel düzeyde, şişeleme "franchise"ları satmaya başlarlar.

Candler, hem iyi bir Hristiyan, hem de iyi bir işadamı olduğu için ülkenin bütün güneyinde içkinin yasaklanması için yürütülen lobi faaliyetlerine aktif olarak katılır. 1907 yılında, 994 yönetim biriminden 825'inde alkol yasaklanır. Ülke çapında uygulanacak olan Ulusal Alkol Yasağı'na 13 yıl kalmıştır. Ve bütün bu süre boyunca, Coca-Cola satışları patlar.

Başarı, taklit edilmeyi beraberinde getirir. 1916 yılında, Coca-Cola avukatları 153 taklit isim saptamışlardır. Aralarından bazılarını sayalım: Cafe-Cola, Afri-Cola, Charcola, Co-Co-Colian, Dope, Kola-Kola, Pau-Pau Cola, King-Kola, Fig-Cola, Solla-Cola, Candy-Cola, Toca-Cola, Cold-Cola, Kos-Kola, Cay-Ola, Coke-Ola, Koca-Nola, Kel-Kola, Kaw-Kola, Co-Kola, Kola-Nola, Caro-Cola ve Coca-Kola. 1926 yılına kadar geçen süre içerisinde, Coca-Cola'nın avukatı Harold Hirsch, ismi ya da logoyu taklit ettiği gerekçesiyle 7 binden fazla firmanın ticari yaşamına, mahkeme aracılığıyla son vermiştir. Hafta başına, ortalama bir dava düşmektedir. Hirsch, işi, Coca-Cola'nın rengini tanımlamaya kadar vardırır: "Karamela rengini andırır koyu kahverengi meşrubat imal eden, imalatını kırmızı fiçıda pazarlayan her kuruluş..." için şirket dava açacaktır. Şirket, öte yandan, özgün bir şişe tasarımı üzerinde çalışmaktadır. Thomas'ın tanımıyla, "Coca-Cola şişesi karanlıkta bile farkedilmeli, kırıldığında bile, bir bakışta, bunun bir Coca-Cola şişesi olduğu anlaşılmalıdır."

Sayırsız şişe tasarımı beğenilmeyip çöpe atılır. Sonunda, Indiana'lı C.J.Root Company'nin çizdiği tasarımda mutabık kalınır. Giderek incelen, sonra çıkıntı yapan şişe, sanatsal açıdan güzeldir ama tasarımcılar ciddi bir botanik hatası yapmışlar, şişeye koka meyvesinin şeklini vermek yerine, kakao meyvesinin şeklini vermişlerdir.

Bugünkü "dolgun etek" şişe (bu isim 1914'teki kısa süren

modadan kalmıştır) ise büyük başarı kazanmıştır. Endüstri tasarımcısı Raymond Loewy, tasarımı “mükemmel” bulmuştur. “Fazlaca kadınsı” biçim, erkeklerin olduğu kadar kadınların da hoşuna gidecektir. Şişelemeciler de tasarımdan memnundur. Her şeyden önce, aşırı kaim cam sayesinde, şişenin içinde ne kadar kola olduğu anlaşılmamaktadır. Ve daha önemlisi, şirket, taklitçilere karşı önemli bir silah elde etmiştir.

PEPSİ DÜNYAYA GELİYOR

Yeni şişe tasarımına ve Avukat Hirsch’in birbiri ardına açtığı davalara rağmen, yeni bir kola serpilip gelişir.

Coca-Cola gibi, Pepsi-Cola da Güneylidir ve eski bir Güneyli subay tarafından formüle edilmiştir. Olayın kahramanı Caleb B.Brabham, babası iflas edince tıp fakültesini bırakmak zorunda kalır. 1893 yılında, Kuzey Carolina, New Bern’de eczacılığa başlar, başarılı da olur. Çünkü, iyiden iyiye gözden düşmüş “saloon’lara alternatif oluşturacak, alkolsüz meşrubat satan bir dükkânı vardır. Brabham, tıp fakültesinden öğrendiği bilgileri de işin içine katarak, diğer birçok eczacı gibi, iksirler ve her derde deva ilaçlar hazırlamaya başlar.

Coca-Cola’nın piyasaya çıkmasından sonra hazırladığı bileşim hayli ünlü olur. Ülsere ve diğer mide hastalıklarına iyi geldiği söylenen “Brad’s Drink”, vanilya, bazı egzotik baharatlar, şeker ve kola özünün ilginç bir bileşimidir. İçecek, önce, yerel düzeyde üne kavuşur. 1902 yılında Pepsi-Cola adını alır ve meşrubat büfelerinde satılmaya başlanır. 1904’te hisse satışına başlar ve Coca-Cola’nın franchise sistemini taklit ederek Pepsi’yi şişeleyip piyasaya sürer. 1909 yılına gelindiğinde, 24 eyalette 250 birimde şişe dolumu yapılmaktadır. Brabham servet sahibi olmanın eşliğindedir. Birinci Dünya Savaşı her şeyi değiştirir. Hızla fırlayan şeker fiyatları ve emek maliyetleri, şirketi sıkıştırır. 1922 yılında Pepsi Company iflas eder, Brabham da New Bern’deki eczanesi-
ne geri döner.

Şirketin alameti farikasını ve mal varlıklarını Roy C.Megargel adında bir Wall Street zengini alır ve Richmond'da yeni Pepsi şirketini kurar. Ama, Megargel'in de soluğu şirketi sürdürmeye yetmez. Yeterli sermayesi yoktur ve Pepsi 1932 yılında bir kez daha kapanmanın eşiğine gelir.

Şirketin yeni sahibi, Long Island'da şekerleme üreten Loft Inc.'in patronu Charles Guth'dur. Guth, sahip olduğu 115 meşrubat büfesi için her yıl satın aldığı 31 bin galon CocaCola karşılığında, şirketin kendisine herhangi bir indirim yapmamasına fena halde bozulmuştur ve CocaCola'ya kin gütmektedir. Kendi meşrubat şirketine sahip olma fikri bu yüzden cazip gelir. Pepsi'nin haklarını 10.500 dolar karşılığı satın alır ve Long Island'da yeni bir Pepsi şirketi kurar. Megargel'i de "pasif ortak" olarak yanına almayı ihmal etmez. Meşrubatı da kendi damak zevkine göre yeniden formüle eder ve büfelerinde Pepsi satışına başlar.

Bu gelişme üzerine, Coca-Cola, önce "gizli ajanlarını" Loft'un büfelerine gönderir. Arkasından da dava açar. Gerekçe ilginçtir: "Müşteriler Coca-Cola istediklerinde, kendilerine Pepsi Cola verilmektedir." Guth boyun eğmez, "Coca-Cola'nın çalışanları tedirgin ve rahatsız ettiği" gerekçesiyle karşı dava açar. Gelecek yıllarda tekrar ve tekrar seyredeceğimizi bir oyunun ilk sahneye konuşudur bu.

Bunun yanı sıra, Pepsi-Cola şirketinin başka sorunları da vardır. Meşrubat sadece Loft'un büfelerinde satıldığından satış yetersiz kalmakta ve işletme zarar etmektedir. Guth, işletmeyi elden çıkarmaya karar verir ve ezeli düşman Coca-Cola'ya, şirketi mütevazı bir fiyatla satmak istediğini söyler. Coca-Cola hayatının hatasını yapar ve Guth'a sırtını döner.

Bu arada, şirket ortağı Megargel, Guth'u, kendisine borçlu olduğu gerekçesiyle mahkemeye verir. Guth'da, Megargel'in elindeki bütün hisseleri 35 bin dolara alır ve şirketin yüzde 91'inin hissesine sahip olur. Paranın önemli bir kısmı, Guth'un şekerleme şirketi Loft'un fonlarından karşılanmıştır.

Guth, Pepsi-Cola'yı, bu kez kullanılmış bira şişelerine yeniden dolum yaparak piyasaya sürer. Bira şişeleri, Coca-Cola şişesinin iki misli hacimdedir ve iki misli fiyata satılmaktadır. Bu arada, 1929 Büyük Bunalımı kapıdadır ve insanlar için kola içmek lüks haline gelmiştir.

Guth, fiyatı yarı yarıya indirir ve reklama başlar: Aynı fiyata, Coca-Cola'nın iki misli hacminde Pepsi-Cola satılmaktadır. Pepsi satışları artar. Bu arada, Guth, Pepsi ile uğraşmaktan şekerleme şirketini ihmal etmiştir. Hisse senedi sahipleri isyan eder ve Guth yönetim kurulu başkanlığından çekilir.

Şirketin yeni başkanı hesapları inceletir ve Guth'un, Pepsi'yi, Loft'un fonlarıyla finanse ettiğini ortaya çıkartır. Guth mahkemeye verilir. Atmosferi hayli yüksek, fırtınalı bir davadan sonra, mahkeme, PepsiCola'nın asıl sahibinin Loft şirketi olduğuna karar verir. 1939 ilkbaharında Guth'a 300 bin dolar ödenir ve eski patron kapı dışına konur. Loft'un hisse sahipleri, milyonlarca dolar değerinde ve hızla gelişen bir çokuluslu şirketin yeni patronları olurlar.

Coca-Cola, Pepsi'nin büyümesinden korkuya kapılır ve savaş yeniden başlar. 1938 yılında, Coca-Cola, "Cola" adının kendine ait olduğu ve marka tescilinin ihlal edilmiş olduğu gerekçeyle Pepsi'yi dava eder. Duruşmanın ilk gününde, Coca-Cola'nın avukatları, mahkemeye, diğer marka tescili ihlali davalarını nasıl kazandıkları hakkında yüzlerce sayfa hukuki belge getirerek büyük bir şov yaparlar.

Pepsi de boş durmaz. Coca-Cola'nın eski defterleri karıştırılır ve şirketin Cleo-Cola adlı bir meşrubat şirketinin genel müdürüne, işini bırakması karşılığında 35 bin dolarlık çek verdiği ortaya çıkartılır. Konuşan, Genel müdürün dul karısıdır. Artık koz Pepsi-Cola'nın avukatlarındadır. Mahkemeye beklenen soru sorulur: "Acaba Coca-Cola rüşvet mi vermiştir?" Coca-Cola'nın avukatları cevap için iki günlük süre isterler. Dava sabah görülmüştür. Aynı gün öğleden sonra Coca-Cola'nın Genel Müdürü Robert Woodruff, Pepsi-Cola'nın genel müdürü Walter

Mack'ı telefonla arar. Aralarındaki konuşma ilginçtir: "Mr. Mack, bu dava işini bir an önce çözmemiz gerekli diye düşünüyorum. Ne dersiniz?"

"Olabilir, ama bir şartla."

Walter Mack, kâğıt ve kaleme sarılarak bir metin kaleme alır: "Ben, Coca-Cola şirketinin Genel Müdürü Robert Woodruff, Pepsi-Cola'yı ticari bir marka olarak tanıdığımızı ve bundan böyle, bu konuyla ilgili kendisine ABD sınırları içerisinde dava açmaya çağımızı belirtirim." Woodruff, metni imzalar, Pepsi'nin, Coca-Cola'nın ticari bir marka olarak tanıdığına ait bir metni de Mack imzalar. Her şey yoluna girmiş gibidir.

Ama ateşkes uzun sürmez. Amerika Birleşik Devletleri içerisinde hukuki yollara gitmeyeceğini belirten Coca-Cola, davaları diğer ülkelere kaydırır. Kanada'daki davada, mahkeme, önce Coca-Cola lehine karar alır ama yüksek mahkeme bu kararı reddederek Pepsi'yi haklı bulur. Coca-Cola pes etmez, Kanada, İngiliz Commonwealth üyesi olduğu için, davayı İngiltere'deki Commonwealth mahkemesine götürür.

Pepsi Genel Müdürü Woodruff Mack, sonradan o günleri anarken "Coca-Cola'nın işi son derece zordu" der "...çünkü savaş yıllarıydı ve İngiltere'ye avukat göndermek imkânsız gibiydi. Commonwealth yüksek mahkemesinin bildirdiği tarihte, Coca-Cola'nın avukatlarının orada olamayacağı belliydi." Oysa, Pepsi, turnayı gözünden vurmuş, avukat olarak, başkanlık yarışından yenik ayrılmış, ülkenin güçlü adamı Wendell Willkie'yi tutmuştur. Willkie, savaşla ilgili görüşmeler yapmak üzere, Amerikan Hava Kuvvetleri'ne bağlı bir bombardıman uçağıyla İngiltere'ye gider ve Commonwealth Yüksek Mahkemesi'nde Pepsi'yi temsil eder. Mahkeme beklenebileceği gibi, "cola"nın bu tür meşrubatlar için genel bir terim olduğu konusundaki Pepsi görüşü doğrultusunda karar verir ve iki şirkette barış içinde birlikte yaşamalarını temenni eder.

Ama, bu temenni hiçbir zaman gerçekleşmeyecektir. Davalar ve karşı davalar son bulmuş olsa da, iki şirket pazarda siyasi

bağlantılarının da yardımıyla birbirlerine sataşmayı sürdürürler. (Pepsi'nin genelde Cumhuriyetçi Parti, Coca-Cola'nın ise Demokrat Parti içinde siyasi bağlantıları vardır).

Coca-Cola, İkinci Dünya Savaşı sırasında, kendisini neredeyse yarı kamu kuruluşu ilan eder ve "kahraman askerlerle" onlara cephane üreten işçilere moral ve enerji verme gerekçesiyle, pazarını devlet hesabına bütün dünyaya yayar. "Savaşta öncelikli mal" ilan edilen Coca-Cola, mühimmat ve yiyeceklerle birlikte gemilere yüklenip askerlere dağıtılır. Savaşın sonra ise, Avrupa'yı yeniden imar etme projesi çerçevesinde, yaşlı kıtada, yine devlet hesabına yeni Coca-Cola fabrikaları kurulur. (Garip ama gerçek: Savaş boyunca sıkı bir vatansever olarak görünen Coca-Cola'nın şişelemesini, Nazi hükümetiyle ilişkisi olan uluslararası iş çevrelerinin aracılığıyla, Nazi Almanyası yapar.)

Pepsi Genel Müdürü Mack'e göre, Meşrubat ve Tütün Kuruluşuna danışmanlık yapan Coca-Cola görevlilerinden biri, savaş sırasında hem şirketini fena halde kayırmış, hem de Pepsi'nin aleyhine olacak kararlar almıştır. Örneğin, verdiği direktiflerden biriyle, 1941 yılında, şeker kullanan firmalara, bir yıl önce kullandıkları şeker miktarının sadece yüzde 80'ini almalarına izin verilir. Bu, iyi organize olmuş, başarılı bir şişeleme örgütlenmesine sahip olan Coca-Cola'yı etkilemez. Oysa, 1941 yılında, Pepsi daha şişeleme organizasyonunu yapamamıştır. Savaşın sonra, Pepsi-Cola, Coca-Cola'yı şeker istihkakını ihtiyacın üzerine çıkarmaya çalışmakla suçlar.

Coca-Cola, Demokratlar üzerindeki etkisini artırırken, Pepsi, Cumhuriyetçilere oynar. Ünlü senatör Joe McCarthy Pepsi'den 20 bin dolar alır ve Senato'daki adı "Pepsi Cola Kid"e çıkar. Yirmi yıl kadar sonra, Pepsi, başkanlık seçimini kaybeden Richard Nixon'ı şirketin baş hukukçusu yapar. (Konspirasyon teorileri meraklıları not alsın: Nixon 22 Kasım 1963'te, Pepsi-Cola şirketinin bir toplantısına katılmak üzere Dallas'ta idi.) Şirket, daha sonra, Nixon'ın başkan seçilmesi için bir servet harcayacaktır.

Pepsi ve Coke, mücadeleyi, reklam dünyasında, sloganlarla ve çeşitli pazarlama oyunları ile sürdürdüler. İki taraf da, görkemli reklam kampanyalarına imzalarını attılar. Örneğin, Pepsi, 1930'larda, yeni bir buluş olan gözyüzüne yazı yazma haklarını satın aldı ve hemen hemen tüm kentlerin göğünü Pepsi yazısı ile donattı. Coca-Cola, imaj olarak Amerikan kurumlarına bağlılığı seçerken, Pepsi gençliğe ve yeniliklere açık bir kimlik yaratmaya gayret etti. Pepsi, 1950'de formülünü değiştirdi ve pazarda daha aranır hale geldi.

Cola savaşları bugün de devam ediyor.

Kleenex, nasıl makyaj değil de burun temizleyicisi oldu?

Yeni bir ürün, çoğu kez yeni bir soruna nasıl cevap verileceği düşünülürken ortaya çıkar. Bazı buluşlar ise ortalıkta bolca bulunduğu halde, önce gerçek işlevlerine uygun olarak kullanılmazlar. Sonra, kendilerine yeni bir işlev edinir ve birden patlama yaparlar. Kleenex ve Kotex, işte bu ikinci tür buluşlara iyi birer örnek oluşturuyorlar. Yüzyılımızın başında, kâğıt üretimi teknolojisinde köklü değişiklikler oldu. Daha önceleri, kâğıt hamurunun kıvama gelip gelmediği, öznel değerlendirmelere bağlıydı. Ustabası kâğıt hamurunu koklar, eller, hatta tadar ve kıvamına geldiğine karar verirse, hamuru, kağıda dönüştürmek üzere merdanelerden geçirirdi. Bu ilkel yöntemle rağmen, kalite şaşırtıcı derecede iyiydi.

Dünya hızla makineleşince, alışkanlıklar da değişti. Yeni ve hızlı baskı makineleri, sadece belli kalitedeki kâğıtları kabul ettiklerinden, kâğıt üreticileri daha bilimsel metodlar uygulamak durumunda kaldılar. Böylelikle, ustalardan nöbeti devralan bilimadamları, yeni kâğıt ürünleri geliştirmeye başladılar.

Kimberly-Clark şirketi, Wisconsin eyaletinde, 1872 yılından beri kâğıt ürettiyordu. Yönetim, 1914 yılında, Alman asıllı kâğıt teknisyeni Ernst Mahler'i işe aldığı anda, bunun şirketin kaderinde dönüm noktası olacağını farkında değildi. Mahler, Almanya'da Darmstadt Teknik Üniversitesi'nde selüloz kimyası üzerine eğitim görmüştü. Kimberly-Clark merkezinin tam karışısına bir laboratuvar kurarak çalışmalarına başladı. Bir süre sonra, şirketin sahibi T.C. Kimberly'i, yeni ürünleri incelemek üzere, kendisiyle birlikte Almanya'ya gitmeye ikna etti. Bu yeni ürünler arasında, sıvıları

pamuktan daha iyi emen, tüy kadar hafif bir kâğıt çeşidi de bulunuyordu.

Mahler ve Kimberly Almanya'da iken Birinci Dünya Savaşı patladı. Gezilerini kısa kesip, yanlarına yeni tür kağıdın formülünü ve biraz da örnek alıp Amerika'ya geri döndüler. Mahler buradaki araştırmalarının sonucunda, kayın ağacından bu tür bir kâğıt elde edilebileceğini gördü.

Savaş ilerledikçe oluşan pamuk kıtlığı Kimberly-Clark'a yeni bir pazar açacaktı. Almanya'da gördükleri örneğe uygun olarak hazırladıkları ve "Cellucotton" adını verdikleri ürün, yara bantlarında tampon, gaz maskelerinde filtre olarak, birçok alanda kullanılmaya başlandı. ABD savaşa girice, Kimberly-Clark, vatansever bir tavırla, Cellucotton'u Savaş Bakanlığı ve Kızılhaç'a karsız satmaya karar verdi. Savaş aniden sona erdiğinde, Kimberly-Clark'ın elinde hükümetten ve Kızılhaç'tan 750 bin poundluk sipariş bulunuyordu. Şirket, bu siparişlerin cezasız olarak iptal edilmesine izin verince, tonlarca mal elinde kaldı. İşin kötüsü, ordunun elinde de fazlaca Cellucotton bulunuyordu. Ordu, elindekileri yok pahasına sivil hastanelere satmaya başlayınca, Kimberly-Clark'ın stoklarını eritme şansı kalmadı. Şirket, elindeki bu malzemeyle ne yapacağını düşünerken, önüne iki önemli fırsat çıktı.

KOTEX

Kimberly-Clark'ın savaştaki müşterilerinden bir tanesi, "Fransız Yaralıları için ABD Vakfı" adlı bir kuruluştur. Bu kuruluşun vefalı bir görevlisi, savaş sonrasında krize düştüğünü bildiği Kimberly-Clark'a iyi bir tüyo verdi: savaş sırasında, Fransız hemşireler, adet zamanı, Cellucotton'u tampon olarak denemişler ve çok memnun kalmışlardı. Acaba, ABD'li kadınlar da, bu tip bir ürünü bekliyor olamazlar mıydı?

Tamponlar, o dönemde, yıkanabilir kumaştan yapılıyordu. Kapsamlı bir araştırma sonucunda, kadınların bu kumaşlardan nefret

ettikleri ve daha iyi bir alternatifin şansının olabileceği anlaşıldı. 1920'lerin başlarında, Kimberly-Clark, ilk atılabilir hijyenik tamponu "Cellunaps" adı altında piyasaya sürdü.

Ama, pazarlama büyük sorun oldu. O yıllarda, kadınların adet dönemiyle ilgili bir ürünün vitrinde ya da raflarda açıkça sergilenmesi ve reklamının yapılması mümkün değildi. Şirketin pazarlama sorumluları, kadınların Cellunaps adını, argoda bazı başka anlamlara gelen "nap" eki yüzünden eczanelerden istemeye utandıklarını öğrendi. Bunun üzerine ürünün adını anlamsızlaştırmaya karar verildi. Sonuçta, hiçbir anlamı olmayan ve hiçbir kelimeyi çağrıştırmayacak olan "Kotex" diye bir isim uyduruldu.

Ama, ad değişikliğine ve paketin içini göstermeyen ambalaja rağmen, birçok dükkân, ürünü raflara koymayı reddediyordu. Kotex, bir türlü tezgâhın arkasından kurtulmayı beceremedi. Birçok dükkân, şirkete, ürünü, Kotex adı görünmeyecek biçimde kahverengi bir kâğıt ile paketlemesini öneriyordu.

Kimberly-Clark'ın pazarlamacıları, tampon reklamının üstü kapalı bir biçimde yapılmasının gerekli olduğunu kabul ediyorlardı. Ama, Kotex'i kahverengi kağıda sarmayı reddettiler. Şirket yönetimi, ürünün reklamı için kadın dergilerine milyonlarca dolar harcıyordu ve Kotex'in herhangi bir ürün gibi muamele görmeye hakkı olduğunu düşünüyordu. Bir süre sonra dükkânlar da, Kotex'i tezgah arkasından çıkartmaya teşvik edilebildi ve tamponlar rafların üstünde görülmeye başlandı.

Bu arada, ürün popülerleştikçe, şirkete çok fazla miktarda mektup gelmeye başladı. Bunların çoğu olumlu tepkilerle doluydu. Ama önemli bir bölümünde, adet dönemine ilişkin, cahilce sorular soruluyordu. Kimberly-Clark, eğitim bölümünü genişleterek kadınlara eğitici broşürler yollamaya başladı. Ama, toplum, bu girişimi kolay hazmedecek düzeyde değildi. "Marjorie'nin 12. doğum günü" adlı broşür din adamlarının ve muhafazakar çevrelerin tepkileriyle karşılaştı. Bazı eyaletler broşürü yasakladı. Yasağı delen yine kadınlar oldu. Şirkete verilen broşür siparişi çoğalınca, yasaklar kaldırılmak zorunda kaldı. Kimberly-Clark, bir süre sonra da

Disney ile işbirliğine giderek, bugüne kadar 700 milyonun üzerinde kız ve erkek çocuğu tarafından izlenmiş olan “adet döneminin öyküsü” adlı renkli çizgi filmi yaptı.

Savaş Kimberly-Clark ve kadınlar kazanmıştı. 1930’lu yılların sonunda, yıkanabilir kumaştan yapılan tamponların pazar payı yüzde 20’lere inmişti. İkinci Dünya Savaşı sırasında çok sayıda kadın, işçi ordusuna katıldı. Kimberly-Clark, biraz vatanseverlik ve biraz da iyi bir pazarlamayla, savaş döneminde silah fabrikalarına bile Kotex temin etti. 1947’lere gelindiğinde, yıkanabilir tamponların piyasa payı yüzde 1’in altına düşmüştü.

KLEENEX

Karton kutu içinden çıktıkça gelen Kleenex temizlik kâğıtları, ilk başta burun temizlemek için düşünülmemişti. KimberlyClark, Cellucotton’u ince tabakalar halinde üretmeyi düşünmüş ve Kleenex dünyaya gelmişti. Fakat, hedef kitle yanlış hesaplanınca, proje neredeyse suya düşüyordu.

Kleenex’in ilk karton kutularının üzerinde, “Kleenex Hijyenik Makyaj Temizleyicisi” yazıyordu. Kimberly-Clark, makyaj temizlemek için atılabilir bir kâğıt üreterek yeni bir pazar açmayı düşünmüş, bu kâğıdın daha işlevsel kullanımları olabileceği akıllarına bile gelmemişti.

Ürünün fiyatı bile hatalıydı. Kutu başına 65 sent fiyat biçilmişti. Şirket yönetimi, sokaktaki adamın buna 65 sent vermeyeceğini bildiği için de, reklamlarda, Kleenex adını zenginlik ve görkemi çağrıştıracak bir şekilde kullanıp, üst tabakayı hedefledi. Hollywood’daki ünlü makyajcılara örnek yollandı, en iyi Hollywood stilistlerinin artık makyaj temizlemek için “bilimsel” Kleenex yolunu seçtikleri söylendi, ünlü yıldızlar, gün boyu süren çekimlerden sonra makyajlarını Kleenex ile temizlerken gösterildi. Ama nafile. Bütün bu şamataya rağmen ürün satmadı. Şirket, yeni pazarlamacı denemekten bıkmadı. Kâğıtları, içice paketlenerek, paketten birbirle-

rinin ardısıra çıkmasını sağladı. Kâğıtları renklendirdi. Ne yapıldıysa olmadı. Uyuyan dev esnemekle yetindi ve satışlar olduğu yerde kaldı.

1930 yılında, çaresiz ve moralsiz pazarlama bölümü, Illinois eyaletinde ürün hakkında anket yaparken ilginç bir şey fark etti. İnsanların çoğu, Klenex'i makyajlarını için değil, burunlarını temizlemek için kullanıyorlardı.

Pazarlamacılar bürolarına döndüklerine, reklam kampanyasını bu yönde yeniden düzenlemeye karar verdiler. Yeni kampanyadaki ilanların birinde, "Cebinize soğuk girmesin" deniyordu "...Soğuklar bastırıldığında, Kleenex'e hapşırın ve mikroplarla birlikte çöpe atın". Bir başka reklamda ise "Kahvem şimdi daha berrak, kocam daha mutlu" diyen bir kadın, Kleenex'i kahve filtresi olarak da öneriyordu. İki sene içinde, satışlar dört kat arttı. Kleenex, mendilin muhatap olduğu gözyaşı, salya sümük düşünülürse çok doğal bir kararla, radyoda yayınlanan ilk pembe dizi olan "Mary Martin'in Öyküsü"nün sponsoru oldu.

Aslında Kleenex temizlik mendili, çok eski bir ürünün yeniden doğuşuna iyi bir örnek oluşturuyor. Japonlar, 17. yüzyılda, "hapşırık kağıdı"(hanagami) adını verdikleri ve buruşturarak yumuşattıkları kâğıtları mendil yerine kullanıyorlardı. 1637 yılında bir İngiliz gezgin notlarına şu cümlemeyi düşmüştü: "Japonlar, burunlarını yanlarında küçük parçalar halinde taşıdıkları dayanıklı ve yumuşakça bir kağıda sümürüp, atıyorlar."

Ütopik sosyalist Gillette, jileti nasıl keşfetti?

Doğrusunu söylemek gerekirse, Kral Camp Gillette'in en büyük özelliği ilginç bir adam olmasıydı. Bir kere, kendisine, babasının arkadaşı onuruna verilmiş "Judge King" (yargıç kral) gibi bir adı vardı. (Judge ve king, birer lakap değildi, annesiyle babası ona resmen bu adı koymuşlardı).

Annesi de bir tuhaftı. Fanny Lamira Camp, Michigan Ann Arbor kentinde doğmuş olan ilk beyaz kadın olmakla övünürdü. 1887 yılında piyasa çıkan ve birkaç baskı birden yapan ünlü "Beyaz Saray Yemek Kitabı"nın yazarıydı. Kitabı yazarken, arkadaşlarına, "çingiraklı yılan yahnisi eti, papağan yemeği gibi orijinal yemek tariflerimi de kitaba dahil etsem mi" diye sormuştu.

Gillette'in babası George, profesyonel posta müdürü ve 1871 yılındaki Chicago yangınında yedek parça dükkânını kaybetmiş amatör bir mucitti. Gillette babasının izinden yürüdü. 1872 yılında, henüz 17 yaşındayken, bir yedek parça kuruluşunda maşlı olarak çalışmaya başladı. Dört sene içinde, tezgahtarlıktan, gezici satış sorumluluğuna yükselmişti bile.

Gillette, günlerini yeni şeyler icat etmekle geçiriyordu. 1879 yılında, musluk tıparıyla ilgili bir icadının patentini aldı. On yıl sonra da, yeni tip elektrik kablolarının patentini... Bu icatlardan hiçbirisi, ona büyük paralar kazandırmadı, ama inandığı yolda devam etmesini sağladı.

Patronlarından biri, ondaki pazarlama yeteneğine ve mucitlik şevkine hayran kalmıştı. Bahsettiğimiz kişi, aslında kendisi de

bir mucit olan, Baltimore Seal Şirketi'nin sahibi William Paiter idi. Tıkalı tuvalet ve mutfakları açmaya yarayan icadı bayağı işi yapmıştı. Ama, kendisini harun gibi zengin eden buluşu, bugün bile kullandığımız, içi mantarlı, gazoz kapağıydı.

Painter, kırk yaşlarındayken, Gillette'i, himayesi altına aldı. 1885 yılında da, ona hayatı boyunca yol gösterecek o büyük öğüdü verdi: "Yahu King, sen de benim gazoz kapağı gibi kullanılıp atılan bir şeyler icat etsene... Müşteri yenisini almak için geldikçe para kazanırsın."

"İlk bakışta kolay gibi görünüyor" dedi King. "Ama, kapak gibi, iğne gibi, herkesin kullandığı ne kadar ıvır zıvır mal olabilir ki?"

Painter düşündü. "Bilinmez..." dedi "belki, hiçbir zaman bu tür şeyler bulamayacaksın. Ama yine de üzerinde düşünmeye devam et". King düşünmeye devam etti. Hatta, bir saplantı derecesinde düşünüyordu. Kafası, sürekli, kullanılıp atılacak bir şeyler aramakla meşguldü. Çevresini bu gözle gözlemliyor, sözlük karıştırıyor, insanların nelere ihtiyaç duyacağı konusunda listeler oluşturuyor, ilham perisinin geleceği o anı sabırsızlıkla bekliyordu. Ama, perinin geldiği filan yoktu. Sonuç, hep, sıfıra sıfır, elde var sıfırdı.

Nihayet, günlerden bir gün, çok önemli bir şey keşfetti. İcadın ilham perisiyle filan ilgisi yoktu. Bu, çok daha büyük, daha önemli, kutsal bir şeydi. Gillette, önemli olanın, eşya değil, insanın, bütün sosyo ekonomik sistem içerisindeki yerini yeniden keşfetmek olduğunu anlamıştı.

Keşif, Scranton/ Pennsylvania'da bir otel odasında gerçekleşti. Dışarıda, korkunç bir fırtına vardı ve bardaktan boşanırcasına yağmur yağıyordu. O gün, bütün randevularını iptal etmeye karar verdi ve pencereden dışarısını izlemeye başladı. Aşağısı, otomobil çılgınlığı devri öncesinde müthiş bir trafik kargaşası yaratmayı başarmış olan at arabaları ve yayalarla doluydu.

Gillette, önce bu trafiğin nasıl çözülebileceğini düşündü. Fakat sonra çok uzaklara sürüktü. Aşağıda devrili duran manav

arabasına bakarken, içindekileri düşünmeye başladı. Bunların nereden geldiğini düşünürken, Brezilya'daki kahve plantasyonlarına, Küba'daki şeker kamışı tarlalarına, Doğu'daki baharat toplayıcılarına kadar uzandı.

Sonradan yazdıklarından, o dönemde, dünyadaki sanayileri, tek tek birbirinden ayrı birimler halinde düşündüğünü öğreniyoruz. Dünya sanayii hakkındaki düşünceleri birden değişecek ve yazacağı kitaba şu satırları düşecekti: “Sanayi, bir bütün olarak çalışan bir makine gibidir. İçinde, her ülkenin hükümeti ve bizim toplumsal, siyasi ve sınai ekonomilerimizin toplamı bulunur”. Dünya, bundan sonra, Gillette için koskoca bir makine haline geldi. Fakat bu makine verimsiz çalışıyordu ve insanları, hükümetlerden kurtaracak, tek bir dünya şirketi çatısı altında toplayacak bir beyine ihtiyaç vardı.

Gillette bu beynin kendisi olduğunu düşünüyordu. Dünyayı dev bir şirkete dönüştürecek adımların neler olduğunu teker teker açıklayacağı bir kitap yazmaya karar verdi. İvir zıvır şeyler icat etmeyi bırakıp, dünyayı yeniden keşfedecekti.

Kitabını, 1894 yılında yayınladı. Adını, Human Drift (İnsanın Sürüklenişi) koymuştu. Artık, arkasına yaslanarak, insanların, kendisinin ne kadar haklı olduğunu görüp, ona dünya çapında kurulacak “Yirminci Yüzyıl” şirketinin başına getirecekleri anı beklemeye başladı. Kitap, gerçekten de, ütopik ve sosyalist yayınlarda çarpıcı yazılarla tanıtılmıştı ve posta kutusu, destek mektuplarıyla dolup taşıyordu. Aralarında, “Yirminci Yüzyıl” şirketinin hisselerinden almak için para yollayanlar bile vardı.

Fakat, tam dünya şirketinin başkanlığını beklediği sıralarda, onu bu ütöpik düşüncesinden saptıracak bir şey keşfetti.

Her şey, bir sabah, yine bir otel odasında, ama bu kez aynanın karşısında olup bitti. Gillette, yıllar sonra, bu anı şöyle anlatacaktı: Bir sabah, traş olurken, usturamın ne kadar körleşmiş olduğunu farkettim. Traş olamamak bir yana, usturayı biletmek için berbere götürmem gerekiyordu. Aynanın karşısında, elimde işe yaramaz bir usturayla, yüzümü dürtürken her şeyden önce kafamda bir

şimşek çaktı. Traş bıçaklarında, yüzyıllardır en küçük bir gelişme olmamıştı ve eğer insanlara körelmiş tıraş bıçağını yenisiyle değiştirme imkânı sağlanırsa, bu bir devrim olurdu. Ve jilet, böylelikle doğmuş oldu.

Aslında, bu kadar da çabuk olmadı. Nickerson adındaki bir mühendisle işin ayrıntılarını halletmeleri 8 yıllarını aldı. Tecrübeli tornacılar ve metalürjistler bu iş imkânsız olduğunu söyledilerse de, Gillette onları dinlemedi ve metal alaşımları denemeye devam etti. Sonunda bütün sorunlar çözüldü ve ilk jilet, Gillette (jilet okunuyor) adıyla, 1903 yılında piyasaya sürüldü.

Şirket, o yıl, sadece 51 yeni tip ustura ve 168 jilet satabildi. Gillette, geçimini hala pazarlamacılıktan sağlıyordu. 1903 yılının Eylül ayında, reddedemeyeceği bir maaşla İngiltere'ye gönderildi. İstemeyerek de olsa, Gillette Traş Bıçağı Şirketi'ni, yönetim kuruluna bırakarak Amerika'dan ayrıldı.

Uzak kaldığı sürede, şirket iflas noktasına geldi. Hatta, bir ara, yönetim kurulu, bütün malvarlıklarını satıp dükkânı kapatmayı bile düşündü. Fakat kısa bir süre sonra, yeni ürünün pratikliği kulaktan kulağa yayıldıkça, satışlar tırmanmaya başladı. 1904 yılında şirket 91 bin ustura ve 123 bin jilet sattı. O yılın Kasım ayında, Gillette İngiltere'deki pazarlamacılık işini bırakarak evine döndü.

Yine ütöpik düşüncelerle ilgilenmeye başladı. Kitaplar yazdı, ünlü olmak sevdasıyla, jilet paketlerinin üzerine kendi resmini koydurdu. Dünyanın kendisini lider olarak kabul etmeyeceğini anlayınca, eski başkan Teddy Roosevelt'e, dünya şirketinin başına geçmesi için 1 milyon dolar önerdi. Fakat Tedy'y'i ikna edemedi. Gillette, 1931 yılında hayata gözlerini yumduğunda, düşlediği Yirminci Yüzyıl şirketi hala kurulmamış, dünya sanayii tek bir şirket haline gelmemişti. Ve mucidimiz, gelecek kuşaklarca, kendisini öbür dünyada huzursuz etse de dünyaya ciddi bir ütopya sunduğu için değil, sinekkaydı traşı gerçekleştirdiği için anılacaktı.

Lloyd'un kahvehanesi, hepinizi sigorta eder

Lloyd's of London dünyanın en ünlü sigorta şirketlerinden biridir. Betty Grakle'in bacaklarından tutun da, Bruce Springsteen'in sesine kadar akla gelebilen her şeyi sigorta etmesi, Lloyd'u, risk severlerin sevgilisi ve haber sıkıntısı çeken magazin muhabirlerinin gözdesi haline getirmiştir. Lloyd's son yıllarda basın hep gündemindeydi. Çünkü, art arda gelen büyük felaketler, örneğin Exxon Valdez faciası, Hugo Kasırgası ve Kaliforniya'daki iki deprem, şirketi iflas noktasına getirdi.

Eğer Lloyd's hayatını bir sigorta şirketi olarak idame ettirmezse, üç yüzyıl önceki aslına dönüp, faaliyetlerini kahvehane olarak sürdürebilir.

Londra, 17. yüzyılda, işlek limanıyla bir denizcilik merkeziydi. Aynı yıllarda, Hollandalı kolonistler, Java adasında kahve çiftlikleri kurmaya başlamışlardı ve kahve yavaş yavaş Avrupa'da yayılıyordu. William ve Mary'nin, kral ve kraliçe olarak İngiltere tahtına oturdukları yıl olan 1689'da, Edward Lloyd, Tower Street'te, dokların yanında bir kahvehane açtı.

Sarhoşların takıldığı tavernaların aksine, zamanın kahvehaneleri, işadamlarının, ciddi işler konuşup iş bağladıkları uğrak yerleriydi. Lloyd'un kahvehanesi, limana yakınlığı nedeniyle, kısa süre içerisinde, armatörlerin, kaptanların, tüccarların ve sigortacıların sıkça uğradıkları bir mekân haline geldi. Bu arada, gemilerin batması ya da hasar görmesi durumunda, bunların sahiplerinin zararlarının telafi edilmesi düşüncesinden doğan gemi sigortacılığı, yüzyılın başında İngiltere'de yayılmaya başlamıştı.

O dönemde, sigortacılık kurumu mevcuttu ama sigorta şirketleri yoktu (Bugün bile Lloyd'un yapısı özgün ve ilginç bir bileşimdir). Kargosu olan bir tüccar, bir sigortacı ayarlar ve bu sigortacı zenginleri dolaşarak, onlara, alacakları riskin karşılığında, gelirden belirli bir yüzde vaad ederdi. Sigortacılar, bir kaza durumunda, kendi paylarına düşen zararı karşılamakla yükümlüydüler. Gerekirse, bütün varlıklarını ortaya koyarlardı. Kısacası, bolca parası ve çokça cesareti olan insanlara hitap eden bir alan sözkonusuydu.

İster istemez kulak misarifi olduğu gemi muhabbetlerinin çokluğundan mıdır bilinmez, Edward Lloyd, zamanla gemicilik konusunda güvenilir biri haline geldi. Kahvehanesi ise, gemi sigortalama işlemleriyle uğraşanların buluşma yeri olmuştu. Lloyd, hiçbir zaman sigorta işiyle uğraşmadı. Sadece, bu işlerle uğraşanlara, kahvehanesindeki yarı kapalı odacıklar tahsis etmekle, onlara her yönüyle iyi bir iş atmosferi yaratmakla yetindi. 1713'de öldükten sonra da, kahvehanesi açık kaldı ve tüccarlar orada buluşmaya devam etti.

O yıllarda, gemileri sigortalamakla meşgul "saygın" yatırımcılarla, bir spor karşılaşması ya da bir savaşın galibi üzerine iddiaya giren bahisçiler arasında ince bir çizgi vardı. Saygıdeğer bir grup sigortacı, serseri takımından uzaklaşmak için, Lloyd'un kahvehanesini 1769 yılında terkedip, Pope Head Alley'de kendi yerlerini kurdular ve "Yeni Lloyd Kahvehanesi" adını verdikleri bu yerde sadece gemi sigortalama işlemleri yapacaklarını açıkladılar.

Bir süre sonra burası küçük gelince, yeni bir bina bulunması için bir komite oluşturuldu. Sigortacı, yatırımcı ve tüccardan oluşan 79 kişilik bir grup, aralarında 100'er pound toplayarak yeni bir yere geçtiler. Buranın adı da yine Lloyd'un kahvehanesi olarak kaldı.

Onsekizinci yüzyılda, Lloyd's şirketi, bugünkü modern yapısına kavuştu. Ortaklar, geminin haricinde diğer tüm sigortalama işlerine de soyundular. 1990'lı yıllarda, Lloyd's'un üye sayısı 39

bine yükseldi.

Lloyd's'un yapısı gereği, bu üyelerin her biri, üstlenilen risklerin arkasına kendi ismini ve unvanını koyar. Şirket, çeşitli büyüklükteki 350 gruba bölünmüştür. Bazı gruplar da bini aşkın kişi, bazılarında ise 34 kişi çalışmaktadır. Her grup, bir sigorta ajanı tarafından yönetilir ve her sigorta poliçesi için, bir sigorta eksperti görevlendirilir. Yüzyıllar öncesinde olduğu gibi, her isim, sorumluluğu kişisel olarak üstlenir. Yani, işler iyi giderse para kazanır, gitmezse bütün varını yoğunu kaybedebilir (1993 yılının sonlarına doğru, Lloyd's, şirketlerin de tüzel kişilik olarak üye olmasına izin verdi).

Lloyd's, "haklı bir konumda olan her poliçe sahibine ödeme yapılır" ilkesine sadık kalarak, sigortacılık alanında haklı bir ün kazanmıştır. Örneğin, San Fransisco'yu yerle bir eden 1906 depreminden sonra Lloyd's dışında bütün şirketler, poliçelerini iptal etmişlerdir. Deprem sırasında, Lloyd's, bazı poliçe sahiplerinin, sadece yangın ya da sadece deprem poliçesine sahip olduklarını öğrenince, şirket ortaklarından biri, San Fransisco şubesine telgraf çekerek "poliçe sahiplerine hangi tür sigortaya sahip olduklarına bakılmaksızın tam ödeme yapılsın" emri vermiş ve şirketin güven kazanmasında önemli bir rol oynamıştır.

Halkla ilişkiler şirketleri, yıllardır, Lloyd's'un adını taşıyan sigorta poliçelerinin iyi bir reklam olduğunun farkındalardır. Ve Lloyd's, neredeyse her şeyi sigorta etmek konusunda bir numardır. İşte örnekler...

Lloyd's,

– Çocuk programları yapımcısı Pinky Lee'nin "s"yi söyleyememesini 50 bin dolara,

– Betty Grable'nin bacakları 1 milyon dolara,

– Üzerinde Kraliçe ve Edinburg Dükü'nün resmi bulunan pirinç tanesini 20 bin dolara,

– Elvis'in canlı olarak bulunamayacağını 1 milyon dolara,

– Derbyshire'deki Bıyık ve Sakal Kulübü'nün sakallarını yangın ve soyguna karşı 20 pounda,

- Bir komedi grubunu, seyircilerin kahkahadan ölme riskine karşı, 1 milyon dolara,
- Skylab uydusunun dünyaya düşmesini, mala gelen zarar için 2.5 milyon pounda, ölüm halinde 500 bin pounda,
- Dünyanın en büyük purosunu 17.933.35 pounda
- Ünlü iç çamaşırı mankeni Suzanne Mizi'yi 10 bin pounda,
- Loch Ness göl canavarının yakalanmayacağını 1 milyon pounda sigorta etmiştir.

Business bilgilerinden öğütler

"Business" bilgeliği sonuçta, sabotajı yerinde kullanabilme yeteneğidir.

- Thornstein Veblen, 1857-1929

Art arda üç kere doğru tahmin yapın, o konuda uzman olarak tanınırsınız.

- Lawrence J. Peters

Sendikalar, bir zamanın bastırılmış garipleri, şimdinin kısıktırılmış zalimleri olarak, bencil çıkarları bastırılması gereken kurumlardır.

- John Maynard Keynes, 1883-1946

Her ne kadar, tüccarlar zevk için dahi olsa, ender olarak bir araya gelseler de, bir araya geldiklerinde konu dönüp dolaşır ve halka karşı, fiyatları yükseltmek için nasıl bir danışıklı döğüş ayarlanabileceği konusuna gelir.

- Adam Smith, 1723-1790

Bob Dylan Greyhound üzerine söylemedi

ABD yapımı filmlerde sıkça görülen, belediye otobüslerinin konforunu aratacak kadar konforsuz, gri metalik renkli, şehirlerarası yolcu otobüslerini işletmede monopoldür Greyhound firması. O kadar çok arabanın bulunduğu bir ülkede otobüs işletmek ne kadar akıl karı bilinmez ama “direksiyonu bize teslim edin” sloganı ile ünlü Greyhound, ABD’nin en eski ve en bilinen otobüs şirketidir.

Şirket, ticaret hayatına, Minnesota/Hibbing’de, deyim yerindeyse “minibüs” işi yaparak başladı (Burası, sonradan, Bob Dylan’ın doğum yeri olarak anılsa da, Paul Simon ve Johnny Mercer’in aksine, Bob Dylan bir kere bile olsun Greyhound otobüsleri üzerine şarkı yapmadı).

Duluth kasabasının yaklaşık 100 km kuzeybatısında yer alan Hibbing, 1893 yılında bir köy olarak kuruldu. Fakat, bir kaç yıl sonra, köyün sokaklarının altında büyük bir demir cevherinin yattığı ortaya çıkınca, bütün ahali, köyü, sonradan Maholing adını koyacakları demir madeni haline getirmek için 3 km güne-ye taşınmak durumunda kaldı.

Köyün sakinlerinden, iki İsveç göçmeni Cari Wickman ve Andrew Anderson’a madende çalışmaktan gına gelmişti. 1913 yılında bir gün, tassaruflarını birleştirip, Oldsmobile araba şirketinin kurucusu Ransoh E. Olds’un sağ kolu Bobby Hupp’ın tasarladığı yedi kişilik, “Hupsmobile” arabalarını pazarlamaya karar verdiler.

Ne yazık ki fazla paraları yoktu. Dahası, iyi satıcı oldukları da söylenemezdi. Hibbing’den hiç kimse, stoklarında bulunan

tek "Hupsmobil"i almaya gelmedi.

Hibbing sakinlerinin çoğu Mahoning madeninde çalışıyordu. Arabaları olmadığı gibi, herhangi bir taşıta binecek paraları da yoktu ve çoğu gidiş-dönüş 6 kilometrelik yolu, yürüyerek giderlerdi. Bazıları, Hibbing'in de 3 km güneyindeki Alice köyünden geldikleri için her gün toplam 12 km yürüyorlardı.

Arkadaşlarının dükkânlarının önünden uflaya puflaya geçmeleri, iki İsveçli'nin saksıyı çalıştırması için yeterli oldu. Hupsmobil satmak yerine, neden Hupsmobil'le dolmuşçuluk yapılmasını?

İlk gün 2.25 dolar topladılar. Bu bir servet sayılmazdı ama yine de onları işi sürdürmeye ikna edecek düzeydeydi. Alice'den, Hibbing'e oradan madene ve tekrar aynı yoldan geriye, saat başı araba kaldırmaya başladılar. İlk önceleri, gidiş dönüş karşılığı, 1.50 dolar gibi, bir işçi için fahiş sayılabilecek bir para tahsil ediyorlardı. Fakat, 7 kişilik arabaya, 18 kişiyi salkım saçak sığdırmanın yolu bulununca, fiyatlar, tek yön 15 sent, gidiş dönüş 25 sente kadar indi.

Hibbing Ulaşım Şirketi, zamanla "snooze nakliyat" olarak anılmaya başladı. "Snooze" İsveç dilinde tütün çiğnemek anlamına geliyordu. Madenciler sürekli olarak tütün çiğnediklerinden, minibüsüyle yolculuk edenler, yol boyunca esen rüzgarla birlikte gelen sürprizlere karşı tetikte olmak zorundaydılar. "Snooze nakliyat" zamanla büyüdü, minibüsler daha fazla yolcu taşıyacak şekilde yeniden tasarlandı. Wickman ve Anderson, kendileri gibi bir İsveç göçmeni ve Buick marka bir arabanın sahibi olan hemşehrileri Arvin Heed'i de bir süre sonra ortaklığa aldılar. Snooze nakliyet, iki araba ve üç şoförle 24 saat hizmet veren bir şirket haline gelmişti.

1915 yılında, kamyon şasisi üzerine monte edilmiş iki otobüs kasasını filolarına ekleyip, 20 km kuzeydeki küçük Nashwauk kasabasına da sefere başladılar. Yalnız, bu sırada, rekabetin çirkef yüzüyle karşı karşıya kaldılar. Ralph Boğan adında bir başka girişimci, aynı hattı daha ucuza satmaya başlamıştı. Kıyasıya fi-

yat kırma yarışı, iki taraf da zarar ettiklerinin farkına varana dek devam etti. Bunun üzerine Snooze Ulaşım, Greyhound şirketinin daha sonraları zanaat haline getireceği bir “bükemediğin eliöp” yöntemiyle, Bogan’a teklifte bulundu: “Gel, bize ortak ol.”

Şirket, bir süre sonra Duluth kasabası yönüne de bir hat koydu ve adını, Mesaba Ulaşım Şirketi olarak değiştirdi. Bu arada, şirketin kurucularından Wickman, 1926 yılında şirketteki payını 60 bin dolara sattı ve Great Northern Railroad demiryolları tarafından finanse edilen, Motor Transit Corporation (MTC) adında bir holding kurdu. MTC, ABD’nin kuzey doğusundaki Göller Bölgesi civarındaki küçük otobüs şirketlerini satın almaya başladı. Bunlardan biri, daha sonraları anlaşma gereği MTC şirketinin başına geçecek olan E.C.Eckstrom’un sahibi olduğu Safety Motor Coach Lines adlı şirketti.

O sıralar Eckstrom’un otobüsleri “greyhound” (İngilizce’de grey: gri, greyhound: tazi) olarak ün yapmıştı. Bu ismin nereden geldiği konusunda iki ayrı hikâye anlatılır:

1) Eckstrom otobüsleri griye boyamıştı ve bir gün yol kenarındaki bar sahiplerinden biri, otobüslerin tazılar gibi geçip gittiklerini söylemiş ve bu imaj tutmuştu.

2) Oakland/ Kaliforniya’daki Fageol kardeşler, arabaların boylarını uzatıp ve kapasitelerini artırarak otobüs haline getiriyorlardı. Griye boyanan bu arabaların tazılar kadar hızlı olduğuna inanan bir sürücü, “greyhound” adını verdi ve bu isim tuttu.

Ne olursa olsun, Wickman “Greyhound” ismini tutmuştu. 1926 yılından itibaren, MTC’nin otobüsleri “koşan tazi” figürü ile bezendi. On sene içinde de, büyük tazi, küçük tazıları yutarak, batı yakasından doğu yakasına kadar uzanan geniş bir otobüs ağı oluşturdu.

İlginçtir, Greyhound şirketi 1987 yılında otobüs işini bıraktı. Bu, ileride, bazılarının kafasını karıştıracak bir gelişme olarak kaldı. O dönemin modasına uyarak, Greyhound, alakasız alanlara yayılmaya karar verdi ve Armour Meat gibi et işleme sanayiinde, Dial Soap gibi sabun üretiminde ve Dobbs gibi havaalanı

işletmeciliğinde faaliyet gösteren birkaç firmayı satın aldı. Bu arada, otobüs işini de bir grup Teksas'lı yatırımcıya sattı.

Teksaslı yatırımcılar mantıklı bir şekilde, yeni şirketlerinin adını Greyhound Lines Inc. koydular. Mantıksız olan, otobüs işletmesinden kurtulmuş olan eski şirketin hala Greyhound adını kullanarak, 1990 yılında Greyhound-Dial Corporation adını almasıydı.

Sonunda şirket akıllı selime erdi ve Greyhound ismini bıraktı. O şimdi sadece Dial Corporation.

Levi's madenden çıkıp, moda dünyasına girdi

Hayatta, bir blucinden daha gerekli ne olabilir ki? Günümüzün bu “in” giysisi, uzun süreler işçi tulumundan ibaret olarak görüldü ve ana babalar, eğitimciler ve burjuvazi tarafından sürekli aşağılandı. Bu anlayış 1950’li yıllarla birlikte değişmeye başladı. James Dean, Giant filmindeki rolü ile blucin pantolonun kovboyları bile yakışıklı gösterebileceğini bütün dünyaya kanıtladı. 1960’ların “proleter şıklığında”, özellikle yıkanmış, taşlanmış, eskitilmiş kumaştan yapılan blucinler herkesin üzerinde görülmeye başlandı. 1970’lerle birlikte, tasarımcılar, eski blucinlerden kat kat pahalı, özel kesimli pantolonları piyasaya sürdüler.

Levi's blucinlerinin serüveni, 1829 yılında, Bavarya’da, Loeb Strauss adında Yahudi asıllı bir çocuğun gözlerini dünyaya açmasıyla başladı. Onaltı yaşındayken, babası, yetersiz beslenme sonucu ölünce, Loeb’un annesi, Yahudi düşmanlarıyla dolu Bavyera’da oturmanın çocuklarına iyi bir gelecek sağlamayacağını görerek, kendisi ve iki kardeşini yanına alarak, 1847 yılında yeni dünyaya göç etti. Loeb, burada, bir süre sonra adını değiştirerek, daha Amerikanvari bulduğu Levi adını kullanmaya başlayacaktı.

Levi Strauss’un iki ağabeyi, ABD’ye yerleşince, New York’da, kuru gıda ticaretine başladılar. Levi, 1848 yılına kadar onların yanında kalıp ticaret öğrendi, sonra da, Kentucky’e giderek, sırtında bir bohçayla, kasaba kasaba dolaşıp, iğne, iplik, kumaş ve diğer dikiş malzemeleri satmaya başladı. Hayali, kendisini bohça taşımaktan kurtaracak bir at arabası almak ve bir

dükkân açmaktı. Ama yeterince para kazanamıyordu. Sonunda o da kendini altın çılgınlığına kaptırdı.

1849 yılıydı ve California'da altın bulunmuştu. İşçisinden, doktoruna, öğretmeninden avukatına, onbinlerce insan, altın bulup zengin olmak umuduyla Batı'ya göç etti. 24 yaşındaki Strauss da, onlarla birlikte zengin olma hayalini kurmaya başlamıştı. Ama, altın arayarak değil, ticaret yaparak... Batı'ya insan akınıyla beraber, ihtiyaç mallarında kıtlık başgöstermiş ve fiyatlar fırlamıştı. New York'da 5 sente satılan bir elma, California'da 50 sentten alıcı buluyordu.

Strauss, ağabeyinin dükkânından aldığı malları, Güney Amerika'nın güneyinden dolaşarak batı kıyılarına gidecek bir gemiye yükledi. Beş ay süren bir yolculuktan sonra, San Francisco'ya vardı. Getirdiği dikiş malzemelerine inanılmaz bir talep vardı. Rivayete göre, Strauss'un mallarının da bulunduğu gemi, daha limana girmeden, sandallarla kıyıda gelen tüccarlaraca çevrilmiş ve Strauss'un bir top kanvası (çadır bezi) dışında bütün getirdikleri anında satılmıştı. Yalnız, topu satmaya kalkıştığında, tüccarlar yaka silkmişti. Aralarından biri "kanvas mı" demişti "... hadi canım sen de. Bize sağlam mal lazım. Bütün gün kazmaya, pantolon dayanmıyor." Strauss, bu söz üzerine, elindeki kumaşı bir terziye götürecekti ve bu kahverengi kumaştan, sağlam dikişli pantolonlar yaptıracaktı.

Pantolonlar kısa sürede kapışıldı. Strauss, bunun üzerine, New York'tan daha fazla kanvas istedi. Bu arada, boş durmadı ve limanda altın aramaya gitmiş denizciler tarafından terk edilmiş 700 civarında geminin yelkenlerini sökmeyi başardı (Bu gemiler sonra suyun dibindeki çamura batırıldı ve üzerlerine yürümek için tahta kaldırımlar inşa edildi).

Levi ve eniştesi David, bir süre sonra, kuru gıda satan bir dükkân açtırlarsa da, Levi, pantolon işini de sürdürdü. Gemilerle gelen ne kadar dayanıklı kumaş varsa, onları alıp pantolon dikti. Bunların altın madenlerinin ve kasabalarının yakınında, Rough and Ready, Bedbug, Henpeck City, Groundhog's Glory

gibi adlarla pazarlamaya başladı. Altın aranması sırasında durmadan eğilip, diz çöktüğünden, cepler maden parçaları ile doldurulduğundan pantolonların sağlamlığının önemini daha iyi kavıyordu. Yalnız, madenciler, iç çamaşırı giymediklerinden, kanvas pantolonun pişik yaptığından şikâyet ediyorlardı. Onların gözdesi, Fransa'da Nime kentinden gelen bir pamuklu kumaş türüydü. Madenciler, "Serge de Nime" etiketli paketlerine bakıp, bu kumaşa "denim" adını koymuşlardı (ABD'de hala pamuklu kumaşlardan yapılmış blucin tipi pantolonların kumaşına "denim" deniyor). Strauss, ayrıca, lekeleri gizleme özelliğinden ötürü, lacivert rengin madenciler arasında en popüler renk olduğunu öğrendi.

Levi, 1853 yılında, Levi Strauss and Company adlı şirketini kurarak, zamanının tümünü bu işe ayırmaya başladı. Yalnız küçük bir sorun vardı: pantolonlardaki cep sorunu hala çözülemedi. Madenciler, kullandıkları aletlerin cep dikişlerini kısa sürede söktüğünden şikâyetçiydiler. Dahiyane kıvılcım, bu kez, Strauss'un değil, Nevadalı bir terzi olan, Litvanya göçmeni Jacob Davis'in kafasında çakmıştı. Jacob da, Strauss'unkine benzer bir sorunla uğraşıyordu. Kocasının ceplerinin durmadan yırtılmasından şikâyetçi olan bir müşterisi, sağlam cepli iş giysileri ismarlamıştı. Terzi Jacob, "cep ağızlarına neden zımba konmasın" diye düşündü. Sonuç mükemmeldi. Zimbalar, dikiş sorunun kökünden halletmiş, Jacob 18 ay içinde, 200 parça pantolon satmayı başarmıştı.

Jacob Davis, getirdiği yeniliğin farkındaydı ve patent için resmi makamlara başvurmak istiyordu. Yalnız bu sefer, başarılı erkeğin arkasındaki kadın, destek değil köstek konumundaydı. Kocasını, patent hakkı için 68 dolar yatırdığı taktirde, evi terketmekle tehdit etti. Jacob, hem karısını tatmin edecek, hem de patenti alacak bir orta yol düşündü. Levi Strauss and Company'e mektup yazarak, patenti finanse etmesi karşılığında buluşunu paylaşmayı önerdi. Terzi Jacob, iki örnek pantolonla beraber yolladığı mektupta şöyle diyordu:

“Bu pantolonların sırrı, ceplerinin zımbalı olması. O kadar çok talep var ki, yetiştiremiyorum. Bir pantolonu 2.50 ila 3 dolardan satıyorum. Fakat, buluşum komşularımın dikkatini çekmeye başladı ve eğer patentini alamazsam, yakında herkes tarafından taklit edilecek, böylelikle de bu buluştan para kazanmak imkânsızlaşacak.

Sayın baylar, zimba benim buluşum olduğuna göre, masrafları karşılayarak, benim adıma, patent için başvurmanızı rica ediyorum. 68 dolar, sizin bu buluş sayesinde elde edeceğiniz satış artışı karşısında küçük bir miktardır. Bu sayede, pantolonlarınızı daha yüksek fiyatla da pazarlayabilirsiniz....”

Bu küçük buluş, satışlarda patlamaya neden oldu. Buluşun ilk yılında, Levi, batı kıyısında toplam 21 bin 600 pantolon sattı.

Bir süre sonra, fermuardaki zimbalar, ilginç bir nedenden dolayı kaldırıldı. Tüketicilerden gelen yüzlerce mektup, fermuardaki zimbaların, kamp ateşinin önünde otururken, ısıyı gereğinden fazla iletтиğinden yakınuyordu. Arka ceplerdeki zimbalar da, oturulan yerleri çizdiğı yolundaki şikâyetler üzerine önce kaplandı, sonra da yerini sağlamlaştırılmış dikişlere bıraktı,

Levi Strauss and Company zamanla büyük bir şirket haline geldi. Şirket, sadece blucinleriyle değil, çalışanlarına sağladığı iyi iş ortamı ve savunduğı sosyal haklarla da üne kavuştu. Ama her zaman aynı çizgiyi sürdürmedi. ABD’de her yirmi-otuz senede bir göçmenler hakkında oluşan paranoyanın etkisiyle ve 1800’lerin Çinlileri dışlayan ortamında, Levi’s, “Ürünlerimiz kendi fabrikamızda, gözetimimiz altında ve sadece BEYAZ İŞ-GÜCÜ tarafından üretilmektedir” diye reklam yaptı.

Bu iddia, mide bulandırıcı olduğu kadar, yalandı da. Her ne kadar, Levi’s mamulleri 60 beyaz kadın tarafından dikiliyor olsa da, kumaşların kesimini yapan bir Çinliydi. Şirket, Çinli işçisini ısrarla işten çıkarmak istemiş ama bir türlü, söz konusu işi yapabilecek kalitede “beyaz adam” bulamamıştı.

Ama, şirket, daha sonraları, bu ayıbını affettirmek için önemli adımlar attı. İkinci Dünya Savaşı sırasında Afrika kökenli

Amerikalıları işe alan ilk şirketlerden bir tanesiydi. Irkçılığın daha da yoğunlaştığı güney illerinde bile, Levi's, siyahları beyazlardan ayırmadı ve siyahların çalışma alanlarını düşük ücretli işlerle sınırlı tutmadı. Bugün, Levi's, kadrolarının bir kısmını azınlıklara ve kadınlara ayırmıştır ve çalışma koşulları, birçok büyük şirketinkinden daha iyidir.

Polaroid şizofrenisi

Piyasada, hem Polaroid marka fotoğraf makineleri, hem de güneş gözlükleri var. Peki ama bu iki ürünün birbiriyle bağlantısı ne? Ve nasıl oluyor da, başka bir marka fotoğraf makinenize, Polaroid mercek takabiliyorsunuz? Ya bu mercekleri takınca, çektiğiniz resim, 2-3 dakikada hazır hale geliyor mu? Üç boyutlu gösterimlerin bunlarla ilgisi ne? Bütün bunlar, insanı, Polaroid şizofreni hale getirmeye yeter de artar bile...

Polaroid adı ilk kez 1934 yılında, bir teknoloji dehası olarak kabul edilen Edwin Herbert Land'ın ürettiği, ışığın parlaklığını azaltan plastik maddeyi ifade etmek üzere, Smith College öğretim üyelerinden Prof. Clarence Kennedy tarafından önerilmişti. Land, başta bu işe pek ısınmamıştı. Onun favorisi, eski Yunanca'da "polarize tabaka" anlamına gelen "Epibollipol" ismiydi. Ama, neyse ki, bir arkadaşı onu bu düşüncesinden vazgeçirdi.

Land, ilham perisi ile sekiz yıl önce, 17 yaşındayken tanışmıştı. Harvard'da okuduğu yıllarda, tatil için geldiği New York'ta, Broadway'de yürürken, karşı taraftan gelen araçların farları, gözlerini neredeyse kör etmişti. Genç bilim adamı, o sıralarda, polarize ışık konusunda teorik yazılar okuyordu. Işık dalgalarının normal olarak ileri doğru hareket ettiğini ve her yöne doğru düzenli açılarla titreştiğini biliyordu. Polarizasyon ise, ışık dalgalarının her yöne değil, sadece düz bir biçimde, titreşmelerini sağlıyordu. Land, yol aydınlatmasının etkisini ortadan kaldırmadan, farların gözalcı parlaklığını azaltacak, düşük maliyetli polarize mercekler üretip üretemeyeceğini düşündü.

Diğer bilim adamları, kristal aracılığıyla ışığın polarize edi-

lebileceğini keşfetmişlerdi. William Bird Herapath adındaki bir İngiliz fizikçi, 1852 yılında, ışığı tarayan, kristallerden oluşmuş bir polarizasyon maddesi üretmişti. İyod ile kinin tuzunu bir araya getirdiğinde bu tür kristallerden üretebileceğini düşünen Herapath, öğrencilerinden birinin köpeğine yüksek dozda kinin aşılamış sonra da köpeğin kinin içeren idrarına iyod karıştırmış, bu sayede, mikroskobun altında görülebilen, polarizer özelliklere sahip, son derece ince ve kırılğan kristaller üretmeyi başarmıştı. Herapath, bundan sonra, hayatını, daha büyük ve güçlü polarize kristal üretebilmeye adanmış ama bütün çabaları sonuçsuz kalmış, hiçbir şey üretmeden (kinini köpek yerine file zerketseydi belki istediği sonucu alabilirdi) 70 yaşında hayata gözlerini kapatmıştı.

Land, Herapath'ın yarım bıraktığı işi tamamlayarak, ucuz ve etkili bir polarize madde üretmenin uğraşmaya değeceğini düşündü. Tatil bitince, Harvard'a geri dönmedi, New York'ta küçük bir apartman dairesi kiralayarak konu üzerinde çalışmaya başladı.

Gündüzleri kütüphanelerden çıkmayıp, Herapath ve polarizasyon konusunda okuyordu. Geceleri ise, gizlice, Kolombiya Üniversitesi'nin, okulun öğrencisi olmayanlara yasak olan laboratuvarında çalışıyordu. Gece girebilmesi için yangın merdiveninin bitimindeki pencere açık bırakılıyor, Land içeri sızarak, bu oldukça iyi donanımlı laboratuvardan yararlanıyordu.

Land, yıllar sonra bilimsel araştırmalar konusunda şöyle demişti: "Bilimsel araştırmaların ilginç bir özelliğidir. Çözüm, bulunduktan sonra insana o denli kolay gelir ki..." Aslında sorun, Herapath'ın yanlış bir yola sapmasındaydı. Filtre görevi yapacak olan büyük bir kristal yerine, milyonlarca küçük kristali bir araya getirmeyi deneseydi, belki de amacına ulaşacaktı.

Land'ın ailesinin hali vakti yerindeydi. Oğullarının araştırmasını finanse ediyorlardı. Hatta genç araştırmacı, bir süre sonra kendisine bir yardımcı bile tuttu. Land, Herapath'ın yaşamı boyunca yapamadığını üç ay içinde yapacağını düşünüyordu.

Üç ay olmasa bile, üç yıl sonra yaptı. Güçlü bir elektromanyetik mıknatısın yardımıyla, içi boş bir cam silindiri milyonlarca kristal tanesi ile doldurmayı başardı. Işığı bu silindirin içinden geçirdiğinde, zaferi kazanmış gibiydi. Kısa bir süre sonra, plastik bir tabaka üzerinde, bir inch kareyi bir trilyon adet kristal tanesi ile kaplayacak yöntemi buldu. Land, 1929 yılında, 20 yaşındayken büyük buluşunu gerçekleştirmişti.

Bu sırada patlayan büyük ekonomik bunalım ve borsa krizi, ailenin servetini birkaç gün içerisinde eritiverdi. Anne ve babasının, artık, Land'ın araştırmalarını karşılayacak güçleri kalmamıştı. Genç mucit, Harvard'a geri döndü. Ailesinin maddi durumu bozulduğundan Land'ın bir diplomaya ihtiyacı vardı. Öte yandan, profesörlerden birinin kendisine tahsis ettiği laboratuvarı araştırmalarını sürdürüyordu. Araştırma o kadar çekiciydi ki, diplomayı almaya bir dönem kala yeniden Harvard'ı bıraktı.

Sonraki birkaç yılı, otomobil şirketlerini, polaroid güneşlik ve farların parlaklığının azaltılması konularında ikna etmeye çalışarak geçirdi. Yaptığı işin önemini kendine hatırlatmak için masasının üzerine bir yazı koymuştu: "Her gece, araba farları gözlerini aldığı için, yollarda 50 kişi ölüyor." Fakat, otomobil şirketlerinin sorumluları, insanları otomobil satın almaya iten şeyin tasarım ve beygir gücü olduğuna inanıyorlardı. Güvenlik aksamaları ise müşterilere, arabaların tehlikeli birer nesne olduğunu hatırlatan gereksiz şeylerdi. Amerikan otomobil sanayiinin kalbi Detroit, sadece 4 dolara mal olacak polaroid filtreye ve Land'a sırtını döndü.

Ama, Allah'tan, diğer üreticiler uyanıktı. Land'ın yeni ürünü nü uygulayacak alanlar da gittikçe çoğalıyordu. Ortada fol yok, yumurta yokken, Land'ın gelecekteki rakibi Kodak, üretilmesi düşünülen bir ürün için sipariş verdi. Bu, fotoğraflardaki parlamayı azaltacak polarize mercekti. Film yapımcıları da, üç boyutlu sinemayı gerçekleştirmek için, polarize merceklerle ilgilenmeye başladılar (Ne yazık ki, üç boyutlu film projesi, Land'ın Warner Bros.'un babası Harry Warner'a yaptığı gösteriden son-

ra, bir on yıl ertelendi. Warner, filmi seyrettikten sonra, “bunun neresi farklı” demişti. Ve Land, Warner’ın gözlerinden birinin takma olduğunu bilmiyordu).

Land’in talipleri, bir süre sonra, hızla artmaya başladı. Örneğin, Wulitzer firması, müzik kutulanndaki (jukeboxes) ışık gösterileri için polaroid film kullanmaya başladı. Bir başka firma, American Optical, polaroid güneş gözlüğü yapma hakkını satın aldı. Ve yaklaşan İkinci Dünya Savaşı, Land için, optik savaş aletleri üretmek ve milyonlarca dolarlık ihaleleri almak anlamına gelecekti. Savaş sona erdiğinde, Polaroid şirketinin satışları 17 milyon dolara ulaşmıştı.

Ama, maddi başarı, Land’ı pek açmıyordu. Şirket kar patlaması yapmadan çok önceleri sıkılmaya başlamıştı bile. Yeniden bilimsel çalışmalara yönelmek istiyordu. 1943 yılında, ailece çıktıkları tatilde çektiği fotoğrafları, üç yaşındaki kızı hemen oracıkta görmek istemiş, babası, bunun, eve dönene dek mümkün olamayacağını söylemişti. Kızı inatla sormayı sürdürmüştü: “Peki neden olmasın?”

Bu soru, Land’in bir sonraki araştırma konusunu belirleyecekti. “Neden olmasın, insanlar fotoğraflarını neden beklemek zorunda kalsınlar. Fotoğraflar şipşak hazır olabilir” diye düşündü. Gün bitmeden, yeni bir makinenin tasarımını kağıda dökmüştü bile. Fotoğraf basımında gereki olan maddeler, film kutusunun içinde yer alabilirdi. Film makarası döndükçe, küçük torbalar içindeki kimyasal maddeler, filmin üzerine yayılabilirdi.

Land laboratuvarına geri dönerek bir grup teknisyenle birlikte çalışmaya başladı. Dört yıl sonra, artık ellerinde bir model vardı. Üretime geçtiler. Bir sene sonra piyasaya sürdükleri fotoğraf makinesi, vitrinlerin önünde büyük kalabalıkların toplanmasına neden oldu. Kimse, böyle bir şey görmemişti. 1948’in fiyatlarıyla 89.75 dolar olan makine (bugünün rayiciyle yaklaşık 500 dolar) peynir ekmek gibi kapışıldı.

Volkswagen nasıl kaplumbağa oldu?

Volkswagen kaplumbağa, Amerika'nın ilk ciddi ithalatı ve bir alternatif kültür otomobiliydi. 1950'li ve 60'lı yıllarda, Amerikalılara, Amerikan otomobil sanayiinin aşırılıklarını, daha doğrusu kalitenin yerine beygir gücünü ve dış görünüşü koyan Detroit'i dolarlarıyla protesto etme fırsatı verdi.

Kaplumbağa, Ferdinand Porsche tarafından tasarlanmıştı. Ünlü otomobil tasarımcısı, 1875 yılında Avusturya'da doğmuş, Mercedes de dahil olmak üzere, birçok güçlü ve şık otomobilin tasarımına imzasını atmıştı. Otomobil fabrikalarının başındaki dar görüşlü yöneticilere karşı duyduğu nefret, onu, her zaman bu adamlara karşı mesafeli davranmaya zorlamıştı. Sonunda, onlardan iyiden iyiye bıktığına karar verdiği gün, kendi tasarım şirketini kurdu.

Porsche, Amerikalı ünlü otomobil fabrikatörü Henri Ford'un hayranıydı ve onun "T" modeli gibi, ucuz ve dayanıklı bir halk arabası yapmak istiyordu. 1930'lu yıllarda, Ford ile tanışmak ve fabrikalarını görmek üzere Amerika Birleşik Devletleri'ne gitti. Bu gezi sırasında, Ford'a projelerini anlattı ve rekabeti düşünüp düşünmediğini sordu. Ford'un cevabı kesindi: "Eğer birisi benden daha iyi ve daha ucuza bir otomobil üretebiliyorsa, bu benim işime gelir".

Porsche, kendi yapacağı halk tipi otomobilin halihazırdaki bir modelin biraz değişikliğe uğratılmış şekli olmasını istemiyordu. Yeni otomobil, özgün bir tasarımın ürünü olmalıydı. Kolları sıvadı, yakıt tasarrufunu artıracak önlemler aldı, ağır ve pahalı aksamaları yeniden tasarladı, o gün kullanılan hantal süspan-

siyon yerine gerilim çubuklarına dayalı yeni bir süspansiyon sistemini geliştirdi, ağır şasi yerine paslanmaya karşı korunmuş metal panel kullandı. Arka tarafa yerleştirdiği küçük hava soğutmalı motor ile de, hem savrulmayı azalttı, hem çekiş aksamının maliyetini düşürdü, hem de ön tarafta yerden tasarruf etti.

Porsche, 1932 yılında bunları yaparken, finansmanı da Almanya ekonomisini son derece olumsuz etkileyen 1929 ekonomik bunalımı karşısında, ürün çeşitlemesine gitmek isteyen Zündapp adlı motosiklet firması karşılıyordu. Zündapp, Porsche'ye üç prototip otomobil yapması için gerekli finansmanı sağlamıştı. Ama, bir koşulla... Fabrika yöneticileri, bu otomobillerde, kendi geliştirdikleri beş silindirli deneme motorunun kullanılması konusunda ısrarlıydılar. Ama, motor deneme aşamasında, tatmin edici sonuçlar vermedi. Dahası, Porsche, süspansiyon sisteminde kullandığı çubukların kıvamını bir türlü tutturamıyordu. Metal, yumuşak ve esnek olduğunda gevşiyor, sertleştirildiğinde ise çatlıyordu. Zündapp firması, bir süre sonra bu projeyi durdurma kararı verdi.

Porsche'nin projesini, ucuz araba pazarına girmeye can atan bir başka motosiklet firması, NSU devraldı. Bu arada, Porsche de modelini geliştiriyordu. Kısa bir süre sonra, süspansiyon sorununu çözdü ve saatte 130 km yol katedebilecek güçte, dört silindirli bir motor geliştirmeyi başardı. 1933 yılında üç prototip üretti. Ama çok geçmeden, NSU bu maceranın fazla riskli ve pahalı olduğu gerekçesiyle projeden çekildi. Motosiklet satışlarının arttığı bir dönemde, böyle bir maceraya hiç gerek yoktu.

Bu tarihte Hitler Almanya'ya başbakan oldu. Hayatı boyunca otomobil kullanmayı öğrenmemiş olmasına karşın, otomobil hastasıydı. Özellikle de uluslararası yarışmalarda Almanya'ya şampiyonluklar kazandıran Porsche ve Mercedes'in hayranıydı. Şansölye seçildikten sonra yaptığı ilk işlerden birisi, Alman otoyollarını iyileştirmek oldu. Ehliyet konusundaki formaliteleri ve otomobilden alınan vergileri en aza indirdi. Hitler, bir yandan da otomobil yapımcılarını, işçiler için ucuz otomobil üretmeye teş-

vik ediyordu. Hitler'e göre, Alman işçileri yürümek ya da bisiklete binmek zorunda kalmamalıydı. Nasyonal Sosyalist sistemde, her işçinin bir halk otomobili, yani "volkswagen"i olmalıydı.

Hitler'in bütün dayatmalarına rağmen, muhafazakar Alman otomobil sanayii, bu tür bir otomobilin üretilmesi konusunda parmağını kıpırdatmadı. Ama bu arada, kendisine mali destek verecek birini arayan Porsche beyaz atlı prensini bulmuştu: Alman şansölyesi Adolf Hitler tam aradığı adamdı. Hitler'in, otomobil sanayicileri derneğine, yaklaşık 360 dolara mal olacak bir otomobil üretmesi için talimat vermesi, Porsche tasarım firmasını harekete geçirdi. Porsche apolitik bir insandı ve Hitler'in desteğini bayıla bayıla kabullendi. Kısa sürede 33 otomobil üretti ve hepsi de teker teker testlerde denendi. Sonuç mükemmeldi.

Bu arada Hitler, ucuz otomobil üretilmesi konusunda özel sektöre güvenemeyeceğini anlamıştı. Bu iş için, Alman Halk Arabası Derneği (GezuvorGessellschaft zur Vorbereitung des Deutschen Volkswagens GmbH) adı altında bir kurum oluşturmaya karar verdi.

Üçüncü Reich, 1938 yılının 26 Mayıs'ında, Hanover yakınlarında, o zaman için ultramodern sayılan otomobil fabrikasının ve fabrika çalışanlarının yerleşeceği kentin temelini attı. Hitler, tören sırasında yeni araçların "keyifli ve güçlü araba" olarak anılacağını söyledi.

Bu arada hükümet, insanların, haftada sadece 5 mark ödeyerek otomobil sahibi olacakları bir programı yürürlüğe koyduğunu açıkladı. 336.668 kişi, derhal 5 mark yatırarak bu programa dahil oldular. Ama bu, Hitler'in kasasını biraz daha şişirmekten başka bir şeye yaramadı. Para yatıran tek kişi bile bu otomobile sahip olamadı. Savaş patlamış, işletme ordu için çalışır hale gelmişti. Fabrika, savaş gereçleri yapar hale dönüştürülmeden önce ise sadece 210 adet otomobil üretilmiş, bunlar da Nazi partisinin ileri gelenlerine verilmişti. Savaş sırasında, fabrikada, toplama kamplarından getirilen esirler çalıştırılacak ve toplam 70 bin je-

ep benzeri ile amfibik araç, muhtelif uçak parçaları ve doğu cephesinde çalışan askerler için metal soba üretilecekti. (Parasını ödeyip Volkswagenlerini alamayanlar, savaş sonrasında tazminat davası açtılar. Dava 1961 yılında sonuçlandı. İsteyenlerin, uygun bir kredilendirmeye VW sahibi olmaları sağlandı, isteyenlere de yatırdıkları para, biraz kırılmış olsa da, nakit olarak ödendi).

Volkswagen fabrikası savaş boyunca müttefik uçaklarının baş hedeflerinden biri haline gelmişti. Amerikalılar 1945 yılında fabrikayı ele geçirdiklerinde, ortalıkta sadece enkaza benzer bir şeyler kalmıştı. Fabrikanın parçalanıp satılmasına karar verildi. Ama, bu arada, bazı eski işçiler fabrikaya döndüler. Aç ve işsizdiler. Dahası, Volkswagen rüyasını unutmamışlardı. Kalan parçaları bir araya getirdiler, bazılarını onardılar ve el yapımı Volkswagen üretmeye başlayarak, bunları yiyecek karşılığında İngilizlere sattılar.

İngilizler de projeyi destekliyorlardı. Bu sayede, hem ucuza araba sahibi oluyorlar, hem de aç ve işsiz kasaba halkına iş temin ediliyordu. Yıl sonunda, fabrikada tam 6 bin kişi çalışır hale gelmişti. İşçilerin yarısı duvarları, çatıyı, makineleri onarırken, yarısı da otomobil üretiyordu. Bir yıl içerisinde tam 1785 otomobil üretildi. Gelecek yıl ise, başlarında hiçbir yönetici olmadığı halde, üretim 10.020 adete çıktı.

Üretim bir sonraki yıl düşecekti. 1947 yılında toplam 8.987 adet araba üretildi. Bunların 56 tanesi Hollanda'ya ihraç edildi. Ama, işletmenin, yöneticisiz, sermayesiz bu işi götürmesinin güç olacağı anlaşılmıştı.

İngiliz ordusu, İngiliz otomobil yapımcılarına çağrıda bulunarak işletmeyi devralmalarını istediye de, oto yapımcıları bu öneriye burun kıvırdılar. Tospağa Volkswagenler, çirkin, gürültülü ve acayıpti. İngilizler yavaşmayınca, öneri Henri Ford'a götürüldü. Ford, şirketin genel müdürü Ernest Breech'e danıştı; Breech, "bu arabaların beş para etmeyeceğini" söylemesi üzerine de alışverişten vazgeçti. Daha sonra bir öneri Sovyetler Bir-

liği'nden geldi. Moskova, "Volkswagen fabrikası, Sovyet işgal bölgesinin birkaç kilometre dışında kalıyor, işgal bölgesini fabrikayı dahil edecek kadar genişletelim, işletmeyle biz ilgilenelim" dedi. Müttefikler, bu öneriyi reddettiler.

Fabrikayı satın alacak güçlü bir sermaye bulamayan İngilizler, bu kez işletmeyi sahipsiz kalmaktan kurtarmak için bir yönetici aradılar ve VW'in başına Heinrich Nordhoff'u geçirdiler. Nordhoff, savaştan önce, bir General Motors kuruluşu olan Opel'de yönetici olarak çalışıyordu. Volkswagen konusunda da pek bir şey bilmiyordu. İşi de zorunluluktan kabul etmişti. Bir ailesi vardı ve çalışması gerekiyordu. 1948 yılının 1 Ocak günü işe girişti ve o günden itibaren de, genel müdür masasının yanına bir yatak atarak fabrikada yatıp kalkmaya başladı.

Nordhoff'un tepesinde müdürler, hissedarlar, bankacılar olmadığı için rahat çalışıyordu. Verimliliği, kaliteyi artırmak için işçilerle düzenli toplantılar yapmaya başladı. Bu fikir alışverişinin sonucunda, bir otomobilin üretimi için harcanan zaman, 400 saatten 100 saate indi.

Bu arada işletme kara geçiyor ama bütün para, fabrikanın örgütlenmesine, eksiklerinin tamamlanmasına gidiyordu. Anlaşılan, işletmenin, hayatta kalabilmek ve büyüebilmek için savaş sonrası Almanyası'ndan daha büyük bir pazara ihtiyacı vardı. Avrupa hala harabe halinde olduğu için, Nordhoff, paranın olduğu yere, Amerika Birleşik Devletleri'ne gitmeye karar verdi. 1949 yılının 8 Ocak günü, işletmenin yegane uluslararası dağıtımıcısı olan Hollandalı Ben Pon'a iki adet tospağa Volkswagen göndererek, kendisinden, bunlarla Amerika'yı fethetmesini istedi.

Pon, büyük bir araba pazarlamacısıydı. Almanlara karşı nefretin hala güçlü olduğu Hollandalılara Alman arabası satmaya uğraştığına göre de, öyle de olmak durumundaydı. Pon, Volkswagenlerden birini Amerika'ya götürdü. Ama, aradığını bulamadı. Arabanın basında yankısı çok az olmuştu. O da olumsuzdu. Gazeteler VW'ye "Hilter arabası" adını taktı. Amerikalı oto satıcıları, arabayı ciddiye bile almadılar. Pon, sonuçta, Hollan-

da'ya yol parasını çıkartabilmek için arabayı 800 dolara sattı. Amsterdam'a döndüğünde kendini yenilmiş hissediyordu.

Ama yenilgi geçiciydi. Savaş sonrasında Avrupa'da kalan Amerikalı askerler, bu ucuz arabanın ne kadar kaliteli olduğunu keşfetmişlerdi ve ülkelerine dönerken, beraberlerinde Volkswagenlerini getirmeye başladılar. VW'nin kalitesi konusunda Kulaktan kulağa yayılan fısıltı gazetesi ve Consumer Reports dergisinde yayınlanan olumlu bir yazı, mütevazı bir talebi ve gittikçe yaygınlaşan bayi ağını beraberinde getirdi. ABD'de, 1950 yılında 330 kaplumbağa satıldı. Satışlar, 1955 yılında 30 bine ve 1957 yılında 79 bine fırlamıştı.

Nordhoff, bu "çirkin" arabanın tasarımını bozmamakla ne kadar doğru yaptığının farkındaydı. Yıllar sonra, kendisiyle yapılan bir söyleşide, "övündüğüm tek kararım, Porsche'nin yapmış olduğu tasarımı değiştirmemek oldu" diyecekti "...Aynı kalmak zordur, yeni bir şey yaparak her zaman satabilirsiniz. Biz değişik bir yol seçtik." Seçilen yolun, otomobilin mühendisliğini geliştirmek ve her zaman donanımlı iyi bir servis ağı oluşturmak açısından ne kadar doğru olduğu sonradan anlaşılabilecekti.

Bu, ABD'li üreticilerin izledikleri yolun tam tersiydi. Devir, abartılı kuyrukların, krom yüklü zevksiz tasarımların devriydi. Amerikan otomobil sanayiinin kalbi sayılan Detroit, bir bakıma, araba yerine tekerlekli müzik kutuları (jukebox) ürettiyordu, Detroit, VW'nin başarısı karşısında şaşkına döndü. Tüketiciler, bu arabada ne buluyordu ki... II. Henry Ford'a göre, Volkswagen, tasarım, güç, boyut, konfor ve statü fukarası "bir bok"tan başka bir şey değildi.

1956 yılında, Volkswagen kaplumbağanın fiyatı 1.280 dolar idi. Amerikan otomotiv yöneticilerin şaşkınlığı, bu arabaları alanların sadece düşük gelirli olmadığını (Detroit zaten düşük gelir grubunu önemli bir pazar olarak görmüyordu) görünce daha da arttı. Tospağanın müşterileri, genellikle, daha pahalı araba satın alabilecekken, basit tasarımı ve iyi mühendisliği tercih etmiş olan kimselerdi. 1966 yılında, Popular Mechanics dergisin-

de Arthur Railton okuyucularına şöyle sesleniyordu:

“Volkswagen satıyor. Çünkü, her şeyden önce onurlu bir araba. Neyse o, fazlası değil. Bu onur da, sahibi için bir gurur kaynağı. İnsan, arabanın neresine bakarsa baksın, dürüst bir işçilikle ve tasarımla karşılaşılıyor. Parçaların uyumsuz olduğu, boyanın ince kaldığı, işçiliğin baştan savma olduğu tek bir yer yok. Sallanan parçalara, içeri akan sulara da rastlanmıyor. Ve tabii ki, abartılı, sahte lüksler de yok. Kısacası, arabada samimi olmayan hiçbir şey göremiyorsunuz. Kimse, birazdan uçacakmış gibi görünen, koca tamponlu, kuyruklu bir Volkswagen tahayyül edemez.

Gerçi, Volkswagen'in Detroit'e yolladığı mesajın hiçbir işe yaramadığı söylenemez. Detroitli yöneticiler, antikonformistlerden nefret etseler de, kaplumbağanın karşısına bir rakip çıkarmakta gecikmediler. General Motors, 1959'da, tospagaya rakip olarak Corvair adında bir modeli piyasaya sürdü. Ama, önemli bir hata yapmışlardı. Volkswagen başarısının, sadece fiyatının ucuzluğundan kaynaklandığını düşünüyorlardı. GM, Corvair'in fiyatını aşağı çekebilmek için, en gerekli parçalardan tasarrufa gitti. Örneğin, arabaların virajlarda savrulmasını önleyen çubuklar, maliyet artırdığı gerekçesiyle koyulmamıştı. Sonuçta, Corvair, Amerika'nın bugüne dek ürettiği en kötü araba oldu. Yazar Ralph Nader'ın Corvair'in ne kadar kötü otomobil olduğunu anlattığı “Her Hızda Tehlikeli” adlı kitap bestseller olurken, tüketiciler Corvair aleyhine birçok dava açtılar.

Volkswagen kaplumbağa ve minibüs, parlak, dürüst ama mütevazı reklam kampanyalarıyla, on yılı aşkın bir süre yoluna başarıyla devam etti. Detroit'in Volkswagen'e rakip olabilecek bir otomobil üretme konusundaki isteksizliği ve beceriksizliği, ABD pazarının düşük maliyetli ve kaliteli otomobillere açılmasına neden oldu ve 1980'li yıllarda bu tür üretim yapan Japonlar, Amerikan otomobil piyasasını ellerine geçirdiler.

Cadillac nasıl kuyruklu oldu?

1950’li yıllar Amerikalıların çoğu için, eşi emsali görülmemiş bir refah ve bolluk dönemidir. Büyük ekonomik bunalım bitmiş, savaş sona ermiştir. Amerikalılar, onlarca yıllık sıkıntıdan sonra, televizyonla, büyük buzdolaplarıyla, bulaşık makineleriyle, hifi pikaplarla ve banliyölerdeki bahçeli evlerle tanışıyor ve tüketim çılgınlığından sarhoş olmuş görünüyordular.

Savaştan sonra, otomobil fabrikaları, hızla yükselen yeni talepleri karşılamak için hızla büyür. Ama, talep, 1950’lerin ortasında düşer. Bunda da şaşılacak bir şey yoktur. Araba almaya gücü olan hemen her aile, bolluk dönemiyle birlikte bir araba almıştır zaten. Bunlar da henüz eskimediğine göre, kimse, elindekini satıp yeni bir tane daha alma ihtiyacı duymamaktadır.

Otomobil şirketi yöneticileri ise, kaygıyla, pazarın hızla doymasını ve satışların düşmesini izlemektedirler. Peki ne yapılmalıdır?

Sihirli çözümü, General Motors’un otomobil tasarımcısı Harley Earl’ın yanyana koyduğu iki sözcük getirecektir: “dinamik tüketim”. Anlatılmak istenen basittir. Tüketiciler, arabalarını, bir yeri eskidiği ya da bozulduğu için değil, sadece modası geçtiği için her yıl değiştireceklerdir. General Motors’un ve bundan böyle tüm Amerikan otomobil şirketlerinin amacı, müşterilerine, bu yıl dayanılmaz gelen ama önümüzdeki yıl demode olacak arabalar tasarlamaktır. GM (General Motors) Genel Müdürü Charles Kettering, izlenecek yolu iki cümleyle özetler: “Satışları garanti etmenin en basit yolu, ürünü sürekli değiştirmektir. Çünkü, piyasa, yeni olana karşı, sonsuz derecede esnek-

tir. Zaten, reklamın, tasarımın ve araştırmanın esas amaçlarından biri, sağlıklı bir tatminsizliği gidermektir.

...Yeni arabaların tasarımı biter bitmez, onu toprağın dibine gömmeli ve hemen diğerine başlamalıyız. Üretildikten bir dakika sonra, yeni arabamızdan nefret etmemiz ve gelecek sene piyasaya çıkacak olana bağlanmamız gerekiyor. 1957 model Ford'u olan birisi, 1958 yılı gelene kadar arabasından şikâyetçi olmalıdır.”

Bu yıllarda, birçok otomobil şirketinin bütçesi, ‘kozmetik’ değişikliklere harcanmakta, mühendislik ya da diğer önemli konulardaki ilerlemeler ikinci plana itilmektedir. 1950’li yıllarda, otomotiv sektörüne damgasını vuran mühendislik hamlesi olarak kabul edilen yüksek sıkıştırılmalı motor da, otomobile ekstra bir güç sağlayacağı, bu sayede de kaportaya, her türden daha fazla aksesuar eklenebileceği düşüncesiyle geliştirilmiştir.

Arabanın orasına burasına ekstra metal parçalar eklemek konusunda kimse, General Motors Sanat ve Tasarım Bölümü Başkanı, tasarımcı Harley Earl’in eline su dökemez. GM yöneticileri Earl’i, 1927 yılında, Hollywood’da, standart arabaları alıp, sinema yıldızları için uzun, basık spor araba haline getirirken keşfederler. Alameti farikası, arabaları, ‘yıldızların yaşamı gibi hızlı’ yapmaktır. Tasarım felsefesini anlatırken, “benim oran anlayışına göre, dikdörtgenler, karelerden çok daha, çekicidir” der “...tıpkı, bir çiftlik evinin, üç katlı bir apartmandan ya da tazının, buldogdan çok daha çekici olması gibi...”

Earl, GM’in basmakalıp müessese kültürü içinde, “egzantrik dahi” imajını özenle oluşturur. İlginç giyinir. Beyaz takım elbisesi ve içine giydiği lacivert gömleği ile, şirkette, neredeyse üniforma haline getirilmiş “lacivert takım beyaz gömlek” giyme alışkanlığını takmadığını gösterir. Odasındaki askıda, elbisesi buruşursa giymek üzere, üzerindekilerin tıpkısı bir takımı, yedekte hazır bekletir.

Yanında çalışanların önemli bir kısmı, Earl’ün bir “diktatör” ve “iktidar manyağı” olduğunu düşünmektedir. Earl, otoritesine

zarar vereceği düşüncesiyle, gözleri bozuk olmasına rağmen gözlük takmaz. Boyu uzundur, yanında çalışanlara yukarıdan bakar, rivayete göre de çalışanlar arasında kimsenin kendisinden uzun olmasına izin vermez. Patron gibi görünmeye de bayılır. Yanında şakşakçılar ordusuyla dolaşırken, genç bir tasarımcının önünde durup “arabanın arkasını bir milim yukarı kaldırsan, sence daha iyi olmaz mı” deyiverir. Arabanın görüntüsünde hiçbir şey fark ettirmeyecek bu değişiklik, genç tasarımcı için, satatlar sürecek yeni bir uğraş demektir.

Earl’ün en çok hoşuna giden şeylerden biri, havaalanları gezip uçakları seyretmektir. İkinci Dünya Savaşı sırasında bir gün, yapımı gizlice sürdürülen ve henüz deney aşamasında bulunan Lockheed P38 savaş uçağını görmüş ve etkilenmiştir. Uçak, üç gövdeden oluşmuştur, orta gövde pilot mahallidir. Yandaki iki gövdede ise motorlar ve yakıt tankları bulunmaktadır. Ve her üç gövdenin de, dikey birer kuyrukları vardır. Savaş bittiğinde, Earl bu tasarımı unutmamış ve proje taslaklarında kullanmaya başlamıştır. 1948 model Cadillac’ın küçük, çekingen, yuvarlatılmış bir kuyruğu vardır.

Yeni tasarıma değişik tepkiler gelir. Bazıları, bu küçük kuyruğu bile, “komik” bulurlar. Earl, onlara kulak asmaz. Yeterli zaman bulur ve reklam yaptırırsa, müşterilerin, kuyruğa alışmaları bir yana, yakın bir gelecekte kuyruklu arabaların lüks ve statü sembolü olacağını düşünmektedir. Bu arada yeni modeller çizildikçe, Cadillac’ların kuyrukları daha da büyür ve keskinleşir. 1950’lerin başında, jet uçaklarının popüleritesi had safhada iken, Earl, cesur bir adım daha atmaya karar verir. Günün birinde, gazetede, en yeni jet uçağı olan Douglas F4D Skyray’ın fotoğrafını görür, derhal o sayfayı kopartıp cebine atar.

Skyray delta kanatlı bir uçaktır. 1953 yılında, ince uzun gövdesi, baştan sona keskin hatları, iki kocaman kanadı ile dünya hız rekorunu kırdığı sırada, Earl, tasarımcılarına Skyray’ı örnek almalarını söyler: “yeni Cadillac’lar, jetler ve roketler gibi keskin hatlı olacaktır, lokomotifler ya da gemiler gibi yuvarlak hat-

lı değil.”

O günden sonra, Cadillac'ın her yeni modelinde, kuyruklar biraz daha genişler ve sivrilir. Hatta, kuyruk modası, GM'in diğer modellerine de sirayet eder, lüks ve statü sembolü haline gelir. Diğer otomobil yapımcılarıyla, GM arasında “kim, daha büyük, daha geniş, daha şatafatlı kuyruk yapacak” yarışı başlar.

Ama bu, herkesin kuyruğu beğendiği anlamına gelmez. Sovyet lideri Nikita Kruşçev, Amerika'yı ziyaretinde, küçümser bir ifadeyle “bunlar ne işe yarıyor yani” diye sorar örneğin. 1955 yılında, Otomobil Mühendisleri Derneği'nin toplantısında konuşan endüstri tasarımının öncülerinden Raymond Loewy, yeni arabaları “tekerlekli müzik kutusu”na benzetir ve ekler: “Amerika'nın en iyi motorunu bu şatafatlı gövdenin içine saklamak zorunda mısınız?” Metodist kilisesinden bir papazın tepkisi ile daha farklıdır: “Koca kuyruklu, üzeri aksesuar dolu, her tarafı krom kaplı, park edemeyeceğimiz ve virajları rahat dönemeyeceğimiz kadar büyük bu arabaları hangi deli yapıyor?”

Ford'un tasarım sorumlusu Robert H. McGuire, 1958 yılında yaptığı bir konuşmada, “kuyrukları kaldırırsanız, araba, bir kalıp sabuna dört tekerlek takmışınız gibi olur” diyerek meslektaşını savunur “...bu kuyruklar arabanın boyunu poşunu ortaya çıkartıyor.” Harley Earl ise, bu yıllarda yaptığı konuşmalarda, kendisini eleştirenlere karşı daha cesur konuşmayı tercih eder: “Kafaya koydum mu, daha çok araba satacağımı, o orospu çocuklarına göstereceğim.”

Kuyruklar, bütün o anlamsız şaşalan ile 1959 yılında yavaş yavaş gözden kaybolmaya başlar, 1960 yılına gelindiğinde, ortada tek bir kuyruklu model kalmamıştır.

Vurgunun öze değil biçime vurulmuş olması, aynı zamanda kendi sonunu da getirir. Biçim, tuhaf aksesuarlar ve evi aratmayan konfor uğruna, tipik bir orta sınıf arabası, yarım metre uzamak ve yarım ton ağırlaşmak durumunda kalmıştır. 1955 yılından sonra, benzin sarfiyatı önemsenir ve yapılan değişikliklerle, arabalar bir galon benzinle oniki yerine yirmi mil yapar hale ge-

tirilir. (O günlerde bir fıkra dilden dile dolaşmaktadır: Benzin istasyonundaki işçi, Cadillac sahibine “motoru durdur” der “...pompaladığımdan daha fazlasını yakıyorsun.”)

Mühendislik, güvenlik ve daha az sarfiyat derken, daha sonradan, ortaya, güvenli camlar, emniyet kemerleri, hava yastıkları, emisyon standartları çıkar. Ve, işin tuhafı, Detroit yani Amerikan otomobil sanayii kuyruklardan, aksesuarlardan kurtulur, mühendisliğe prim verirken, kendi ülke pazarını ithal otomobillere kaptırır.

Dumanaltı olduk

Sigaralar alışkanlık yapmaz.

- *Tobacco (tütün) Enstitüsü'nden Brennan Dawson, 1994*

Sanırım "alışkanlık" lafını çok fazla kullanıyoruz. Sigara içmek bir tarzdır sonuçta.

- *Brennan Dawson, 1991*

Genç insanların sigara içmemesi, her zaman kurumsal politikamız olmuştur.

- *Brennan Dawson, 1991*

Sigara reklamlarının sigara tiryakisi yarattığı yolunda iddiaların altında bilimsel temel yoktur.

- *Thomas Lauria, Tobacco Enstitüsü, 1991*

Sigara içimini yasaklama girişimi toplumsal değişim mühendisliğine güzel bir örnektir. Bu, ABD'nin Prohibition döneminde olduğu gibi, sosyal bir şeytan olduğu zannedilen maddeye karşı gerçekleştirilen bir haclı seferinden çok, yetişkin nüfusumuzun yüzde 25'nin özel hayatlarına ciddi şekilde müdahale edilmesidir.

- *Charles Whitley, Tobacco Enstitüsü, 1990*

Eğer tütünün insanlara zarar verdiği konusunda en ufak bir kanıt olsaydı ve ben buna kalbimle inansaydım, bu işte çalışmazdım. Samimi olarak söylüyorum, hiçbir yerde, hiç kimse tarafından sunulmuş, "sigara, kesinlikle ve yüzde yüz kanser yaratır" şeklinde bir tıbbi kanıt görmedim. Buna inanıyorum. Burada, oturmuş, çok temiz bir vicdan ile size bunları söylüyorum.

- *R. J. Reynolds Tobacco şirketinin başkanı Gerald H. Long'un Washington Times'a 1986, 19 Mayıs'ta verdiği demec.*

Bu yeşiller hareketi, işadamlarına karşı yürütülen kampanyanın bir parçası. Eğer burada durumun kötü olduğunu düşünüyorsanız, Avrupa'da durum daha da kötü. insanların bu günlerde düşünmek için daha zamanları var ve daha fazla şeyden şikâyet etmeye başlıyorlar. Bakın hükümetleri nasıl da eleştiriyorlar. Ve bir de şimdi basmıza dünyayı saran bu sağlık bilinci hareketi çıktı.

- *Philip Morris şirketinin başkan yardımcılarında John Dolli-son'nın sigara içme yasakları konusunda söyledikleri*

Aman tanrım, bu sigara karşıtlarının bir hikâyeyi tekrar tekrar nasıl bu kadar anlatabildiklerine şaşıyorum. Basında sigara lehine hiçbir şey çıkmıyor ama.

- *Philip Morris'in başkan yardımcılarında James C. Bpwing*

Düşünüyorum ki, sigara içmekle bir hastalık arasında mesela akciğer kanseri olabilir bu, bir bağlantı olduğu ortaya çıksa reklam şirketleri sigara reklamları vermezdi. Fakat çamur atmak kolaydır ve sigara şirketleri haksız yere suçlanıyor. Olay şu ki, hayatımda sigara sanayiindeki insanlar kadar şirin insanlar tanımadım. Ve şu var ki, tütün bir çok insana büyük zevkler tattırıyor. Şüpheler ve kışkırtmalara çabuk kanmamak lazım.

- *Philip Morris şirketinin muhasebe sorumlululandan Henry Pattison, 1969*

Tam doktorun tavsiye ettiği şey

- *L and M sigaralarının reklam sloganı*

Göz zevkine aykırı, burnu isyan ettiren, beyne zararlı, ciğerleri tahrip eden, dibi olmayan bir kuyudan tütercesine zararlı olan bu kokuşmuş duman...

- *Kral Birinci James'in krallığında tütünü yasaklayan kanundan bir alıntı, 1604*

Swatch, İsviçre saat sanayiini nasıl kurtardı?

İsviçreliler, yüzyıllar boyunca, saat sanayiine, el yapımı ve güvenilir ürünlerle hakim oldular. Ama, 1970'li yıllara gelindiğinde, İsviçreli saat yapımcıları, kaderlerini etkileyecek bir karar aldılar: Dijital saat üretmek, onların klaslarına uymazdı.

Belki de haklıydılar. Dijital saatler, pahalı bir yeni ürün olarak ortaya çıkmışlardı. Ama, kısa bir süre sonra, klasik saatlerden çok daha ucuza üretilebilecekleri anlaşılmıştı. İsviçreliler, "döküntü" olarak gördükleri dijital saat sanayiini, bunları üreten Japon ve Hong Kong'lu firmalara bıraktılar. Nasıl olsa, tüketicilerin büyük çoğunluğu, gerek tasarım, gerekse de güvenilirlik açısından İsviçre saatlerini tercih edeceklerdi.

Ama, sandıkları gibi olmadı. Seiko, Casio gibi markalar, dijital saatlerin kalitesini yukarı çekip, ortalama kalitenin üzerinde saatler üretmeye başladılar. Her ne kadar, İsviçre, pahalı ve kaliteli saat piyasasının (400 dolar ve üstü) yüzde 97'sini ellinde tutmaya devam ettiyse de, 1980'li yıllara gelindiğinde, düşük (75 dolar ve altı) ve orta (75-400 dolar arası) kaliteli saat piyasasının yüzde 97'si Japon ve Hong Kong markalarının eline geçti.

İsviçre, saat sanayiindeki üstünlüğünü hızla kaybediyordu. Yüzyıllık geleneğe sahip olmak, artık avantaj değil, dezavantaj haline gelmişti. İsviçreliler, bütün bu gelişmelere rağmen tavırlarını değiştirmediler ve tüketicilerin akıllarını başlarına toplayarak, İsviçre yapımı saatlere dönmelerini beklediler.

Bekleyiş umutsuzdu. İsviçre patentli yüzlerce saat şirketi, bu sürecin sonunda ya iflas etti, ya başkalarına satıldı, ya da bu işle uğraşmaya niyetlenen bankaların eline düştü. İşte bütün bun-

lar olurken, İsviçreli bir saatçi, Ernst Thomke, işini gücünü bırakıp, yeniden saat sektörüne dönmeye karar verdi.

Thomke, yirmi yıl kadar önce, onbeşonaltı yaşlarında bir delikanlı iken, ülkenin en büyük saat yapımcısı SMH'nin parça bölümü olan ETA'da çırak olarak çalışma hayatına atılmıştı. Ama, orada uzun süre kalmadı. Bern Üniversitesi'nde tıp ve kimya okudu, hükümet adına araştırmalar yaptı, sonra da Beec-ham firmasının İsviçre şubesinde girerek burada yöneticiliğe kadar yükseldi.

1978 yılında bir gün, bürosunda otururken, ETA'nın genel müdürlüğüne yükselmiş bulunan eski patronundan bir telefon aldı. Kendisi emekli olmaya hazırlanıyordu. Aradan geçen yıllara rağmen, Thomke'nin ne kadar iyi bir eleman olduğunu unutmamıştı. Şirketin durumu kötüydü. Aklına da Thomke'den başkası gelmiyordu. Acaba, eski işine dönmeyi düşünüyor muydu?

Thomke şaşırdı. Ulaşmış olduğu makam güvenli, rahat, üstelik de hızlı uçaklara, motosikletlere ve otomobillere olan tutkusunu sürdürecektik kadar paralı bir yerdi. Girdisini çıktısını bilmediği, üstelik ölmekte olan bir sektörde faaliyet gösteren, stresi bol bir kurum ve iş için bu makamdan vazgeçmeye değer miydi? Thomke düşündü ve "evet" dedi.

Şirkete, önceki pazarlama ve araştırma deneyimlerine dayanarak, yeni bir ruh katmak için geldi. Gelir gelmez de, Japon saldırıları karşısında şirketin ne denli zayıf kaldığı konusunda hayrete düştü. Bu sıralarda, Japonlar, pahalı saat piyasasına ince ve zarif bir ürünle girmeye hazırlanıyorlardı ve söz konusu saatin yanında, en kibar İsviçre saatinin bile kaba saba kalacağı düşünülüyordu.

Thomke, şirketteki mühendisleri topladı ve onlardan, altı ay içerisinde, Japonlarınkinden 2 milimetre daha ince bir saat tasarlamalarını istedi.

Thomke, sonraları, konuyla ilgili düşüncelerini anlatırken şunları söyleyecekti: "Dışarıdan bakıldığında, rekabet, insana anlamsız gelebilir. Ben, onları, yeni teknik çözümler bulacakla-

rı, yeni modül ve piller geliştirecekleri ve şirketin bütün yaklaşımını yeniden düşünecekleri bir pozisyona konumlandırmak istedim. Aynı zamanda, İsviçre mühendisliğini bütün dünya saat sanayiine göstermeleri için bir kıvılcım çakmalarını talep ettim.”

Mühendisler, bu çılgınca öneri karşısında, altı ay sürecek hummalı bir faaliyete giriştiler. Sonuç, istenenin de ötesindeydi. Thomke'ye, kalınlığı sadece 1 milimetre olan bir saat sunuldu. Yeni saatin tasarımı da bir devrimdi: Mühendisler, parçaları ayrı ayrı üretirip saatin oyuğuna koymak yerine, bütün mekanizmayı, doğrudan saatin kasasına yerleştirilmişlerdi.

Kısaca, yapılan sadece saat kalınlığının ortadan kaldırılması değildi, saat yapımındaki komplike basamaklar da ortadan kaldırılıyordu. Saate Delirium adı verildi ve yıl sonunda piyasaya sürüldü. Sonuç başarılıydı. Delirium, tanesi 4700 dolardan, 5 bin adet satmıştı.

Bu başarı üzerine, Thomke, dijital saatleri kendi sahasında yenmeye karar verdi ve mühendislere yeni bir hedef gösterdi: 10 İsviçre Frankı'ndan daha düşük fiyata, yani 66.5 dolara, klasik bir dijital saat üretilecekti.

Mühendisler, iki hafta çalışıp, Thomke'ye, gazet nazik bir biçimde “aklını kaçırmış olduğunu” söylediler. Sadece, en ucuzundan saat aksamının maliyeti 25 frank idi. 10 Franka saat imal etmek ise kesinlikle imkânsızdı.

Thomke, o günü sonradan anarken, “bana, bunun yapılamayacağını söylediler ve konu kapandı” diyor “çünkü, saatçilik, mühendisler tarafından yönlendirilen bir sanayiidir”. Yalnız, iki mühendis, Jacques Muller ve Elmar Mock, gönüllü olarak imkânsız denemek istediklerini söyleyerek birer adım ileri çıktılar.

Muller ve Mock, Delirium'dan elde ettikleri tecrübeyi yeni projeye yansıttılar. İlk etapta, hareketli aksam sayısını 90'dan 51'e indirdiler. Geleneksel metal saat kasaları yerine de, plastik kullanarak maliyeti yüzde 40 düşürdüler.

Sonra, işçilik maliyetlerine yöneldiler. Klasik yöntemde, sa-

at parçaları önce monte ediliyor, sonra saate yerleştiriliyordu. Bu da, saatin birkaç kez tersyüz edilmesini, bu işlemler sırasında da, baştaki parçaların sabitlenmesini gerektiriyordu. Kısaca, pahalı ve zaman kaybettiren bir yöntem söz konusuydu. Mock ve Muller, saatin parçalarının sadece üst taraftan yerleştirilmesini mümkün kılan bir yöntem geliştirdiler ve işlemin sonucunda da saatin arka kapağını lazerle kapattılar. Gerçi bu yöntem, saatin tamirini imkânsız hale getiriyordu. Ama olumlu bir yanı vardı. Saat, 10 feet'e kadar su geçirmez hale geliyordu. Bu işin uygulanabilmesi için bir fabrika kuruldu ve İsviçre kalitesinden asla taviz verilmedi. Aksamlar, milimetrenin 1/500'ü kadar hata payıyla, plastik kasalar ise şoklara dayanacak güçte üretiliyordu.

Ve en önemlisi, iki genç mühendis, Thomke'nin koyduğu "10 franklık saat" hedefine ulaştılar. 1 Temmuz 1980'de zafer kazanmış komutan edasıyla, tasarımlarını göstermek üzere Thomke'nin odasına gittiler.

Thomke, yeni saatin üretimi, reklamı ve pazarlaması için derhal kollan sıvadı. Tabii, yeni çocuğa bir de ad koymak gerekiyordu. Promosyon bölümü hemen bir isim listesi oluşturdu. Fakat, isim konusunda, SHM'nin çalıştığı Amerikan ajansı McCannErickson'un "Swiss" ve "watch" kelimelerini bir araya getiren önerisi "Swatch"ı beğenildi ve isim tuttu.

Plastik kasanın tasarım ve renk konusunda sağladığı kolaylık, saatin, özellikle gençlere pazarlanmasında önemli bir rol oynadı. Başarının anahtarından biri bu oldu, bir diğeri ise, fiyatının ucuzluğu nedeniyle, insanların, bu saatlerden birkaç tane alıp, günlük psikolojilerine, faaliyetlerine ve giysilerine göre kullanmalarıydı.

İlk Swatch, 1983 yılında, 40 dolarlık etiketle piyasaya sürüldü.

Bu fiyat, ana model için, on yılı aşkın bir süre sabit kaldı. Şirket, saatin reklamını da gerçekten ses getirecek boyutlarda yaptı. Saatin 500 feet uzunluğunda, 13 ton ağırlığında çalışan bir modeli yapılarak, Almanya'da Frankfurt'un en yüksek gökdele-

nine asıldı.

Swatch, her yıl, 140 farklı tasarımı ve kolleksiyoncular için yapılmış sınırlı sayıda özel saatleri piyasaya sürer. Bugüne dek, çocuk kitabı illüstrasyonlulardan, omlet desenlilere kadar 100 milyon Swatch satıldı. Orijinal desenlileri piyasa fiyatının birkaç misline satan kolleksiyoncuları oluştı. Kolleksiyon yapanlar da birkaç saat aldılar. Bugün, her Swatch müşterisinin ortalama üç Swatch'ı bulunuyor.

SMH Genel Müdürü Nicholas Hayek, ünlü işletme dergisi Harvard Business Review'de yayınlanan bir yazısında, Swatch'ın öyküsünden alınması gereken iki ders olduğunu yazdı:

“İlk olarak, ücretlerin yüksek olduğu bir ülkede, kalite açısından yüksek, maliyet açısından düşük ürünler meydana getirmek mümkündür. Dikkat edin, meydana getirmek diyorum, tasarlayıp satmak değıl. Biz, bütün saatlerimizi, bir sekreterin, Malezya'da ya da Tayland'daki mühendisten daha yüksek maaş aldığı İsviçre'de üretiyoruz... Hepimiz, dünya piyasasında rekabet eden küresel şirketleriz. Fakat, bu, içinde yaşadığımız topluma karşı bir bağımız olmadığı anlamına gelmez... Herkes, yaşadığı yerde bir şeyler yapmalıdır. Bir ülke, knowhow'unu ve uzmanlığını kaybettiğinde, zenginlik yaratabilme kapasitesini ve mali bağımsızlığını da kaybeder... Bir şirket kitleye dönük üretim yapacaksa, bunu ancak Asya'da ya da Meksika'da yapacağı konusundaki inancı değıştirmeliyiz. Üst düzey yönetici, elemanlara, “biz, bu ürünü, burada, daha ucuza ve dünyanın diğer ülkelerinden daha kaliteli üreteceğiz” demeli. Gerisi onların işi.

İkinci ders ise, birincisiyle bağlantılı. İsviçre ve ABD gibi yerlerde, çocukluğunuzun ve gençliğinizin fantezilerine ve rüyalarına sarılarak, kitleye yönelik üretim yapabilirsiniz. Büyük bir İsviçre firmasının genel müdürünün fantezi konusunda konuşması insanlara komik gelebilir. Ama, başarımızın ardında yatan sır budur. Bu İsviçre ya da herhangi bir Avrupa ülkesi için sıradışı bir tutumdur. Biz, genellikle, birçok fikri, üzerinde hiç dü-

şünmeden, hatta gülerek gözardı ederiz. Swatch'ın tasarım bölümü çalışanları on yıl önce kendilerine, şu çılgın soruyu sordular: "Neden biz, albenili, düşük maliyetli, yüksek kaliteli İsviçre malı bir saat üretmeyelim? Bankacılar bize kuşkuyla yaklaştılar. Yedek parçalarımızı yapan bazı şirketler, bizimle çalışmayı reddettiler. Bizim, çılgın bir ürünle, ülkedeki saat sanayiini batıracığımızı düşünüyorlardı. Fakat, Swatch ekibi direnişini kırdı ve iş başarıldı."

MTV: Videoklip, radyo yıldızlarını nasıl öldürdü?

“MTV’mi İstiyorum!” Rock yıldızları bu sloganı şarkı haline getirip söyleyince, rock müzik hastaları, artık kendilerinin de bir kablolu yayınları olduğunu anladılar ve MTV, önce bütün Amerika Birleşik Devletleri’ne, sonra da dünyaya yayıldı.

MTV, dünyada, “salt rock müzik yapan” ilk kablolu yayın değildir (Video Concert Hail adlı kanal, MTV’den birkaç yıl önce kurulmuştur.) Ama, MTV, hem bütün ABD’ye, hem de dünyanın birçok ülkesine ulaşabilen ve en önemlisi kar edebilen ilk “salt rock müzik yapan” kablolu yayındır.

1980’li yıllar muhafazakardır. Müzisyenler ve plak şirketleri de bu ortamdan ister istemez etkilenirler. Post-punk, postdisco, post-herşey derken, müzik dünyası da heyecanını ve isyankar ruhunu kaybeder. Rolling Stones gibi eski topluluklar, insanda, eski albümlerini tekrar ve tekrar piyasaya sürüyormuş izlenimi uyandırmakta, yeni topluluklar ise, doğrudan eskiye öykünmektedirler.

Ama, müzik endüstrisi, bu durumdan pek etkilenmişe benzemez. Bugün nostaljiyle andığımız LP’ler satmaktadır ve sektörün karı da hiç yabana atılacak gibi değildir.

Bu günlerde, iki dev şirket, sinekten biraz daha yağ çıkarmak için ortaklığa gitmeye karar verirler. Bunlardan biri, Warner Brothers Records’un Warner Communications’ı, diğeri ise plaklarından çok seyahat çekleriyle ünlü American Express’tir.

İki şirket, 1979’da, Warner Cable’ı kurarlar. Amaç, yeni kablolu televizyon istasyonları oluşturmaktır. Robert Pittman, ilan almayan ve 24 saat sadece film yayını yapacak olan, adı da, ne

akla hizmetse, Film Kanalı olan yeni bir TV istasyonunun kurulmasıyla görevlendirilir. Başarılı olunca da, şirketin ilk reklam alan kablolu yayın kanalının kurulmasının sorumluluğu kendisine verilir.

Pittman, işin kolay olmayacağını farkındadır. Diğer istasyonlarla kıyaslandığında seyirci sayısının sınırlı olması nedeniyle, reklam verenler, kablolu televizyon istasyonlarını tercih etmemektedirler.

Pittman bir ekip kurar, bir de hedef belirler: Başarı, hedef kitlenin son derece iyi tanımlanmış olmasında yatmaktadır. En uygun hedef kitle de, gençler ve orta yaşın altındaki yetişkinlerdir. Çünkü, hem klasik televizyon seyircisinden farklı olarak yeniliklere açıktırlar, hem de gelir düzeyleri fena olmadığından, reklam verenlerin tercih ettikleri bir kitle oluşturmaktadırlar.

Peki bu hedef kitle ne ister? Öncelikle rock müzik tabii ki, sonra da birazcık “tavır”... Pittman ve ekibi derhal kolları sıvar ve bir müzik kanalı hazırlamak için gerekli teknik ayrıntılar üzerinde çalışmaya başlar. Stereo yayının nasıl yapılacağı, plak şirketleri ve çeşitli müzik kuruluşlarıyla ilişkilerin nasıl yürütüleceği başlıca sorunlardır.

Pittman, gerekli teklifi bir yıl içinde hazırlayıp Warner Cable’ın yönetim kuruluna sunar. Yönetim kurulu, bu tür bir kanalın iş yapmayacağını düşünmektedir ve Pittman’a sırtını döner.

Ama Pittman projesinde kararlıdır. Warner Communications ve American Express’in başkanları Steve Ross ve Jim Robinson ile bir toplantı ayarlar. Videoların, izleyici anketlerinin, program planlarının ve mali yapıya ilişkin projeksiyonların gösterildiği yorucu bir toplantının sonunda, Robinson, Ross’a döner ve “tamam” der “...ben ikna oldum”. Ross’un tepkisi de olumludur ve kanal yeniden start alır.

Öncelikle yapılması gereken, temel anlayışın oluşturulmasıdır.

Sıkı bir ekip çalışması sonunda ilkeler belirlenir. Kanal sürekli genç kalabilmeli, seyircisiyle birlikte yaşlanmasının önüne

geçilmelidir. Pittman, "bazı izleyicilerin, bir süre sonra MTV'yi izlemekten vazgeçeceklerini kabul ettik. Ancak, yerlerini yenileri alacaktır" der ve ekler: "...temel felsefemiz değişim uğruna değişimdir. İzleyiciler, daha yeni bir değişime hazır olmadan değişimi gerçekleştirmeliyiz." Ekip, yaşlı kuşağa hitap etme hatasına asla düşmeyeceği, kırk ve elli yaş kuşağınca anlaşılacak ya da hoş gitmek gibi bir sorunlarının olmadığı konusunda da karar alır.

Pittman, 1981 yılı sonunda yayına başlamayı planlamaktadır. Ama, bazı olumsuz gelişmeler yüzünden tarihi ertelemek durumunda kalır. Plak şirketleri, masrafları kısma yoluna gitmektedirler. Dahası, bazıları, klip yapımını durdurmayı bile düşünmektedir. Müzik sanayiine egemen olan hava, video kliplerin, plak-kaset satışında ancak çok küçük bir etkiye sahip olduğu yolundadır.

Yayına, 1982 yazında, plak şirketleri yıllık bütçelerini tamamlamadan başlanacaktır. Fazla zaman yoktur. Üstelik şirketin adı gibi en temel konularda bile henüz karar alınmış değildir. Pittman, kanalın adının TV1 olmasını ister ama bu ismin hakkı, daha önceden başkası tarafından alınmıştır. İkinci tercihi ise TVM'dir. İsim konusunun tartışıldığı ve saatler süren bir toplantıda, program müdürü Steve Casey, kimsenin itiraz etmediği son sözü söyler: "MTV, kulağa TVM'den çok daha hoş gelmiyor mu?"

İş, isme ve felsefeye uygun bir logo yaptırmaya gelmiştir. Birçok tasarımcıya sipariş verilir. Sonuçta, Manhattan'da, küçük bir büronun yaptığı "büyük M harfi, yanında, duvar yazısı gibi spreyle yazılmış TV harfleri" beğenilir. Büroya, tasarım için öngördüğü bedel, 1000 dolar ödenir.

Öte yandan, gösterilecek video klipler ve başka video kayıtları toplanmaya başlanır. Pittman ise, koltuğunun altında bazı tablo ve grafiklerle plak şirketlerini dolaşıp, yeni kanalı anlatarak takdimler yapmakta, MTV'nin, gösterilen müzik parçasının başında ve sonunda, parçanın ve grubun adının yazılacağına da-

ir –doğal olarak radyo istasyonlarında bu tür bir imkân yoktur– söz vermektedir. Takdimler beklenen güveni doğurur, birçok plak şirketi, video kopyelerinin verilmesi konusunda ikna olur. Sadece MCA ve PolyGram, kopye verilmesini kesin bir dille reddederler.

Açılış günü, MTV'nin elinde sadece 250 klip ve film mevcuttur. Üstelik, özenli bir seçim yapılamamış, ne bulunursa toplanmıştır. Örneğin, kliplerin üçte biri Rod Stewart'a ilişkindir. Açıkçası, kumar oynanmaktadır. "Eğer kanal tutarsa, nasıl olsa plak şirketleri, video klipleri ve çeşitli kayıtları yağıdıracaktır" diye düşünülür.

1 Ağustos 1982 günü, MTV, Buggles'in yaptığı "Video, radyo yıldızlarını öldürdü" parçasıyla kendini tanıtır (İşin tuhafı, Buggles videojenik bir grup değildir ve kısa sürede kendi kehanetinin kurbanı olur).

Çiçeği burnunda kanal, umulan etkiyi uyandırmaz ve ilk yıllarda toplam 50 milyon dolar zarar eder. Bu, beklenen rakamın 40 milyon dolar üzerindedir. Bir süre sonra, kanalın ülke çapında yaygınlaşması amacıyla, birçok rock yıldızının yer aldığı "MTV'mi istiyorum" kampanyası başlatılır. Ve bu kez başarı gelir. Binlerce kişi, kanal aboneliği için telefonu açıp reklam spotundaki cümleyi haykırır ve MTV bir anda bütün ülkeye yayılır. 1984'ün Aralık ayında, kanal, başarıya, artık emin adımlarla yürümektedir.

MTV, kısa zamanda ülke çapında etkin bir kanal haline gelir. Artık, rock dünyasının ünlüleri arasına girmek için iyi bir müzisyen olmak kafi gelmemekte, aynı zamanda videojenik olmak gerekmektedir. MTV, bir çok filme, TV programına ve reklama konu olur, Çıplak Silah'tan Susam Sokağı'na kadar birçok yerde, kanala atıfta bulunulur.

Doğal olarak, düşmanları da eksik olmaz. Feministler ve ko-yu dindarlar, yarı çıplak bir kadının MTV'nin sembolü olmasını hoş karşılamazlar örneğin. Kanalda, bir de, siyah müzisyen kıtlığı vardır. 1983'ün Şubat ayında, dönüşümlü olarak gösterilen

altmış video klipten sadece ikisinde siyah müzisyenler vardır. Bunlardan birisi Tina Turner'dır. Diğeri ise, English Beat adında, değişik renkten insanların çaldığı bir rock grubudur. Aynı yıl, MTV, Michael Jackson'dan "Billie Jean"ı ya da başka herhangi bir parçayı çalmayı reddeder. Pittman, eleştirilere karşı, "burada Jackson'ın 'rhythm ve blues'larına 'country' müzikten daha fazla yer yok" cevabını verir.

Rivayete göre, CBS, bu gelişme üzerine, MTV'ye kısa bir ultimatom verir: "Ya Billie Jean'i çal, ya da bizim kliplerimize elveda de!" Rivayetin ne kadar doğru olduğunu bilmiyoruz, ama, parça, "MTV'de çalınacaklar" listesine alınır ve uzun bir dönem "hit" olarak kalır. MTV dersini almıştır. Dört yıl sonra, kanal, "Yo! MTV Raps"ı başlatır ve rap'ın büyük kentlerin yoksul banliyölerine yayılmasıyla beğeni toplar yada eleştirilir.

Pittman, MTV'yi 1986'da bırakır. Aynı yıl, kanal, dev kablo-lu televizyon kuruluşu Viacom'a, 511 milyon dolara satılır.

MTV, bugün, yaklaşık yüz ülkede, milyonlarca kişinin seyrettiği ve son derece karlı bir kablolu yayın kanalı...

Kellogg kardeşler mısır gevreğini nasıl üretti?

Yağsız, tuzsuz diyetler mi istersiniz, vitaminler mi, kolesterolsüz yiyecekler mi? Beslenmeyle ilişkin bugünkü takıntıların aşırıya kaçtığını düşünüyorsanız, keşke ondokuzuncu yüzyılı bir görseydiniz. Ortalıkta, hepsi de birbirinden çılgın yüzlerce rejim reçetesi vardı.

Dönemin popüler simalarından biri, hala kendi adını taşıyan bisküvilerin yapımcısı Sylvester Graham idi. Graham, açık hava egzersizlerinin ve tahıllı yiyeceklerin yararlı ve seksin zararlı olduğu (ona göre, vücudun gereksinme duyduğu hayati sıvılarının dışarı çıkmaması için seksten arınmak gerekiyordu) konusunda fanatik inançları vardı. Hububatların seks gücünü azalttığına, et, tuz ve baharatın ise afrodizyak etkisi yaptığına inanıyordu.

Öğrencilerinden James Caleb Jackson, işi ilerleterek su tedavisi diye bir yöntem ortaya attı. Yöntem, vücudun bütün deliklerinden, duş, ıslak torba vs ile vücuda su sokulmasını öngörüyordu. Jackson, beslenmeyle de ilgileniyordu. Bazı çalışmalarından sonra, günün birinde, un ve suyla bir karışım elde ederek bunu fırınladı ve adını Granuia koydu. Granula, Amerikalıların sabah kahvaltılarında çok tükettikleri fırınlanmış tahılların ilk örneği olma özelliğini taşıdığından tarihe geçmiş olsa da, öylesine tatsız tuzsuz bir şeydi ki, Jackson, pek kimseyi, bu tuhaf yiyeceği yemeye ikna edemedi.

Ama, Amerika büyük bir ülkeydi ve şüphesiz Granula'yı beğenenler de vardı. Bunlardan biri de, Yedinci Gün Kilisesi'nin kurucusu ve mesihi Ellen Harmon idi. 1855 yılında, kocasıyla birlikte, bütün müritlerini, Batı Michigan'daki tarikat çiftliğine

yerleşme konusunda ikna etmişti. Burada, bir yandan, yakında kıyamet kopacağını iddia eden tarikatını yönetiyor, bir yandan da diyetinin yararları ve seksin zararları üzerine kitaplar yazıyordu.

Onbir yıl sonra da, herkesin kendisine ihtiyacı olduğunu düşünerek, kilisesinin yanında Batı Sağlık Reformu Enstitüsü'nü açtı.

Yedinci Gün Kilisesi'ne mensup, genç bir öğretmen olan John Harvey Kellogg, tarikat çiftliğinin 90 km uzağında bir kasabada oturuyordu. Günün birinde, Ellen Harmon ile tanıştığında, Harmon'un genç öğretmene kanı kaynamış olacak ki, kendisini, bütün masraflarını üstlenerek, tıp eğitimi görmek üzere New Jersey'deki Florence Heights Koleji'ne gönderdi. Birkaç yıl sonra, Kellogg, "doktor" unvanıyla geri dönerek enstitünün başına geçti. Tipik bir nepotizm (aile fertlerini kayırma) örneği gösterip sonradan çok pişman olacağı bir karar vererek, kardeşi William Keith Kellogg'u hastaneye yönetici olarak atadı. William, bundan sonra, istemediği halde John'un gölgesi altında kalacak ve kardeşinin, ortak projelerini kendi projesiymiş gibi göstermesinden hayli rahatsızlık duyacaktı. Ancak, aradan yıllar geçtikten sonra da, intikamını alabilecekti.

Hamisi White gibi John Kellogg da, sağlıklı beslenmenin yararına ve seksin zararına kalpten inanıyordu. Balayını seksin şeytan işi olduğunu anlatan "Yaşlılar ve Gençler için Açık Gerçekler" adlı bir kitap yazmakla geçirdi. Kitaba göre "üreme eylemi, vücudu en fazla tüketen eylemdi. Seks, gençlerin büyüüp gelişmesini önlediği, vücudu zayıf bıraktığı gibi, zekâ gelişimini de engelliyordu". Kellogg'un evliliği, tahmin edilebileceği gibi seksten tamamen arınmıştı ve John, karısının bu durumdan son derece hoşnut olduğunu düşünüyordu. Kitabında, kadınların sekse yaklaşımı konusunda şunları yazmıştı: "Kadınların büyük çoğunluğunun cinsel duyumlarla pek haşır neşir olmamaları, hem kendileri, hem de toplum için ne kadar mutluluk verici bir olay."

Kellogg, araştırmaları sonucunda, cinsel isteği kreltmede bazı yiyeceklerin işe yaradığını görmüştü. Ama, önerdiği karışımlardan birini deneyen hastası, dişlerini kırıp kendisinden tazminat isteyince, başka alternatifler aramaya koyuldu.

Aşında, Kellogg'un önünde, o güne dek kadri bilinmemiş bir diyet vardı. Jackson'un Granula'sı üzerinde çalışıp, bunu, pekala eli yüzü düzgün bir yiyecek haline getirebilirdi. Kardeşi William ile birlikte işe koyuldular ve öğütülmüş buğday, mısır ve çeşitli otları haşlayıp fırınlayarak yeni bir yiyecek elde ettiler. Granula'nın "u"sunu "o" ile değiştirerek, yeni ürüne Granola adını verdiler. Gelin görün ki, Granola, en az Granula kadar tatsız tuzsuzdu. İki kardeş, bunun üzerine, deneylerini sürdürmeye karar verdiler.

John'un iddiasına göre, 1885 yılında rüyasına giren bir ihtiya, kendisine, tahılları cips gibi ktır hale getirmesini söyledi. Rüyanın kutsal olup olmadığı başka bir tartışmanın konusu, iki kardeşin rüyadan sonraki deneyleri de başarısızlıkla sonuçlandı. Islak buğday tanelerini elik silindirden geçirmeyi denediler, olmadı. Buğday tanelerini yumuşatmak için kaynatalım dediler, ama bir saat kaynatsalar bile taneler bir türlü yumuşamıyordu.

Sonunda, kendilerine talih yardım etti. Bir gün yine buğday tanelerini kaynatırlarken, acil bir şey oldu, buğdayları ıslak ıslak bırakıp gittiler, iki gün de gelmediler. Döndüklerinde buğday tanelerini yumuşamış gördüler ve bunları yeniden elik silindirden geçirdiler. Başarılı mıştı. Aşırı süre ıslak kalan ince ve pişmiş buğday ile gereken sonuç alın mıştı.

Yine de ufak tefek pürüzler vardı. John, buğday parçalarını ezerek küçük parçalara ayırıyordu. William'in, John'u, parçaları ezmeden bırakması için ikna etmesi uzun zaman aldı. En büyük sorun ise, insanların, talaş tadındaki buğday gevreğini yemek istememeleriydi.

Nihayet, 1902 yılında, iki kardeş, mısır gevreğini arpa maltı ile tadlandırarak lezzetli bir ürün yapmayı başardılar. Ve akabinde, bu ürünün ticari geleceği olduğunu düşünerek, sağlık ensti-

tüsünden tamamen ayrı bir kurum olarak, Battle Creek Toasted Corn Flake Company'yi kurdular ve ilk yıllardan itibaren iyi satış yaptılar.

Başarı, sorunları da beraberinde getirdi. Bir kere, Bayan White, Kellogg kardeşlerin, enstitüyü ticarete bulaştırmalarına hayli bozulmuştu. Kendisine bu işten hiç pay verilmemiş olması onu daha da sinirlendiriyordu. Ayrıca, bir anda rakipler ve taklitler türemişti. Şirket, diğerlerinden ayrılmak için adını "Kellogg's" olarak değiştirdi.

Ama esas çingar, John Kellogg, kardeşinin mısır gevreklerine şeker kattığını öğrendiğinde çıktı. John Kellogg, şekerin, gevreklerin cinsel duyguyu bastırıcı özelliğini yok edeceğini düşünüyordu. William'a göre ise, şeker karıştırılmadığı zaman, ürünün satma şansı yoktu. Anlaşmazlık kısa sürede kardeş kavgasına dönüştü, iki kardeş, birbirlerini, isim ve üretim haklarının kimde olduğu konusunda dava yağmuruna tuttular. William, enstitüden ayrılarak her ne kadar şirkette John'un hisseleri varsa da şirketin başına geçti. Bir süre sonra da, bütün davaları kazanarak Kellogg's Corn Flake Company'nin (Mısır Gevreği Şirketi) denetimini eline geçirdi. İki kardeş, bu olaydan sonra bir-iki kez bir araya gelseler de bir daha hayatları boyunca hiç barışmadılar.

Kellogg şirketi, William'm yaratıcı reklam, pazarlama ve promosyon taktikleri sayesinde büyük başarı kazandı. Örneğin, cüretkâr kampanyalardan birinde, o dönem için biraz riskli bir şey yapılmış, kadınlardan bakkallara göz kırpmaları istenmişti. "Karşılığında bakalım ne elde edeceksiniz" diye soruluyor ve göz kırpan kadınlara, hediye olarak, bir kutu bedava Corn Flakes veriliyordu. Kellogg's aynı zamanda, gıda sektöründe çocuklara yönelik reklam kampanyası başlatan ilk kuruluştur. Çocuklara, mısır gevreği yemeleri halinde, diğer çocuklardan çok daha güçlü olacakları söyleniyordu.

John ve William 91 yaşına kadar yaşadılar. William, son ana kadar şirketinin başındaydı. John ise öğretisini yaymakla meş-

guldü. Yapılan tıbbi araştırmalar onu sürekli olarak yalanlasa da, inadından asla vazgeçmedi. Cinsel ilişkinin zararlı olduğuna, mastürbasyonun sivilceye, körlüğe ve hatta ölüme neden oluşturduğuna yönelik inancını ölene dek korudu. Beklenebileceği gibi, John ve eşi Ellen'ın hiç çocukları olmadı, tam 42 çocuğu evlat alıp büyüttüler. İleriki yaşlarda, karısı tamamen eve kapanırken, Dr.Kellogg'u, üzerinde beyaz giysileri, omuzunda beyaz bir papağan olduğu halde hastane koridorlarında görmek mümkündü.

Chiquita muzları, United Fruit'un imajını nasıl düzeltti?

Chiquita muzunun, Şili'de Allende'nin devrilmesinde parmağı olan United Fruit şirketinin imaj düzeltmek için kullandığı bir ürün olduğunu hiç duydunuz mu? Duymadıysanız, anlatalım. Dünya kamuoyunun gözünde United Fruit'in pek sevimli bir imajı yoktur. Her şeyden önce, Güney Amerika'da, zalimliği ve pervasızlığı ile nam salmış dev bir şirkettir. Sırf rakiplerinin eline geçmesin diye milyonlarca hektar toprağı ve yine onlarca politikacıyı satın almıştır. Satın alamadığı hükümetleri ise devirmeye çalışmıştır.

Üstüne üstlük, 1954 yılında Guatemala örneğinde olduğu gibi, ABD hükümetinin desteğine sahiptir. "Muz cumhuriyeti" terimi, işte bu şirketin, istediğı kokuşmuş hükümeti seçim yoluyla ya da silah zoruyla başa geçirmesine atfen ortaya çıkmış ve siyaset literatürüne yerleşmiştir. Şirketin elinde, ucuza kapatılmış o kadar çok toprak vardır ki, bunların bakımını yapmakla hiç vakit kaybedilmez. Bir tarım arazisi tükendi mi, şirket yöneticileri hiç uğraşmazlar, orayı terkedip diğerine geçerler.

Bir bölgeyi terkederken de, değerli ne varsa vagonlara yüklerler, arkalarından rayları söke söke, yeni bir alan açmak üzere yola çıkarlar, yağmur ormanlarını için için kemirirler. Toprak ve doğal denge bozulurken, esas felaket, eski topraklarla birlikte terk edilen işçilerin başına gelir. Bütün bu olup bitenler, şüphesiz, şirket hakkında hiç de hoş olmayan intibalar ve kötü bir piar anlamına gelmektedir. Allahtan, United Fruit her zaman kazanan taraf olmaz. Şirketin emektar çalışanlarından Angel Castro'nun iki oğlu, Küba'daki muz cumhuriyetine karşı başarılı bir devrimi gerçekleştirince, şirket Küba'daki bütün topraklarını kaybeder (Kü-

ba Devrimi'nden birkaç yıl sonra Angel Castro'nun kendilerinde çalıştığını öğrenen şirket, Fidel ve Raul gibi iki saygılı küçüğün nasıl böyle kötü bir yola düştüklerini anlayamadıklarını belirtiyorlardı).

Ülkede, United Fruit'ün bile hakkından gelemeyeceği bir devrim olmuştur. Gerçi, şirket, "hakkından gelmek" için elinden geleni yapmış, hüsrarla sonuçlanan Domuzlar Körfezi çıkartması sırasında, asker ve silah sevkiyatı için, kendi filosundan iki gemiyi karşı devrimcilerin emrine tahsis etmiştir.

Aslında bütün bu olaylar sonradan yaşanacaktır. Chiquita muz, Küba devriminden 20 yıl önce, İkinci Dünya savaşının sönmeye yüz tuttuğu günlerde serpilip gelişir. Savaş sırasında, şirketin filosu savaş grisine boyanıp, donanmanın hizmetine verilmiştir. Bu, savaş süresince, ABD'ye hiç muz ithal edilmediği anlamına gelmektedir. Buna rağmen, şirket yöneticileri muz çiftliklerindeki üretimi durdurmazlar ve savaş sonrası için görkemli bir kampanya hazırlığına girişirler. Savaşın bitimiyle birlikte ithalat gerçekten patlayarak yılda 100 milyon hevenke çıkmıştır.

ABD'liler Pearl Harbour'dan beri muz yüzü görmemişlerdir. Şirket yöneticileri, bunun, şirin mi şirin, sıcakkanlı bir imaj oluşturmak için mükemmel bir fırsat olduğunun farkındalardır. Sorunun çözümünü radyo reklam ajansından Batten, Barton, Durstine ve Osborn'a devrederler. Onlar da, Karmen Miranda'yı çağrıştıran, hatta onun tescilli giysisi olan meyveli şapkasını kullanan, seksi ve sıradışı bir figür yaratırlar. Yaratılan Latin Amerikalı şarkıcının adı bile Karmen Miranda'yı çağrıştıracaktır. Söz yazarı Garth Montgomery ve besteci Len MacKanzie, kampanyanın şarkısını oluşturmakla görevlendirirler. United Fruit, şarkıyı halkın benliğine kazımaya karardır. Bunu da sponsorluğunu üstlendiği bütün radyo programlarına çıkan müzisyenlerin bu şarkıyı icra etmesini zorunlu kılarak sağlar. Sonuçta, Chiquita Muz'un şarkısı, Fred Allen'den, Charlie McCarthy'e hatta Karmen Miranda'ya kadar çeşitli sanatçılar

tarafından seslendirilmiş olur.

Şarkının, radyolarda, bir gün boyunca 276 kez çalındığı olur. Dahası, plağı yapılarak ülke çapındaki bar ve cafelerdeki müzik kutularına dağıtılır. Chiquita büyük sükse yapmıştır. Herkes, bu güzelin neye benzediğini görmek istemektedir. Önceleri daha başka gıda ürünleri için de çalışmış olan karikatürist Dick Browne, Chiquita muzun maskotunu çizmek üzere kolları sıvar. Chiquita, kırıışık eteği, kabarık kollu gömleği ve geniş çeperli meyva şapkası ile seksi bir kadın olacaktır. Maskot çizildikten sonra, bu kez, seksen saniye süren, çizgi klipler hazırlanır ve ülke çapındaki sinemalarda gösterime sokulur.

United Fruit yöneticileri, ilk başlarda Chiquita'nın ve şarkısının elde ettiği başarıdan çok memnun görünürler. Fakat memnuniyet, zamanla, yerini tedirginliğe bırakır. Chiquita, diğer muzlardan ayrıışmamaktadır. Evet, satışlar artmıştır, ama yapılan bütün reklamlar, diğer muz ithalatçılarının da işine yaramakta, onların da satışını artırmaktadır. United Fruit'ün başkan yardımcılarının, Coca Cola'dan Chiquita'ya geçmiş olan Jack Fox, yönetim kurulunu toplayarak, diğer muz üreticilerinin bu olaydan bedavadan yararlanması karşısında duyduğu öfkeyi dile getirir. Parlak bir buluşu vardır. Altı-sekiz hafta içerisinde, bütün Chiquita muzlarının üzerine, kendi markalarını diğerlerinden ayıracak etiketler yapıştırlacaktır.

Eski tüfekler bu işe bıyık altından gülerler. Şirket, yıllardır, muzları nasıl etiketleyebileceğim düşünmektedir. Ve şimdi de, sodacınının biri kalkmış, bu işin altı hafta içerisinde bitirilebileceğini iddia etmektedir. Üstelik Fox, etiketin nasıl bir şey olacağı konusunu çözebilmiş değildir. Muzların üzerine lastik bir damga vurulabileceği gibi, elektrostatik bir işaret kullanılabilir ya da her üç muzdan birinin üzerine, yapışkanlı etiket konulabilir. Fox, özellikle yapışkanlı etiketin üzerinde durmaktadır. Güneyle bir yönetici, yıllardır şirketle çalışıyor olmanın verdiği güvenle, başkan yardımcısıyla alay ederek "yapışkan mı" der"...hadi oradan, sen ne dediğinin farkında mısın? Bunun yıl-

da kaç yapışkan anlamına geldiğini biliyor musun? Tam 1 milyar. Aklını kaçırmış olmalısın.”

Rakamı duyunca duraksayan Fox, tekrarlamasını ister. “1 Milyar.” Oda, gergin kahkalarla yankılanır. Kahkahalar, Fox’ın kararlı bakışları altında kesilince, başkan yardımcısı yeniden söz alır: “Ben de aynı o rakamı bulmuştum. Tam 1 milyar”.

Daha sonraki hesaplamalar şirketin aslında yılda 2.5 milyar etikete ihtiyacı olduğunu gösterirse de, en makul çözüm olarak Fox’un önerisi kabul edilir. Etiketleri üreten matbaanın sahibi, rakamı duyunca bayılıverir.

Derhal, Chiquita adının, açık mavi fon üzerine yerleştirildiği yuvarlak bir etiket tasarlanır. Bunları, ucuz maliyetle muzlara yapıştırmak ise büyük sorun olur. United Fruit, ülke çapında makine uzmanlarını makul bir çözüm bulmaları için toplar fakat bir sonuca varılamaz. Yapılan hesaplara göre, bir muza etiket yapıştırma maliyeti, hevenk başına 10 dolardır. Çözüm, “beklenmedik bir yerden gelir: Honduras’taki plantasyonda çalışan bir işçi, hareket eden hiçbir parçası olmayan ve el sıkımı ile çalışan bir alet icat etmiştir. United Fruit bir anda, basınca duyarlı etiketlerin en büyük müşterisi konumuna gelir. Bunlardan, yılda 3 milyardan fazla tüketilmektedir. Kampanya ile birlikte etiketler o kadar tutar ki, Chiquita markası şirketten daha fazla tanınır olur. 1960 yılında şirketin adını United Brand’e çevrilmesi ciddi bir tanınma sorununu beraberinde getirir. Sonunda, akıllı bir seçimle, şirketin adı 1990 yılında Chiquita Brands International olarak belirlenir ve gülümseyen muzdan kadın, şirketin sembolü olarak kalır.

Nike/Air Jordan: Havalı ayakkabının doğuşu

Spor ayakkabılar, bir zamanlar, diğerlerinden çok daha ucuza satılırdı. Bu durum, NikeAir serisi ayakkabılar piyasaya çıkana dek böyle sürdü.

Aslında, havalı ayakkabı Nike'ın buluşu değildi. Hatta, yeni bir buluş da değildi. İlk havalı topuk, 1882 yılında ABD patent ofisi tarafından onaylanarak patent aldı ve kendisinden sonra üretilecek olan havalı tabanı olan 72 değişik ayakkabının atası oldu. Ama, bunların hepsinin de, teknik ya da ticari nedenlerle ömürleri hayli kısa oldu.

1969 yılında, uzay sanayiinin inişe geçmesiyle birlikte, Frank Rudy, 'Rockwell International'daki işinden ayrıldı. Rockwell'deki birçok buluşun öncüsü olan Frank, yeniden iş hayatına atılmakta o kadar aceleci olmadı. Ve Güney Kaliforniya'da, evinin garajında, yeni buluşlar üzerine çalışmaya başladı.

Aslında, Frank, hiç çalışmayıp, bütün gün kayak yapacak kadar zengin olmak istiyordu. Ama kirasını ödediği bir ev ve bakmakla yükümlü olduğu bir ailesi vardı. Sonunda kayak merakı ile buluş yapma ihtiyacını kaynaştıracak bir çözüm buldu. Bir kayak ayakkabısı tasarlayacaktı. Halihazır modellerin hiçbirinin rahat olmadığını düşünüyordu. Yeni buluş için, Rockwell'in uzay sanayii tasarımcılarından, arkadaşı Bob Bogert ile çalışmaya başladı.

İki mucit arkadaş, birkaç sene içerisinde, pratik bir havalı ayakkabı tasarlamayı başardılar. Head Skis şirketinin sahibi Howard Head, tasarımı beğendi, patent aldı ve üretime başladı. Ama, kısa bir süre sonra, Head, şirketini, AMF adında başka bir

şirkete sattı ve Rudyile Bogert'in tasarımları rafa kaldırıldı.

Bu arada, ülkede, sağlıklı yaşam için koşu gittikçe yayılıyordu. Rudy ve Bogert, bu kez, uzun mesafe koşucularının hep şikâyet ettikleri, yerdeki şok dalgaları emecek bir ayakkabı tasarımı üzerine çalışmaya karar verdiler. Birçok denemeden sonra, içinde poliüretan hava keseleri olan koşu ayakkabıları ürettiler ve Beta firmasını, bu ürünü denemeye ikna ettiler.

İlk prototipler başarılıydı. Şirket, 50 çift daha sipariş verdi. Ama 1974 petrol kriziyle birlikte, poliüretan hammaddesini üreten şirket, Rudy ve Bogert'e haber vermeden, içinde daha az petrol bulunan yeni bir karışımı kullanmaya başlayınca işler değişti. Koşarken, ayakkabının topuğu ısındığında, içindeki hava genişliyor ve hava kesesi, tüfek patlamasına benzer bir sesle patlıyordu. Beta firması, bir ay sonra üretimi durdurdu.

Rudy, çaresiz ve meteliksiz, bu kez Adidas yöneticilerini ikna etmek düşüncesiyle Fransa'ya uçtu. Yöneticiler ürüne ilgi duydularsa da, bu tür bir ayakkabının seri üretilip üretilmeyeceği konusuna gelince görüşmeler tılandı. Ama, Rudy, Adidas'a gelip giderken, bir çalışandan, Nike adında bir kuruluşun, Amerika'nın batısında bayağı iyi satış yaptığını duydu. Derhal birkaç telefon konuşması yaptı ve o hafta sonu, batıda, Anaheim/ Güney Kaliforniya'da bir koşu ayakkabısı fuarı olduğunu öğrendi.

Rudy, Nike'ın standı kapanmak üzereyken fuara yetişti, firmanın sahibi Phil Knight'in telefonunu aldı ve fuarın yanındaki kulübeden kendisini aradı. Knight ilgilenmiş görünüyordu, Rudy'i Beaverton/Oregon'daki merkezine davet etti.

Knight, Nike'ı kuralı sadece birkaç yıl olmuştu. İş hayatına, Japon malı ucuz Tiger ayakkabılarını pazarlayan Blue Ribbon Sports şirketini kurarak atılmıştı. Bir süre sonra, kendi ayakkabılarını üretmeye karar verdi. Bir ortağının önerisi üzerine, ayakkabılarına, Yunan mitolojisindeki zafer tanrısı Nike'ın adını koydu. Aslında, Knight, ismi pek tutmamıştı. Ama, yine de, diğerlerinden (Falcon, Bengal, Dimension 6) daha iyi olduğunu düşünüyordu. En azından dört harfli olduğundan, isim ayakka-

binin üzerine rahatlıkla sığıyordu ve bir akademi öğrencisine 35 dolara yaptırdığı kanat amblemleri logoya tam oturuyordu.

Yıllar süren mücadeleden sonra, Knight, Nike'ı koşu ayakkabısı sektöründe bir yere getirmeyi başardı. Kendisi de amatör bir koşucu olan Knight, jogging modasının patlayacağını ve bu iş için özel yapılmış ayakkabılara talep olacağını önceden görmüştü. Rudy'nin ayakkabılarını koşarak denemeye karar verdi. Koştukça, tabandaki havanın azaldığını farketti. Ama, yine de ayakkabı gelecek vaad ediyordu. Rudy'ye "ayakkabı dayandığı sürece çok iyi bir buluş" dedi "...altı ay daha deneyeceğim".

Knight, sonunda, hava kesesinin pratik olmadığına karar verdi. Yerin yarattığı şok dalgaları emmesine emiyordu ama koşu sırasındaki sürtünme içerideki havayı ısıtıp genişletiyor, bu da ayakta rahatsızlıklara, özellikle de su toplamalarına neden oluyordu. Rudy ve Knight, hava kesesi yerine, topukla iç taban arasında elastik bir ara taban koymaya karar verdiler.

Ayakkabı hızla üretime sokuldu ve Tailwind adı altında piyasaya sürüldü. Ve beraberinde çeşitli sorunları da getirdi. Her şeyden önce, çifti 50 dolara satılıyordu ve piyasadaki diğer spor ayakkabılardan daha pahalıydı. İkincisi, ayakkabılarda üretim hatası vardı ve çabucak dağılıyordu. Piyasaya sürülen ayakkabıların yarısı hatalı oldukları gerekçesiyle geri gönderilmişti.

Yine de, ciddi koşucular, ayakkabılardaki potansiyeli farkettiler. Bir araştırma, bu ayakkabıların yer sarsıntısını yüzde 10, enerji tüketimini ise yüzde 2.8 oranında azalttığını ortaya çıkardı. Bazı koşucular, patlamış ayakkabılarını geri göndermek yerine tamir edip yeniden kullanmayı tercih etmişlerdi. Bu arada, Nike da, ayakkabılardaki hataları gidermeyi başardı.

Ama, şirketin şansı, esas olarak, NBA'in çaylaklarından Michael Jordan ile anlaşmasıyla açılacaktı. Nike, aslında, Jordan ile fiyatı ucuz olduğu için anlaşmıştı. Şirket, ayakkabı promosyonu için, bugüne dek NBA'deki basketbolcularla 8 bin dolardan 100 bin dolara kadar çeşitli anlaşmalar yapmıştı. 1983 yılında, NBA'de oynayan oyuncuların yaklaşık yarısıyla anlaşmaları

vardı ve bunlara yılda yaklaşık 1 milyon dolar ödüyorlardı. Bunun dışından, çeşitli branşlarda toplam 2 bin sporcu ile anlaşmalar yapmışlardı.

Nike, süperstar olma şansı bulunan yetenekli bir “çaylak” ile anlaşma yaparak, bundan böyle bütün şansını tek bir kişiye bağlamaya karar verdi. NBA’de oynayan iki aday daha vardı: Charles Berkley ve Patrick Ewing... Fakat, sonuçta, şirket, 21 yaşındaki, üniversite ikinci sınıf öğrencisi Michael Jordan ile anlaştı. Jordan için özel bir ayakkabı tasarlayacaklar ve kahramanla ayakkabıyı, ayakkabıyla kahramanı özdeşleştireceklerdi. Tüketicisi, Jordan’ı seyrettiğinde, kafasında Nike ayakkabıları canlanacaktı.

Nike, Jordan’a, beş seneliğine 2.5 milyon dolar ve satılan her Air Jordan ayakkabısı için prim teklif etti (Ayakkabının ismi Jordan Air olamadı. Çünkü, bu hem Ürdün Havayolları’nın, hem de Elvis Presley’in arkasında çalan müzik topluluğunun ismiydi).

Nike, ayakkabı, logo ve reklam kampanyası için Jordan’a son teklifi götürdü. Yalnız bir sorun vardı. Michael Jordan, ayakkabıları beğenmemişti. Onun gönlünde Adidas vardı. Ve sevdiği markanın promosyonu için taviz vermeye de hazırdı. O kadar ki, Adidas’a haber yollayarak, “Nike’ın verdiği rakamı vermeniz gerekmez. Yaklaşın yeter” dedi. Fakat Adidas’ın anlaşmaya niyeti yoktu. Jordan’a her yıl için 100 bin dolar veriyor, ayrıca, özel bir ayakkabı ve prim önermiyordu.

1984 Ağustosunda, Jordan, Nike ile anlaştı. Nike’ın, Jordan için tasarladığı kırmızı-siyah renkli özel ayakkabı o kadar farklıydı ki, NBA komiserlerinden David Stern, Jordan’ı, NBA forma standartını ihlal ettiği gerekçesiyle 1000 dolarlık ceza vermekle tehdit etti.

Basın, yeni ayakkabının ve olayın üzerine gitti. Chicago Journal gazetesinin spor yazarı Steve Aschberner, ertesi günü şöyle yazıyordu: “NBA’deki en inanılmaz, en renkli, en çarpıcı ve en şaşırtıcı şey Jordan değil, ayakkabıları”.

Nike, Jordan'ın cezasını memnuniyetle ödedi. Bu, aynı zamanda, parlak bir reklam kampanyasının başlangıcı oldu. Air Jordan, en büyük spor promosyonu olarak tarihe geçti ve sadece ilk yıl 100 milyon dolarlık ayakkabı satıldı. İşin bir de kötü yanı vardı. Ayakkabılar öylesine popüler hale geldi ki, ABD'de bazı şehirlerde, gençler, bu 110 dolarlık ayakkabıya sahip olabilmek için birbirlerini öldürmeye başladılar.

Adına rağmen, Air Jordan ayakkabılarının içinde hava bulunmuyor. Ayakkabının tabanında hava keseleri, havayla değil, kolayca sönmeyen, havadan daha büyük moleküllere sahip bir gazla dolu.

Baskin Robbins "franchising" yöntemini nasıl buldu?

Baskin Robbins dondurmalarının neden 31 çeşit tadı olduğunu merak ediyorsanız bu küçük öyküyü birlikte okuyalım...

Öykünün kahramanı Irvine Robbins'in anne ve babası, Washington/Tacoma'da, Olympie Mandıra'nın sahipleriydiler ve sattıkları süttten artanını dondurma yaparak değerlendirirlerdi. Robbins ailesi, önce bu dondurmalarını dükkânlara pazarlamayı denediler, başarılı olamayınca da, kendi dükkânlarını açmaya karar verdiler.

Irvine, 1930 yılında, bu küçük işletmede çalışmaya başladı. Her şeyden önce, samimi aile ortamı hoşuna gidiyordu. Sonradan o günleri anarken, "O dükkâna giren herkes mutluydu" diyor "...Diğer dükkânlarda, herkes, telaş içinde birbirine bağırıp durur, fakat dondurma dükkânına herkes eğlenmeye gelir. Her günümü gülümseyerek bitirirdim."

Fakat, Allah'ın her günü bir değildi. Bir hafta sonu arkadaşları ile dışarı çıkmak isteyip, babası izin vermeyince ciddi bir biçimde kırıldı. "Sana şunu söyleyeyim evlat" demişti babası, "onlar yerken sen çalış, ileride onlar çalışırken sen yiyeceksin."

Irvine, liseden sonra, Washington Üniversitesi'nde siyasal bilgiler okudu. 1942'de üniversiteden mezun olarak orduya katıldı.

İkinci Dünya Savaşı sona erdiğinde, Robbins artık yapacağı işe karar vermeliydi. Babasının kendisini kolundan tuttuğu gibi dükkâna tıkacağını bildiğinden Tacoma'ya dönmek istemiyordu. 6 bin dolar birikmiş parası vardı. San Fransisko-Kaliforniya/San Jose'ye giderek, kendi dondurma dükkânını açmaya karar

verdi. San Fransisko Körfezi civarında bir aya yakın bir süre dolaşıtıysa da gönlüne göre bir yer bulamadı.

Canı sıkındı. Haftasonu tatili için Los Angeles'a gitmeye karar verdi. Tatil bitip, pazartesi sabahı erkenden tekrar Körfez'e geri dönmek üzere yola çıktığında, kente gelen bir çok ziyaretçi gibi yolunu kaybetmiş olduğunu anladı.

Yönünü bulmaya çalışırken, "Forest Lawn'a iki blok kaldı" yazılı bir tabela gördü. Forest Lawn Klübü'nün ünlülerin uğrak yeri olduğunu duymuştu, acelesi yoktu, şöyle bir uğramayı düşündü. Ama, saat henüz 9.00 olmamıştı ve kulüp kapalıydı. "Bir kahve içip geleyim" diye düşünüp arabasına bindi, açık bir yer ararken üzerinde "kiralık" tabelası bulunan bir dükkân gördü. Öğlen olmadan dükkânı kiralamıştı bile.

Aradan zaman geçti. Tek dükkânla para kazanılmıyordu. Irvine, babasının da teşvikiyle birkaç dükkân daha kiraladı. Bu arada, eniştesi Burto Baskin de ordudan ayrılmış ve Golden West'e yerleşmişti. Robbins, Baskin'i, dondurma işine girmesi konusunda ikna etti. İyice büyüüp fabrika sahibi olana kadar, iki ayrı zincir halinde çalışacaklardı. 1948 yılına gelindiğinde, Robbins'in beş "Snowbird" dükkânı, Baskin'in ise üç "Burton"u olmuştu bile.

Fakat, bu başarılı görüntünün ardında ciddi bir sıkıntı vardı: para kazanamıyorlardı. Robbins, o günleri anarken, "iyi ki muhasebe dersleri almamışım" diyor "...yoksa iflas ettiğimin farkına varırdım. Farkında olmayınca öyle devam etti".

Aslında, sorun, dondurma dükkânlarının kişisel itina ve denetim isteyen yerler olasından kaynaklanıyordu. Sekiz dükkânın sahibi Baskin ve Robbins zamanlarının çoğunu merkezdeki bir büroda geçiriyorlar ve işin perakende kısmıyla yeterince ilgilenmiyorlardı. dükkânların başlarına koydukları adamların hiçbir zaman, o işin sahipleri kadar itinalı olamayacaklarını anlamaları geç olmadı.

Akıllarına parlak bir fikir gelmişti. Dondurmaları kendi imalathanelerinden almak koşuluyla, dükkânları, yöneticilere sata-

caklardı. Bu “franchising” sisteminin gıda sektöründeki ilk örneğiydi. İki kafadar, Baskin-Robbins dondurmalarının satış haklarını, ülke çapında dükkânlara satmaya başladılar. Sonraları Ray Kroc (Ray, tesadüfen, önceleri Baskin ve Robbins’in satış temsilcisiydi) bu fikri Mc Donald’s’ta uyguladı ve başarılı oldu.

Baskin ve Robbins sonraları bütün dikkatlerini inanılmaz çeşitlilikte dondurma yaratmaya adadılar. Herkes istediği yerde vişneli, vanilyalı, çikolatalı dondurma alabilirdi ama bal kabaklı dondurma, ya da böğürtlenli peynirli pasta tadında dondurmayı kim, nerede bulup yiyebilirdi ki?

“31 Çeşit tat” sloganı, 1953 yılında, Carson Roberto reklam şirketiyle anlaştıklarında ortaya çıktı. Ajans çalışanlarından biri, Baskin ve Robbins’i diğerlerinden ayıran özelliğin ne olduğunu sordu. Cevap, tatların çeşitliliğiydi. “Ayın her günü için bir, yani tam 31 çeşit tat var bizde” diye cevapladı Robbins. Reklamcılar “tamam bulduk” dediler ve şirketin adını “Baskin-Robbins 31” koydular. Bugün, şirketin, bu sayıdan fazla çeşidi var (en son sayımda 500’ün üzerindeydi). Bu, onlara, aydan aya çeşit değiştirme imkânı veriyor. Fakat her zaman için yeni fikirlere açıklar. Hatta en iyi tatlarını müşterilerden gelen mektup ve telefonlar sayesinde ürettiklerini söylüyorlar.

Consumer Report tüketiciyi nasıl uyandırdı?

Araba veya beyaz eşya almadan önce nereye danışsınız? Eğer ABD'deki milyonlarca vatandaştan biri iseniz, yozlaşmaya karşı ısrarla direnen, Consumer Reports (Tüketici Raporu) adlı dergiye danışmak, ilk yapacağınız iştir. Tüketici Raporu, merkezi Yonkers'da bulunan Tüketici Birliği tarafından yayınlanıyor. Derginin sloganı ise hiçbir tereddüte yer vermeyecek kadar açık : "Dene, Bilgilendir, Korum".

Bugün, derginin 5 milyonun üzerinde abonesi var. Özellikle 1980'lerde yaşanan tüketim artışı sonucu, abone tabanı hayli genişledi. Ama, Tüketici Raporu'nun etkisi abone sayısı ile sınırlı değil. ABD'de herhangi bir kütüphaneye giderseniz, derginin eski ve çok kullanılmaktan yıpranmış sayılarını bulabilirsiniz. Ayrıca Internet ve diğer iletişim ağları üzerinden derginin içeriğine ulaşarak, ürünler üzerinden yapılmış pek çok testin sonucunu öğrenmeniz mümkün. Ya da, Tüketici Birliği'nin yaptırdığı testlerin çarpıcı sonuçlarını, gazete sayfalarında okuyabilir veya akşam haberlerinde izleyebilirsiniz.

Bu konuda, bir çırpıda birçok örnek sayıvermek mümkün. Örneğin, Suzuki'nin, birkaç yıl önce piyasaya sürdüğü "Samurai" modeline "Kamikaze" isminin daha çok yakışacağını Tüketici Birliği söyledi. Aynı birlik, 1950'lerdeki nükleer denemelerden sonra oluşan radyasyonlu yağmurun süt stoklarını etkilediğini ortaya çıkarınca, yerüstü nükleer denemeler hemen hemen bütün dünyada yasaklandı.

Sanayicilerin, krom kaplamalar, gösterişli aksesuarlar uğruna kaliteyi feda ettiği yıllarda, yalınlıkları ve dayanıklılıkları ile ün-

gütlenmeydi. Tüketici Birliği çalışanları, ilk etapta, kendilerine haftada 10 dolarlık bir maaş bağladılar ve abone paraları gelene dek maaşlarını almayı ertelediler. Tüketici Raporu, 1936 Mayıs'ında çıkan ilk sayısında, parasızlıktan, ancak dış macunu, mısır gevreği, kadın çorabı, süt gibi ucuz malları deneyden geçirebilmişti. Bu yoksulluk, aynı zamanda, onurlu bir geleneğin de başlangıcı oldu. Tüketici Birliği, bugün de, denemeye sokacağı malları, firmalardan temin edilen ürünlerle oynanmış olabileceğini göz önüne alarak, kendi parası ile satın alır. Dahası, ABD'nin her yerinde Tüketici Birliği için mağazalardan rastgele alışveriş yapan gönüllüler bulunur. Ve en önemlisi, Tüketici Raporu hiçbir çeşit reklam kabul etmez.

Bu iddiasız yayın, kısa sürede, tüketiciye öğüt vermenin ötesine gitti. Daha ikinci sayısında, ABD'nin ünlü işadamlarından William Randolph Hearst'ün nefretini kazanmayı başarmıştı. Bu işadamların ürünlerine uyguladığı "Kaliteli Ev Ürünü" damgasının, şirketin reklamından başka hiçbir işe yaramayan bir aldatma olduğunu ortaya çıkardı Tüketici Raporu. Hearst, buna karşılık, Tüketici Birliği'ni "dürüst işadamlarını baltalayıp, ekonomik bunalımı sürdürmeye çalışan komünist bir örgüt" olmakla suçladı. Bu kapışma, dergi için iyi reklam oldu ve tiraj, bir yıl içinde 37 bine fırladı. Bu arada, aralarında Newsweek ve New York Times gibi ülkenin önde gelen birçok yayını, reklamcılarının baskısıyla Tüketici Raporu'nun abone formlarını yayınlamayı reddetti. Ünlü ekonomi dergisi Businessweek, okuyucularını "Tüketici Raporu'nun örgütlü tatminsizlik hareketına" karşı uyuracak kadar ileri gitti.

1939 yılında, ABD'deki bir numaralı komünist avcısı Amerikan Karşıtı Eylemler Komitesi, "General Motors için kötü olanın ABD için de kötü olduğu" gerekçesiyle, Tüketici Birliği'ni tehlikeli örgütler listesine aldı. Ama dergi, kısa sürede bu suçlamadan sıyrılmayı başardı. Hemen akabinde, dergide yayınlanan cevabi bir yazıda, "eğer, değersiz, derme çatma ve yanlış tanıtılan ürünlerin ifşa edilmesi komünist bir eylem ise, Federal Gıda

ve İlaç Kurumu, Federal Ticaret Komisyonu ve Amerikan Tıp Organizasyonu, doğrudan Moskova tarafından finanse ediliyor olsa gerek” deniyordu.

Tüketici Birliği, birçok kez şirketler tarafından mahkemeye verildiyse de bugüne dek tek bir dava kaybetmedi. Birlik, ayrıca, değerlendirmelerinin reklamlarda kullanılmasına da izin vermiyor. Eğer bir şirket bu yasağı delerse, önce birliğin hukuk bürosundan kendisine bir mektup gönderiliyor, sonra da, şirketin adı derginin “onursuzlar” köşesinde yayınlanıyor.

Tüketici Birliği, 1990 yılında, 42 deney laboratuvarı ve 350 çalışanıyla, okuyucu bağışları ile satın aldıkları yeni binasına taşındı. Bugün, otomobil haricinde, deneylerin hemen hepsi bu binada gerçekleştiriliyor. Arabalar ise, Michigan’ın Hodnan kasabasına yollanıp, oranın inişli çıkışlı asfaltsız yollarında deneniyor. Tüketici Birliği’nden bir test pilotu konuya ilişkin olarak, şunları söylüyor: “eğer Michigan merkezdeki yollar bu kadar kötü olsaydı, Detroit bu kadar kötü araba üretemezdi.”

Bugün, Yonkers’deki deney merkezi tam bir arı kovanı gibi çalışır. Günün herhangi bir saatinde, en azından 67 laboratuvar faaliyet halindedir. Herhangi bir gün merkeze uğradığınızda, gönüllüleri kurabiyeleri ve mısır gevreklerini tadarken bulabilirsiniz. Hesap makineleri robotlar tarafından, düğmeleri kırılmadan toplama işlemini kaç kez gerçekleştirebildiklerini görmek için deneye tabi tutulur. Bir başka odada, valizler, dönen kocaman bir silindirin içinde yuvarlanmaktadır. Aynı anda robot taraklar, dağınık saçlı baş maketlerinin üzerinde yeni çıkmış bir “conditioner” denemektedir.

Bulaşık makinesi testi ise Tüketici Birliği’nin ne denli ince eleyip sık dokuduğunun iyi bir örneğidir. Düzinelerce tabak ve çanak, aynı oranda kirletilip, fırına sokulup lekeler kuruyuncaya kadar ısıtılır ve sonrada test edilmek üzere bulaşık makinelerine yerleştirilir.

Kendi kendini temizleyen fırınları test etmek için ise, fırının içi domates sosu, peynir, nişastalı yiyecekler, domuz yağı vs.den

oluşan bir karışımla sıvanır. Kâğıt peçetelere gelince, her biri tam 10 damla su ile ıslatılır, iki çengel arasına gerilir ve üzerine bırakılan ağırlıkları taşıyıp taşıyamadıklarına bakılır.

Tüketici Birliği, masraflarının bir kısmını çıkarabilmek için, denenmiş ürünleri tekrar çalışanlarına satar. Birlik, ayrıca, çocuklar için, Zillions adında, çiklet, video oyunu, sırt çantası gibi ürünleri test eden bir tüketici dergisi çıkarmaktadır.

Tüketici bilinci

Allah kahretsin, bir öpücükteki nitrat miktarı, bir ton domuz etinden dekinden daha fazla.

- *Ulusal Domuz Eti Üreticileri Derneği başkanı Larry Lee*

Kongre bir değişiklik yapmazsa, 1974'den sonra araba üretemeyeceğiz, çünkü söz konusu standartları karşılamamız mümkün olmayacak.

- *Temiz hava yönetmeliklerinden şikâyet eden Henry Ford 2*

Bu araba güvenliği davası... Hulahuplar gibi bu da geçici bir moda. Altı ay sonra başka bir saçmalıkla uğraşacağız.

- *Nedense araba güvenliği hakkında yorum yapmak ihtiyacını duyan,*

Campbell hazır çorba şirketinin başkanı W.B. Murphy

Emniyet kemerinin insanın kendi vücudunun sağlayacağı, direksiyonu sıkıca kavrayarak ve ayakları ile bacaklarının şok emici özelliklerini kullanarak erişeceği güvenliğin üzerinde güvenlik sağlayacağına inanmak çok zor.

- *General Motors'un güvenlik mühendisi Howard Gondelet, 1954*

Ekonomik gerçeklerin farkında olmayan ve güzelleştirmeyi saplantı haline getirmiş insanlara kanmamalıyız.

- *Union Oil'in başkanı Fred L. Hartley*

Müdahale edilmemiş manzaralar da sıkıcı hale gelebilir. Billboardlar, bu devasa doğanın biraz olsun insanlaştırılması için tek yol.

- *McDonalds yöneticilerinden June Martino, 1959*

Energizer'ın tavşanı stüdyodan niye kaçtı?

Eveready'nin en eski pil markası olduğunu biliyor muydunuz? 1896 yılında, National Carbon şirketi, ilk ticari kuru pili piyasaya sürmüştü. İki yıl sonra, American Electric Novelty and Manufacturing Corporation adlı şirket, Eveready adında bir el feneri üretti. İki şirket birleştiğinde Union Carbide adını aldı ve Eveready ismini de pillerde kullanmaya başladı.

Aradan yıllar geçti, Union Carbide alkalimli pil üretmeye karar verdi. Şirket, alkalın serisinin normal pillerden ayrışması gerektiğini düşünerek, Eveready ismini geri plana itti, bunun yerine Energizer'ı kullanmaya başladı. Ama, Union Carbide'in Energizer'ı tanıttığı reklam kampanyası, tek kelimeyle felaketti. Reklam filminin birinde, sert erkek Robert Conrad pazusunu sıkıp, izleyiciye, "haydi, kolaysa gelin de pili omzumda alın" diyordu. Bir diğerinde ise, olimpiyat yıldızı Mary Lou Retton, antrenmanlardaki enerjisi ile Energizer pillerindeki yüksek enerji arasında paralellikler kuruyordu. Kısacası, kampanya ve dolaşısıyla pil tutmadı.

Kısa bir süre sonra da, Energizer el değiştirdi. Mısır gevreği ve evcil hayvan yemi üreticisi Ralston-Purina, 1986 yılında, Eveready serisini Union Carbide'den aldı. Ralston, ürün tanıtımı konusunda güvenilir bir firmaydı. Ama, öte yandan, bugüne kadar hiç pil satmamıştı. Ve ikinci büyük fiyasko yaşandı. Yeni kampanyada kullanılan kahramanın adı Jocko idi. Daha önceki kampanyanın kahramanları, Conrad ve Retton, Jocko'nun yanında zezem suyuyla yıkanmış gibi kalırlardı. Jacko, Avustralyalı, kaba saba, gürültücü bir güreşçi olarak düşünülmüştü. Satışlar birden düştü, neredeyse her ortalama Amerikan vatandaşı, Jacko'dan nefret

eder hale gelmişti. Şirket, günde düzinelerce protesto mektubu alıyordu. Tüketici, Eveready'yi Jacko ile bir tutuyor ve ürünü almıyordu.

Tam bu sırada, Energizer'in bir numaralı rakibi Duracell, kendi pilinin, Energizer'a oranla daha fazla dayandığını ima eden bir reklam kampanyasını başlattı. Diğer pillerle çalışan oyuncaklar teker teker dururken, Duracell'in çalıştırdığı oyuncak hareket etmeye devam ediyordu.

Energizer yöneticileri fena bozulmuşlardı. Ama kuru gürlü-tüye pabuç bırakmamaya da kararlıydılar. Yeni reklam ajansı DDB, reklam filmi için ortaya ilginç bir düşünce attı. Duracell'in reklamındaki tavşanları andıran, çembalo çalıp bön bön bakan tavşanlardan oluşan orkestra tam parçanın orta yerindeyken, sahneye, uçuk pembe rengi, hoş giyimi, siyah güneş gözlükleri ve elinde çalmakta olduğu davuluyla Energizer'in tavşanını girecek ve arkadan bir ses de, Duracell'i kastederek "biz bu partiye hiç davet edilmemiştik" diyecekti.

Film yeteri kadar ilgi çekiciydi. Ama kampanyanın nasıl sürdürüleceği söz konusu olduğunda, ajans ile müşteri arasında "kreatif farklılıklar" öne çıkmaya başladı. Eveready'nin Genel Müdürü Patrick Mulcahy, filminden fazlasıyla memnun kalmıştı. Advertising Age dergisinin, kendisiyle yaptığı söyleşide, "Bu fikri beğendiğini, kesinlikle üzerine gidilmesi gerektiğini" söyledi. Ama Ajansın 'başkanı Needham'ın düşünceleri farklıydı: "bu filmi kampanyaya dönüştüremeyiz. Tasarladığımız ilk film, sonunda bir sıkımlık kurşun. Artık kampanya başka alanlara kaymalı."

Tabii ki, haklı çıkan taraf müşteri oldu ve Eveready yeni bir reklam ajansı aramaya koyuldu. Şirket, 1989 yılının Şubat Ayı'nda, Chiat/Day/Mojo reklam ajansı ile birlikte çalışmaya başladı. Yeni kampanyanın eli kulağındaydı. Reklam ajansının kreatif direktörü Dick Sitting, kampanyayla ilgili olarak *Adweek* dergisine şunları söyleyecekti: "Kampanyaya başlarken her zaman söyledığımızı söyledik. İnsanlar reklam seyretmeyi sev-

mezler ve beğenmedikleri programları uzaktan kumandalarıyla zapping yapmak gibi bir imkâna sahiptirler. Peki ama, insanların 30 saniye boyunca dikkatlerini çekmek için ne yapmalıydık? Üstelik, pil gibi, insanların fazlaca dikkatini çekmeyen bir ürünü tanıttıydık.”

C/D/M/, müşterisinin de isteği üzerine, daha önceki reklamın yaratıcısı Needham'ın düşüncesinden yola çıkıp, bunu geliştirmeyi tercih etti. Yeni reklam filminde, Energizer'in tavşanı stüdyodan kaçıyordu. C/D/M/ Başkanı Bob Kuperman, durdurulamaz tavşan ile anlatılan kampanyanın ana fikrini şöyle açıklıyordu: “Energizer devam eder, eder ve eder.”

Tavşan, Energizer'in reklam stüdyosundan kaçmakla kalmayıp, diğer ürünlerin reklamlarının yapıldığı stüdyolara da girip çıkacaktı. Kuperman, kendisiyle sonradan yapılan bir söyleşide “bu fikri bulduktan sonra bilinen reklam tekniklerini kullandık” dedi “...reklamı inanılır yapmak ve insanlara kolayca ulaşmasını sağlamak gerekiyordu.” C/D/M/ Energizer kampanyasını sürdürdü. Her seferinde, tavşan, değişik bir reklam filminin çekildiği stüdyoya kaçıyor, böylelikle o reklam filmi de ti'ye alınıyordu. C/D/M/'nin önemli işlerinden biri de, ti'ye alınan reklam filmlerini başarıyla taklit etmekte.

Reklamın yaklaşımındaki zekâ pırıltısı, hem basından, hem de izleyicilerden olumlu tepki aldı. Energizer'in tavşanı, bir anda izleyicilerin kahramanı haline gelmişti. C/D/M/ Genel Müdürü'ne göre işin başka bir yönü daha vardı: “İnsanlar, kötü reklamı zaten izlemek istemiyorlar. Energizer'in tavşanını kahraman yapan da işte bu. Eğer tavşan beğendiğiniz bir reklamı kesseydi, ondan hoşlanmazdınız. Fakat, sevmediğiniz bir reklamı böldüğünde, tavşan, sizin de kahramanınız oldu.”

Ben & Jerry Dondurmaları: Solcular da business yapar

Gerçek bir sağ gösterip sol vurma vakası: Ben & Jerry Dondurması... Çelişkiler üzerine inşa edilmiş bir business... Her şeyden önce, 1960'ların aykırı kültürüyle beslenmiş olmasına karşın, son derece başarılı bir girişim... Sonra, kar etmeyi hedeflemesine karşın, karlılık ahlakına karşı çıkan, karıyla birçok toplumsal projeyi destekleyen bir kuruluş... Ve, şekerli ve şişmanlatıcı bir ürün olmasına karşın, normal koşullarda kepek ekmeği yiyip rejim yapması gereken şişmanlar tarafından yoğun olarak tüketilen bir ürün...

Ben ve Jerry, 1963 yılında, lisedeki cimnastik dersinde tesa-düfen samimiyet kurmasalardı, bugün kendi isimlerini verdiklerini dondurma şirketi olmayacaktı. Evet, Benett Cohen ile Jerry Greenfield, birbirlerini tanımadan, New York Long Island'da yeni bir liseye başlayan ve buraya kolay kolay da alışamayan iki öğrencidir. Greenfield, o günleri anarken, "pek sosyal yönümüz yoktu" diyor "...haşarı çocuklardık. Dahası, şişmandık."

Cohen ve Greenfield birbirleriyle okulun koşu pistinde tanışır. Koşularda sürekli arkadan nal topladıklarından aralarında bir yakınlık doğar, arkadaş olurlar. Sözüün devamını Jerry'den dinleyelim: "Sınıfta en yavaş koşan öğrenciler bizdik. Bir kere-sinde, öğretmen, bağırıp çağırarak, 'bir mili (1.6 km) 7 dakika-dan altında koşamazsanız, sizi tekrar koşturacağım' dedi. Ben, aynı şekilde bağırarak 'Hocam, eğer ilk defasında 7 dakikanın altında koşamazsam, ikincisinde de koşamam' diye cevap verdi. Çok hoşuma gitmişti. İşte, böyle birisi olmak isterdim" diye dü-şündüm.

İki kafadar, arkadaş olduktan sonra, “sosyal etkinliklere” daha fazla takılmaya başlarlar. 1960’larda, arkadaşları gürültülü müzik dinleyip alternatif yaşam biçimleri sürmeye çalışırken, Ben ve Jerry, Jones plajında kız peşinde koşarlar. Daha sonra, arkadaşlarına uyarlar, kamp ateşlerinin çevresinde homurdanıp dans ederler, hippilerin tanrısı Güneyhaçı’na dua edip adaklar adarlar..

Ben’i, kısa bir süre sonra okul yıllığının editörü olarak görürüz. Jerry ise, birazcık da uzgörüyle bir dondurma kamyonunda şoförlüğe başlar.

Vietnam Savaşı’nın en civcivli dönemidir ve okul, askerlikten yırtmak için tek güvenli sığınmaktır. Amerikan hükümeti, Vietnam Savaşı’na gidecek gençleri piyangoya benzer bir kura yöntemiyle belirlemektedir. Buna göre, en düşük numarayı çekenler, askere en önce giderler. Ben’in şansı yaver gider ve yüksek bir numara çeker. Artık okula gitmesine gerek kalmamıştır, gönül rahatlığıyla öğrenimi bırakır. Jerry ise savaş bitene kadar Ohio’da Oberlin College’de eğitimini sürdürür.

Okuldan sonra iki arkadaş çeşitli işler yaparlar. Ben, kapıcılık, taksi şoförlüğü, fırıncı çıraklığı yapar ve zekâ özürlü çocuklar okulunda çömlekçilik dersi verir. Jerry ise tıp fakültesine devam etmiş, bitiremeyeceğini anlayınca laboratuvar teknisyeni olmuştur.

1970’lerin sonuna gelindiğinde, sağa sola savrulup durmaktan bıkmış olarak, hayatlarına bir yön vermenin gerekliliğini düşünürler ve bir iş kurmaya karar verirler. Ama iş kurmak pahalıdır. Sonunda en ucuzunu bulurlar. Beş dolara, mektupla öğretim yoluyla dondurmacılık öğrenirler.

Vermont Üniversitesi kampüsüne yakın bir yerdeki terkedilmiş benzin istasyonunda, eski bir dondurma makinesiyle işe koyulurlar. Tamamen doğal malzeme kullanırlar ve piyasadakilerden çok daha yoğun bir dondurma imal ederler (Bir galon Ben & Jerry’s dondurması, piyasadaki diğer dondurmalarından –hepsi havayla şişirilmiştir– yaklaşık bir kilo daha ağırdır).

İki ortak, ürünlerini külüstür bir Volkswagen minibüs ile Vermont civarında pazarlarlar. 1980 yılına gelindiğinde, yanlarında 20 kişi çalıştırmakta ve dondurmacılara toptan satış yapmaktadırlar. Aynı yılın sonlarında, Time dergisinin kapak yazısında “geleceği parlak” kuruluşlar arasında adları bir cümleyle geçer: “Burlington Vermont’daki Ben & Jerry’s’in dünyanın en iyi dondurmasını yaptığını bilmeniz gerekir.” Kısa bir süre sonra, Ben ve Jerry’s kendi mağazalarını açarlar, önce ülke sonra dünya çapında satışa başlarlar.

Ben ve Jerry’s’in şirket politikası, Amerika iş çevrelerinin katı ve soğuk dünyasında, insanın içini ısıtacak ilkelere sahiptir. Örneğin, şirkette genel müdürün ya da üst düzey bir yöneticinin maaşı, en düşük ücretli görevlinin maaşından ancak yedi kat daha fazla olabilir. Jerry, kendisini, şirketin “eğlence bakanı” ilan etmiştir ve iş saatleri boyunca, stresi azaltmak için şirket içinde ofis partileri ve çeşitli oyunlar düzenlemektedir. Bir keresinde felsefesini şu cümlelerle özetler: “Herhangi bir şirkete gittiğinizde, size ‘bizim en önemli varlığımız burada çalışan insanlardır’ gibi nutuklar atarlar. Ama, uygulamada, bunun yansımaları hemen hemen hiç göremezsiniz. Ben ise şöyle düşünüyorum: şirketinizde çalışan insanlar için iyi olan bir şey, şirketiniz için de iyidir. Bu, son derece açık ve net.”

Bugün, Ben and Jerry’s şirketi, vergi öncesi karının yüzde 7.5’ünü hayır kurumlarına bağışlamaktadır. Harlem’de açılan bir şubenin gelirinin yüzde 75’i evsizlerin barınakları için harcanmakta ayrıca barınakta yatıp kalkanlara iş bulunmaktadır. Şirket, ayrıca, karının yüzde 40’ını yağmur ormanlarının korunması için çalışan bir çevre kuruluşuna vermektedir. Bunun dışında, barış derneklerine yardım edilmekte, müzik festivalleri ve tiyatro gruplarının sponsorluğu üstlenilmektedir.

Ben and Jerry’s’in yıllık şirket raporlarında, bu tür faaliyetler ayrıntılı bir biçimde konu edilir. Bunlardan birine, Ben, kısa bir not düşmüştür: “Ben, bir takım değerlere bağlı olan bir insan olarak, business ortamının bu değerleri yaşatabilmesi için insa-

na büyük bir fırsat sunduğuna ve böylelikle de toplumsal değişimi gerçekleştirmede önemli bir rol oynadığına inanıyorum.”

Şirketin bu yardım politikası, kurucularını tatmin etmekle kalmıyor, onlara iyi de dondurma sattırıyor. Ben § Jerry's'in Genel Müdürü Fred Lager, “müşteri, aynı kalitede iki ürün arasında seçim yapma durumunda kalırsa, insani faaliyetler yürüten bir kuruluşunkini tercih ediyor” diyor.

Yazımızı Jerry'nin sözleriyle noktalayalım: “Business, benim için, dondurma yapmak değil, bir varoluş biçimi. Ben için ise, bu daha adil, eşit ve güzel bir dünya için sadece bir araç. Ve, hem eğlenip, hem de büyük işler başarmak gibi ortak bir vizyonumuz var.”

Johnson and Johnson yara bandını nasıl buldu?

Gözü yanacak korkusu ile banyo yapmaktan kaçan sevimli çocukların taptıkları marka Johnson and Johnson'ın adının, aslında, Johnson and Johnson and Johnson olması gerekirdi. Evet, şirketi 1885 yılında üç kardeş kurmuştu: Robert, James ve Edward.

Kardeşlerden Robert, bundan dokuz yıl önce, İngiliz cerrah Joseph Lister'in, ameliyathane enfeksiyonlarının sorumlusu olarak havadaki bakterilerinden söz ettiği teorisini duymuştu (İngiliz cerrah bu bakterilere "görünmez katiller" adını takmıştı).

1800'lü yıllarda, hemen hemen tüm cerrahlar, Lister'in teorisini küçümsüyordu. Öyle ya, hastalarını eldivensiz ve steril olmayan araç gereçle ameliyat ederken, onların ölümüne neden olduklarını nereden bilebilirlerdi ki?

İlginçtir, cerrahlar, o zamanlar, nadiren yıkanan kanlı laboratuvarlarda, sokak kıyafetiyle ameliyat yaparlar ve hastanın yaralarını da, tekstil atölyelerinde yerlerden süpürülen pamuk bezlerle sararlardı. Bütün bunların sonucunda, hastanelerde ameliyat sonrası ölüm oranlarının yüzde 90'lara ulaşmasını da herhalde şans faktörüyle açıklıyorlardı.

Robert Johnson ise Lister'in haklı olduğunu görmüş ve kısa bir süre sonra antiseptik ameliyat malzemeleri için talep oluşacağını hesaplamıştı. New Jersey eyaletinde oturan kardeşleri ile pamuktan hazır pansuman bezi yapımına soyundu. Bunları antiseptik ortamda steril hale getiriyor ve tek tek paketleyip satışa hazırlıyordu.

1899 yılında, Johnson anda Johnson, insan derisini tahriş et-

meyen, çinko oksitli ve yapışkanlı pansuman bandını geliştirdi. Şirket, daha sonra birkaç yıl ameliyathane malzemeleri üzerinde yoğunlaşacak, ancak 1920'li yıllarda, doğrudan tüketiciye yönelik ürünlere de yönelecekti.

Aslında, her şey, Josephine Dickinson'un sakarlığı sayesinde oldu. O da kim? demeyin. Josephine, Johnson and Johnson'un müşterilerinden Earle Dickson'un yeni evlendiği karısıydı ve ev işlerine de yeni yeni ısınıyordu. Hele mutfığa bir girdi mi, kan çıkmadığı olmuyordu. Sürekli bir yerlerini yakmakla ve kesmekle meşguldü.

1920'lerde, fazlaca iyi eğitim görmüş bir koca, mutfakta orasını burasını doğrayan karısını, Freud'un öğrencilerinden birine götürüp, neden kendini cezalandırmak zorunda hissettiğini ortaya çıkarmasını isteyebilirdi. Earle ise, bunu yapmak yerine, her seferinde, sevgili karısının ellerini, doktor olan babası ve büyük-babasının ona öğrettikleri gibi bandajla sarmayı tercih etti. Ama işlem güçlü. Her şeyden önce karısının bu işi tek başına yapması mümkün değildi. Parmağını kesen biri, tek eliyle bandaj yapamazdı.

Earle ise çalışıyordu ve her an evde olması mümkün değildi. Allaha, akıllı bir adamdı ve bir süre düşündükten sonra, karısının, komşuların ya da daha kötüsü, muslukçunun veya sütçünün yardımına muhtaç kalmaması için, gerekli olan şeyi buldu. Bayan Dickson'un, kolayca yapışabilen ve steril bir banda ihtiyacı vardı. Earle, derhal kolları sıvadı.

Altı santim genişliğindeki cerrahi bandı mutfak masasının üzerine, yapışkan yüzeyi yukarı bakacak şekilde serdi. Bunun tam ortasına da gazlı bezi yerleştirdi. Temiz kalması ve yapışkanın kurumaması için de, üzerini kriolinli bir bezle kapadı. Bayan Dickson, bir daha bir yerini kestiğinde, bu bezden bir parça kopartacak, üzerindeki kriolinli bezi kaldırarak sağlam eliyle yarısını bandajlayabilecekti.

Dickson'nın yeni icadını çalışma arkadaşlarından birine anlattı. O da, kendisini, bu parlak buluşunu patronlara anlatması

için ikna etti. Johnson and Johnson'ın başkanı James Johnson, bu yeni buluştaki parıltıyı derhal farkettiler ve üretime geçilmesi için gerekli talimatı verdi. Şirkete ait pamuk fabrikasının müdürü Johnson Kenyon'da, bebeğe adını koydu: yara bandı.

Yara bantları, önceleri, elde yapılıyor ve "6 santime 36 santim" şeritler halinde üretiliyordu. Tüketicinin de, zavallı Bayan Dickson gibi, gerektikçe bu şeritten parça koparması gerekiyordu. Satışlar yavaş gidince, şirket, bu ürünü eczaneler ve doktorlar için çıkardığı dergilerde ön plana çıkarmaya başladı (Bu arada bu dergilerin ünlü şair Joyce Kilmer'in babası Dr. Frederick Kilmer'in editörlüğünde yayınlandığını not düşelim)

Daha sonra, yara bantları eşantıyon olarak dağıtılmaya başlandı. İlk numuneler, izcilere ve kasaplara verildi. Johnson and Johnson, 1924 yılında, bantları 6 santime, 6.5 santimlik parçalar halinde çıkartacak makineyi üretince, satışlar bir yılda yüzde 50 arttı. Pratisyen hekimler bunları küçük kesikleri ve çiçek aşısı yapılan bölgeyi kapatmada kullanmaya başladılar. Sirk çalışanları bile kesiklerini ve ip yanıklarını bu bandajlarla tedavi ediyorlardı.

Peki bu arada Bayan Dickson, yemek pişirme işinde ustalaşıp orasını burasını kesmekten vazgeçti mi? Şirket arşivlerinde bu konuda bir bilgiye rastlanmıyor. Bilinen tek şey, bu buluşu üzerine Earl Dickson'nın şirkete alındıktan sonra hızla yükselmeye başlaması ve 1929'da yönetim kurulu üyesi, 1932 yılında da başkan yardımcısı olması. Earl 1962 yılında öldü.

**COCA COLA, PEPSİ'DEN NİYE NEFRET
EDER? * LEVI'S** MADENCİLERİN ÜSTÜNDEN
ÇIKIP, MODA DÜNYASINA NASIL GİRDİ? *
McDONALD'S, BIG MAC'İ NEDEN İSTEMEDİ?
* **MACINTOSH**'UN YARATICILARI, "APPLE"
ADINI NEREDEN BULDU? * ÜTOPİK
SOSYALİST **GILLETTE**, TRAŞ BIÇAĞINI NASIL
KEŞFETTİ? * **VOLKSWAGEN** NASIL
KAPLUMBAĞA OLDU? * **MTV**'NİN KLİPLERİ,
RADYO STARLARINI NASIL ÖLDÜRDÜ? *
NIKE, YENİ YETME BASKETÇİ MICHAEL
JORDAN'I NASIL UCUZA KAPATTI? *
SWATCH İSVİÇRE SAAT SANAYİİNİ NASIL
KURTARDI? * YAĞMUR ORMANI
KATLIAMCISI UNITED FRUIT, **CHIQUITA**
MUZLARIYLA İMAJINI NASIL DÜZELTTİ? *
AMERİKA'YI ASIL KİM YENDİ? VIETKONG
MU, NINTENDO DONKEY KONG MU? *
JOHNSON & JOHNSON İLK YARA BANDINI
NASIL BULDU? * **LLOYD'S** KAHVEHANESİ
SİGORTA İŞİNE NASIL BULAŞTI? *
KELLOGG'S NİÇİN CİNSEL GÜCÜ AZALTMAK
İÇİN MISIR GEVREĞİNİ GELİŞTİRDİ? *