

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>

Dünya Tarihine Yön Veren

En Etkin

50

Şirket

Howard Rothman

Neden?

Ücretsiz PDF Kitap Arşivi - <https://rantey.org>

DÜNYA TARİHİNE YÖN VEREN EN ETKİN 50 ŞİRKET

Dünya Tarihine Yön Veren En Etkin 50 Şirket

Yazar: Howard Rothman

© Howard Rothman / Neden Kitap

Yayıncı-Genel Yayın Yönetmeni: Necati Güç

Editör: Sema Dülger

Çevirmen: Nurşan Üstüntaş

Redaksiyon: Sibel Yıldız

İç Tasarım: Adem Şenel

Kapak Tasarım: Mustafa Saldamlı

Baskı-Cilt: Kilim Matbaası

1. Baskı / Eylül 2007

ISBN 978-975-254-208-2

Kilim Matbaası: Litros Yolu Fatih Sanayi Sitesi

K.2 Davutpaşa / İstanbul Tel:0212 612 95 59

© Bu kitabın yayın hakları, Nurecihan Telif Hakları Ajansı aracılığıyla Neden Kitap Yayınlarına aittir. Yayıncının izni olmadan yayınlanamaz, kopyalanamaz, çoğaltılamaz. Ancak kaynak gösterilerek kısa alıntı yapılabilir.

NEDEN KİTAP Yayıncılık Hizmetleri San.Tic.Ltd.Şti.

Gürsel Mah. Alaybey Sok. No. 7 Kat: 6 Kağıthane / İstanbul

Tel: 0212 222 12 11 (pbx) Fax: 0212 320 52 80

web: www.nedenkitap.com / e-mail: info@nedenkitap.com

DÜNYA TARİHİNE YÖN VEREN EN ETKİN 50 ŞİRKET

Howard Rothman

Bu kitap, dünyamı değiştiren aileme adanmıştır...

İçindekiler

Teşekkürler	9
Giriş	11
1 numara: Microsoft	17
2 numara: At&At	24
3 numara: Ford.....	31
4 numara: Apple.....	38
5 numara: McDonald's	45
6 numara: America Online.....	52
7 numara: FedEx	59
8 numara: CBS	66
9 numara: Philip Morris.....	73
10 numara: Wal-Mart.....	80
11 numara: General Elektrik	87
12 numara: IBM.....	94
13 numara: Sears Roebuck.....	102
14 numara: General Motors	109
15 numara: J.P.Morgan Şirketler Grubu	116
16 numara: Union Pacific.....	123
17 numara: RCA.....	130
18 numara: Nike.....	138
19 numara: Intel	145
20 numara: CNN	153
21 numara: Boeing.....	160
22 numara: Hewlett-Packard.....	167
23 numara: Standard Oil.....	175

24 numara: Sony	182
25 numara: USX-US Steel	189
26 numara: Agence France-Presse	196
27 numara: Levitt&Sons.....	203
28 numara: Walt Disney	210
29 numara: Netscape	219
30 numara: Coca-Cola.....	227
31 numara: Thyssen Krupp.....	234
32 numara: Procter&Gamble	241
33 numara: Yahoo !	249
34 numara: Toyota	256
35 numara: People Express.....	263
36 numara: Manpower	271
37 numara: Toys "R" Us	278
38 numara: National Football League (Ulusal futbol ligi)	286
39 numara: Kellogg	294
40 numara: Johnson yayıncılık.....	301
41 numara: Firestone Lastik ve Kauçuk Şirketi.....	308
42 numara: Avon.....	316
43 numara: Hilton otelleri	324
44 numara: Ben & Jerry's.....	331
45 numara: Re / Max	339
46 numara: Singer	346
47 numara: Shorebank.....	353
48 numara: Metro-Goldwyn-Mayer	360
49 numara: L.L.Bean.....	367
50 numara: H J Heinz.....	374
Övgüye Değer Şirketler	381

Bu kitap uzun araştırmaların ve yıllar süren gözlemlerin ürünüdür. Ona son şeklini veren çoğu şey, aslında hiç ilgisiz olaylarla bana aktarılmıştır. Bu yüzden, gelişimine yardımcı olanlara teşekkür etmeye çalışırken, ister istemez *"Dünya Tarihine Yön Veren En Etkin 50 Şirket"* i yaratan analitik düşünce ve seçim sürecinin dayanağı olan kitap, makale ve sohbetlere dönüyorum. Ayrıca, bu sayfalara dökülen sözcüklerin şekillenmesiyle sonuçlanan söyleşi ve önerileri de anmadan geçmiyorum.

O halde; teşekkürler... Ben Cohen, Has Hassan, Peter Cove, Lee Bowes, Yvon Chouinard, Margot Fraser, John Kirk, Bernie Glassman, Paul Hawken, John Hickenlooper, Bruce Hutton, Wendy Weir, Marilyn Hamilton, Joan Shapiro, Joyce Meskis, Don Banducci ve her zamanki gibi, Lew Goodman...

Ayrıca; Pat Rothman, Ted Pinkowitz, Ed Epstein, Amy ve Carl Boymel, Mary Scott, Leslie Petrovski, John Blakney, Bob Carmel, Louis Morgan, Pam Carson, David Wilbrecht, Barbara Friend, Ellen Kaplan, Robert Butler, Paul Desmond ve Ken Tabb'a, hem genel katkıları hem de isabetli önerileri için; Michael Lewis'e, her şeyden önce bana bu projeyi teklif etmesinden do-

layı; Jackie Michaels ve Kirsten Beucler'e, tanıtım ve pazarlama konusundaki desteklerinden ötürü; John J. Sullivan'a düzeltme ve tasarım çalışmaları için; Doors, Steely Dan, Afro Celtic ses sistemleri ve Waterboys'a, işleri hızlandıran kayıtları nedeniyle özellikle teşekkür etmek isterim.

Elbette ki bu kitabın içeriğinden sorumlu yegane kişi benim. Yukarıda adını andığım ve isimlerini elimde olmadan atladığım kişilerin önerilerini herhangi bir biçimde kötüye kullanmışsam eğer, bunun sorumluluğu da bana aittir.

GİRİŞ

“Şirketler Dünyası”nı oluşturan şirketler ya da bu dünyanın içinde barınan güçle ilgili duygularınız ne olursa olsun, onun hayatımız üzerindeki önemli ve sürekli etkisini yadsıyamazsınız. Bizler, bu dünyanın üretip dağıttığı yiyeceklerle besleniriz. Onun imal ettiği arabalara bineriz. Birbirimizle onun kurduğu ağlar üzerinden iletişim sağlarız. Barınma, giyinme, eğlence ve eğitim gereksinmelerimizi onun eseri olan çeşitli araçlarla karşılarız. Bu arada, bir yandan o bizi şekillendirir, bir yandan da biz ona –geri bilgilendirerek ve destekleyerek– şekil veririz.

Önünüzdeki sayfalarda, bizleri dramatik ve kalıcı değişikliklere uğratan 50 sıra dışı şirketin öykülerini bulacak ve öyküleri okurken, geride bıraktığımız birkaç yüzyıl içinde iş yaşamının –ve bu arada toplumun– genel yapısının nasıl evrimleştiğini de göreceksiniz. Ufukları çok geniş, cesur, kendilerini bir ideali gerçekleştirmeye adayabilen ve şirketlerini başarıya götürmek için çaba gösteren olağanüstü insanlarla tanışacaksınız. Onlar, kelimenin tam anlamıyla “dünyamızı değiştiren güçler” dir.

Kendimi bildim bileli, işlek bir dükkan ve bir yiyecek – içecek otomatıyla ailece uğraştığımızdan, iş hayatıyla her zaman gözlemciliğin ötesinde bir ilişki içindeydim. Daha lise

çağında bile olmadığım dönemlerden bu yana, iş dünyasının içinde hep faal bir rol aldım. Tatillerde sigara ve dergi satmaya başladım. Otomatlardan sattığımız meşrubat, kahve ve şekerlerden kazandığımız parayı, antika bir para sayma makinesiyle her cumartesi sabahı sayardım. Sonraları, gazeteci olduğumda; artık kapanmış olan bir yerel gazetenin iş dünyası muhabiri olarak meslek hayatına atıldım. Zaman içinde, genelde iş hayatını konu alan yüksek tirajlı birkaç tüketici mecmuasının yayın yönetmenliğine soyundum.

O dönemde, benzersiz ve önemli şeyler yapan çeşitli ilginç şirketlerle karşılaştım. Onlar hakkında yazmak öylesine hoşuma gitti ki; yaptıkları projelerden bazılarını kitap haline getirdim. Birkaç ticari kuruluşun gelişmesine, danışmanları ya da ortakları olarak katkıda bulundum. Bu şirketler; stereo sistemleri satışı yapan bir şirketten tıp adamlarına ait bir reklam ajansına, küçük bir muhasebe şirketinden internet hizmeti veren bir şirkete kadar değişkenlikler gösteriyordu.

Elinizdeki kitabı tasarlamaya başladığımda amacım, böyle şirketlerin dünyayı çeşitli yollarla nasıl değiştirebileceklerini anlamaya çalışmak ve bu yüce hedefi yakalayabilmiş olanları özellikle incelemektir. Onları bulabilmek için, işe Microsoft ve Ford gibi ilk akla gelenlerin yer aldığı bir liste derlemekle başladım. Sonra, telekomünikasyon ve taşımacılık gibi sektörlerde dünyayı sarsan şirketlerden oluşan bir başka liste hazırladım. Listelerin her ikisini de, ilgi alanları birbirinden çok farklı çalışma arkadaşlarım ve meslektaşlarıma ilettim. Aralarında ileri teknoloji endüstrisinde yöneticilik yapanlar ve öğretmenler, halkla ilişkiler uzmanları ve mühendisler, iş muhabirleri ve mağaza işletenler, satıcılar ve emekli müdürler vardı. Hiç biri seçtiklerim üzerinde yorumlarını esirgemedi, hatta kendi yorumlarını da ekleyerek bana fazlasıyla yardımcı oldular. Yeni listeler oluşturuldu, dola-

şıma verildi ve düzenlendi. En sonunda, on dokuzuncu ve yirminci yüzyıllarda şirketlerin insan hayatına yaptıkları etkinin –bütününü olmasa da– genişliğini ve kapsamını doğru bir biçimde temsil ettiğini düşündüğüm 50 şirketten oluşan sağlam bir liste çıktı.

Ardından araştırma, yazma ve derecelendirme süreci geldi. Önce şirketleri uygun olduğunu düşündüğüm şekilde sıraya koydum ve altışarlı gruplar halinde incelemeye başladım. Bir şirketin incelenmesi bittiğinde, onu yerleştirdiğim yeri, hemen altında ve hemen üstünde yer alan şirketlere göre, derhal yeniden değerlendiriyordum. Kendime sürekli olarak hangisinin daha kalıcı bir etkisi olduğunu, hangisinin listede diğerinden üstte yer almayı hak ettiğini soruyordum. Bu sorgulama, hemen her zaman sıralamada değişiklik yapmama yol açtı. Örneğin, boğazıma kadar Phillip Morris ve Wal-Mart'a battıktan sonra, ilkinin ikincisinden daha etkili olduğuna karar verip sıralarını değiştirdim. Bir zaman sonra, her sabah ilk iş olarak bir gün önceki değerlendirmelerin çıktılarını almaya başlamıştım. Çıktıları bilgisayarın yanına koyuyor ve bütün gün öyle onları seyrediyordum. Kitabın bölümleri ve şirketler hakkındaki bilgim çoğalmaya başladığında, içlerinden birkaçı değişikliğe uğramadan elimden kurtulmayı başardı. Birkaç defa da, hakkında yazmayı hedeflediğim şirketlerden bazılarını eledim. Onları iyice incelediğimde, bu kitaba girmeyi hak ettiklerine içtenlikle inanamaz olmuştum. En sonunda, kitabın ilk müsveddesi bittiğinde, listenin son halini sırdaşlarım arasında dolaştırdım. Çoğu bu halini onayladı; bazıları da başka değişiklikler önerdi. Önerilerden bazıları kitabın son halinde yerini aldı.

Kitapta yer alan profiller, ister sırasıyla ister karışık okuyun, hayatımızda bu şirketlerin yönlendirmesiyle ortaya çıkan çeşitli kültürel değişimlerin genelde unutilan ayrıntıla-

rını kavramamızı sağlıyor. Örneğin; taşımacılığın trenlerden arabalara, arabalardan uçaklara, uçaklardan da roketlere nasıl dönüştüğünü görüyorsunuz. İletişimdeki evrimin, bizi nasıl gazetelerden radyoya, oradan televizyona, daha sonra da siber uzaya götürdüğünü ve elektriğin, telefonun, otel ve hazır yiyecek zincirlerinin hayatımıza girmesiyle ortaya çıkan toplumsal dönüşümü fark ediyorsunuz. Büyük resimde görülen, fikirleri genellikle taklit edilip genel geçer görüşlere uyarlanan birkaç uzak görüşlü insanın ellerinde bulunan iş dünyası ve toplumsal hayat simyacılığı yeteneğidir. Oysa küçük resimlerin kendi başlarına daha da büyüleyici oldukları göze çarpıyor. Çünkü küçük resimler; bu öncü şirketlerin, tek bir şeye odaklanarak –ama öyle gerektiğinde de farklı yöne saparak–, değişen dünyalarında en tepede kalmayı nasıl başardıklarını tam olarak ortaya koyuyor.

Bu yüzden, bu kitapta yer alan şirketlerin neredeyse hepsinin, –nerede ve ne zaman kurulmuş olurlarsa olsunlar– ne olduğumuz ve ne yaptığımız üzerindeki etkilerinin hala sürdüğünü görmek bize şaşırtıcı gelmemelidir. Örneğin, ben bu kitabı; *Apple* marka bilgisayarda, *Netscape* “browser”, *Microsoft* yazılımı ve *Hewlett-Packard* yazıcısı kullanarak yazdım. Kitabı yazdığım dönemde; *Wal-Mart*’tan bir oyun masası, *Sears*’dan da bir çim biçme makinesi satın aldım. Haftanın üç günü, *FedEx* bana gönderilenleri kapıma getirdi, *AT&T* kablolu ağı sayesinde düzenli olarak *CNN*, *CBS* ve *National Football League* (Ulusal Futbol Ligi) yayınlarını seyrettim. İlk arabam *General Motors*’un 1959 model “*Chevrolet-Impala*” sıydı, ikincisi bir *Toyota Celica GT* 1974; şimdiki arabam ise *Firestone* marka lastikler üzerinde gidiyor (neyse ki şirketin 2000 yazında geri çağırdığı modelden değil benim lastikler). Egzersiz yaparken ayağымda *Nike* var, *Sony* CD çalar kullanıyorum, çocuklarımı “*Walt Disney Company*” tarafından yapılan hemen her

filme götürüyorum. Çocuklar küçükken kendimi “*Toys “R” Us*” da yaşıyormuşum gibi hissediyordum. Yeni tanıştığımız sıralarda karımın ev arkadaşı *Levittown*’dan bir delikanlıyla nişanlıydı. Uçakla seyahat edebildiğimiz birkaç yıl boyunca *People Express* havayollarını kullandım. Bugün, evimde *Kellog*, *Procter&Gamble*, *Phillip Morris*, *H.J Heinz*, *L.L Bean*, *Coca-Cola* ve elbette *Ben & Jerry*’in sayılamayacak kadar fazla ürünü bulunuyor. Ama, en sıra dışı tesadüf şu ki; hem *GE* hem de *RCA*’nın kurulmasına ön ayak olan bilim adamı, meslek hayatına, benim yüzyıl sonra öğrencisi olacağım *Philadelphia* Lisesi’nde kimya öğretmenini olarak başlamış!

Bunları neden anlatıyorum? Bu “Dünya Tarihine Yön Veren En Etkin 50 Şirket”; montaj hattı, marka kullanma sözleşmesi (*franchising*), marka yayma ve geçici istihdam gibi can alıcı yenilikleri başlatarak, besbelli ki iş hayatında müthiş bir iz bırakmış ama aynı zamanda dünya genelinde, her birimizde, hepimizde bıraktıkları izler var ki; onlar belki daha da derin.

Etkiler arasında olumsuz olanlar da yok değil elbette; örneğin, dev tütün şirketi *Phillip Morris* ve barış zamanı çelik üreticisine dönüşen, savaş zamanının silah yapımcısı *Thyssen Krupp*. Ancak genelde bakıldığında; bu şirketler ve onların hayalci liderleri, pek azı o amaçla yola çıkmış olmakla birlikte, dünyayı son derece olumlu bir biçimde değiştirmişlerdir.

Ve etkili tarafta kalmak için neredeyse hepsi hala sorunlarla boğuşuyor olmakla birlikte; çoğu, varlıkları süresince benzer tehditleri başarıyla yere sermiştir. Bu da onların bu kataba alınmalarının başlıca nedenlerinden biridir. Öykülerinin herkese hem öğretici hem de ilginç geleceğini umuyorum.

Son bir söz: Bu kitabı okuyan birkaç kişi şirketlerden bir ya da birkaçına yatırım yapma imkanı üzerinde sorular sor-

dular. Geçmişe bakıldığında, böyle bir yatırımın çok akıllıca bir hamle olduğu görülmektedir. Şirketlerden birkaçı, uzun süredir Dow Jones Genel Piyasa İndeksi (DJIA) bileşenleri arasında yer almaktadır. Bazıları da teknoloji patlaması sırasında NASDAQ'ın önde gelen firmalarından olmuşlardır. Ancak, 2000 yılının ikinci yarısında piyasada yaşanan istikrarsızlıktan bu standart belirleyen şirketler bile nasiplerini almış; Microsoft, AT&T ve Ford, piyasanın hemen bütün segmentlerini vuran çalkantılarından kaçınamamışlardır. Yine de, uzun vadeli yatırımcılar, burada sözü edilen şirketlerin yerleşik ve genelde kârlı kuruluşlar oldukları gerçeğini göz önüne alarak, bir nebze rahatlayabilirler. Ekonominin gidişatına paralel olarak, öncülerinden daha güçlü konumlara gelme şansları oldukça yüksektir. Gelecekte başarılı olacakları garanti edilemese de; eğer geçmişte yaptıkları gösterge sayılırsa, önümüzdeki yıllarda en azından yerlerini korumaları beklenebilir.

Howard Rothman
Centennial, Colorado
Ocak 2001

1

Numara

Microsoft

Şirket hakkında:

- ✓ - Kurucuları: William H. Gates ve Paul Allen
- ✓ Ayırt Edici Özellikleri: Neredeyse dünya üzerindeki bütün kişisel bilgisayarlarca kullanılan sistemler yarattılar.
- ✓ Ana Ürünleri: Bilgisayar yazılımı ve internet hizmetleri
- ✓ Yıllık Satışı: 22.956 milyar dolar
- ✓ Çalışan Sayısı: 31.400
- ✓ Başlıca Rakipleri: America Online, Oracle, Sun Microsystems
- ✓ Yönetim Kurulu Başkanı ve Baş Yazılım Mimarı: William H. Gates III;
- ✓ Başkan ve CEO: Steven A. Balmer
- ✓ Şirket Merkezi: Redmond, Washington
- ✓ Kuruluş Yılı: 1975
- ✓ Web Sitesi Adresi: www.microsoft.com

O nları sevseniz de sevmeseniz de şunu inkar edemezsiniz : Microsoft günümüzde dünyanın en güçlü şirketidir. Bundan yirmi beş yıl önce iki çocukluk arkadaşı tarafından kurulan şirket, kişisel bilgisayarlardaki gelişmelerle birlikte büyüdü. Microsoft dünyanın ne en büyük, ne de en değerli şirketidir. Endüstrideki teknik yenileşimler ve çalışanlarla ilişkiler konusundaki gelişmelerde

belirleyici bir rolü yoktur. Ne “.com” kadar seksidir, ne spor malzemeleri kadar baştan çıkarıcı ve ne de bir konser kadar çekici... Ya nedir? Dünya üzerindeki bilgisayarların % 90'ının işleyişini sağlayan yazılımın tedarikçisidir ve bu da ona aynı sektörde, ya da başka bir iş alanında çalışan hiçbir şirketin erişemeyeceği bir üstünlük sağlamaktadır.

“Microcomputer” ve “Software” sözcüklerinin ilk hecelerinin birleşiminden oluşan isimle vaftiz edilen şirket, Bill Gates ve Paul Allen'in o günlerin bilgisayar programlama dilini ilk kişisel bilgisayarda kullanılabilecek bir dile tercüme ettikleri 1975 yılından beri, esrarengiz bir biçimde başarılı olmuştur. Kuruluşunun birinci yılında 16.000 dolar olan cirosu, beşinci yılda 7.5 milyon dolara fırlamış, şirket küreselleşmiş, dünyanın önde gelen bilgisayar üreticilerinin hepsiyle ortaklık kurmuş, ürün yelpazesini büyük çapta genişletmiş ve 10. kuruluş yıldönümünü kutlarken, 150 milyon dolar yıllık ciroya ulaşmıştır. Sonra halka açılmış ve Bill Gates böylece, önce ABD tarihinin en genç milyarderi, sonra da –hala 25 centin hesabını yapmasına rağmen– dünyanın en zengin insanı olmuştur.

Ancak, bunca başarıya karşın Microsoft piyasada son derece itici bir şirket olarak tanınıyor, başkalarınca getirilen yenilikleri sahiplenerek, onlar üzerinden para kazanmakla suçlanıyordu. Ayrıca, muazzam gücünü rakiplerini bastırmak için kullandığı ve tüketicuyu, yazılımların pahalı ve yüksek modellerini almaya zorladığı söyleniyordu. İnternet patlamasının ilk günlerinde var olan fırsatları kaçırdıktan sonra, kavgaya sopayla girmeye çalıştığı iddia ediliyordu. Bütün bunlardan ve çok para kazanmasından dolayı, bir de sektöründeki bütün şirketlerden çok daha uzun ömürlü olduğu için, Microsoft en başından beri hep bıçak sırtında durmuştur.

Sonra, 1998 yılının ortalarında, ABD Adalet Bakanlığı ve 20 savcının oluşturduğu bir birlik, şirketi, ülkenin tröstleşme karşıtı yasalarını ihlal etmekle suçladı. Bu suçlamayı şirketin ikiye bölünmesi emri izledi. Ancak, Microsoft yasanın açıklarından yararlandı ve elindeki müthiş güçten vazgeçmemekte ayak diredi.



Paul Allen; daha 1975 yılında, kapağında *MITS Altair* adlı bilgisayarın resmi olan *Popular Mechanics* dergisini eline aldığı anda geleceği görmüştü. O zamanlar Honeywell'de çalışan Allen, bu ilkel cihazın bilgisayar kullanımını tamamen değiştireceğini anında anladı. Dergiyi kadim dostu, Seattle'lı Harvard öğrencisi Bill Gates'e gösterdi. Gates ilk bilgisayar programını henüz ergenlik çağındayken yazmış, yine o çağlarda bilgisayarla ilgili bir iş kurmuştu. O da olasılıkları düşünerek Allen kadar heyecanlandı. İkisi, o zamanlar büyük bilgisayarlarda yaygın olarak kullanılan BASIC programlama dilini bu kişisel bilgisayara uyarlamak için gece gündüz demeden çalışmaya başladılar.

Çalışmaları tamamlanır tamamlanmaz, Allen yaptıklarını anlatmak üzere MITS'in Albuquerque'deki merkezine uçtu. Şirket onu o kadar beğendi ki; kendisine iş teklif etti. Burada çalışırken bir yandan da, özlemle bir yenilik bekleyen bilgisayar tutkunlarının ilgisini fazlasıyla çeken Altair BASIC'i pazarlıyordu. Gates de bu coşkuya kapılarak Harvard'ı bıraktı ve arkadaşının peşinden New Mexico'ya gitti. Burada, "Micro-Soft" adını verdikleri gayri resmi bir ortaklık kurup, tasarımlarını geliştirmeye başladılar ve ilk yıl 16.005 dolar ciro yaptılar.

Albuquerque’de büro açtılar ve aralarında General Electric ve NCR’nin de bulunduğu birkaç büyük firmaya programlarını kullanma izni verdiler. Altair’in kopardığı gü-rültüden ikisi de etkilenmişti. Ortaya çıkan talebi karşılamak için personel alımına başladılar ve 1977 yılında şirkete res-miyet kazandırdılar. Bu arada Gates, ürünlerini korsan ola-rak kullananlar aleyhinde atıp tutarak, bu tür programların ücretsiz olması gerektiğini düşünen bilgisayar tutkunlarının gazabını üzerine çekti. Bu ilk olay elbette ki Gates ve bilgisayar dünyasına şirketinin isteklerini dayatmakla son suçlanışı olmadı.

BASIC lisanslarının arttırılması hususu çabucak görü-şüldü. Lisans isteyenlerin arasında o günlerde ortaya çıkan Commodore PET ve TRS-80 ve Kuzey Kaliforniya’lı “Apple” diye bir girişimci de vardı. 1977 nin sonunda Microsoft ikinci bir bilgisayar dili –FORTRAN– satmaya başlamıştı. Bu ara-da BASIC satışlarına “tek kopya” bazında devam ediyordu. Şirketin cirosu 400.000 dolara yaklaştığında Gates ve Allen merkezi Bellevue, Walsh’a taşımaya karar verdiler.

BASIC’i denizaşırı ülkelere pazarlamak üzere bir Japon firmasıyla anlaşma yaptıktan sonra, Microsoft’un işleri ivme kazanmaya başladı. Beşinci kuruluş yıl dönümünden kısa bir süre önce, yakında piyasaya çıkacak olan kişisel IBM bilgisayarın işletim sistemini üretmek için bu şirketle anlaş-ma imzalandı. Artık aralarında Proctor & Gamble’dan yeni transfer edilen genç bir yöneticinin de bulunduğu 40 çalışanı olan Microsoft, henüz böyle bir sistem geliştirme çalışmaları-na başlamamıştı bile. Bunun üzerine Gates “Seattle Computer Products” şirketinden 50.000 dolara, QDOS adlı bir program satın aldı. Programın adı “Hızlı ve Pis İşletim Sistemi” tanı-mının baş harflerinden oluşuyordu. Microsoft QDOS’u derhal IBM’in gereksinimlerini karşılayacak hale getirdi ve adını MS-

DOS (Microsoft Disk İşletim Sistemi) olarak değiştirdi. Tam yerinde ve doğru bir ürün olan bu sistem, 1981 de piyasaya çıkan IBM kişisel bilgisayar satışlarını patlattı. Microsoft'un cirosu 16 milyon dolara vurdu ve üretim, talebi karşılamak üzere, üç katına çıkarıldı.

Piyasaya ilk çıkışından 16 ay sonra, 50 donanım üreticisi-ne MS-DOS üretme lisansı verilmiş, Microsoft gerçekten uçuşa geçmişti. Avrupa'da bürolar açıldı. Artan gelir elektronik çalışma sayfası tasarımı için kullanılıyor ve giderek büyüyen iş yazılımları pazarına giriliyordu. Kurucularından Allen, 1983 yılında hastalık nedeniyle şirketten ayrıldı ama, öncülük ettiği gelişme sürdü ve şirketin kuruluşunun onuncu yılında doruğa ulaştı: Microsoft "Windows" adını verdiği grafik işletim sisteminin ilk halini piyasaya çıkardı. Başlangıçta -kısmen yazılım eksikliğinden- satışlar zayıf, eleştiriler güçlüydü. Şüpheciler, Apple Macintosh'un Windows'un yapabileceği her şeyi, hem de ondan çok daha iyi yapmakta olduğuna işaret ettiler. Ancak, Microsoft'un bu konudaki çalışmalarını sürdürerek geliştirdiği sistem iş hayatının çeşitli alanlarında benimsendi. Yıllık ciro kısa sürede 150 milyon dolara ulaştı, bordroların sayısı ise "1000" e yaklaştı.

Şirket bu gelişmelere 1986 yılında halka açılarak ve Redmond Washington'daki dört katlı yeni yerleşkesine taşınarak karşılık verdi. En büyük hissedarı Gates, 31 yaşında milyarder oldu. Ama serveti ve gücü büyürken, şirket hakkındaki şikayetler de büyüdü. Rakipleri belli aralıklarla Microsoft'u, el altından dünyadaki bütün bilgisayar satışlarından kâr elde etmeye çalışan bir düzenbaz olmakla suçladı. Ancak, Microsoft erişim sınırlarını genişlettikçe destekçilerinin sayısı da artıyor ve onlar da bilgisayarlarının daha etkin ve verimli çalışmasını sağlayan gelişkin ürünlere alkış tutuyorlardı.

1980 sonları Microsoft'un sürekli ilerleyişine tanıklık etti. "Office" uygulamaları paketi ve "Bookshelf" gibi CD-ROM ürünleri piyasaya sürüldü. Uluslararası satışlar toplam satışın yarısını oluşturduğunda, Microsoft dünyanın en büyük yazılım tedarikçisi olmuştu. Telif haklarının ihlal edildiğini iddia eden Apple, Microsoft'a tazminat davası açtı. Redmond sakinleri bunlara hiç aldırıyorlardı sanki; istihdamlarını büyüterek merkezlerini genişlettiler.

En büyük atılım 1990 yılında, "Windows 3.0" olarak adlandırılan en gelişkin grafik işletim sisteminin piyasa çıkmasıyla gerçekleşti. Microsoft bu sürümün kişisel bilgisayarlık dünyasını ebediyen değiştireceğine inanıyordu ve ürünü 100 milyon dolar harcadığı reklam kampanyasıyla tanıttı. Bunun çok yerinde bir davranış olduğu, birim satışların iki hafta içinde 100.000'i bulmasıyla anlaşıldı. Microsoft, sektöründe 1 milyar dolarlık satış eşliğini aşan ilk şirket olmuştu. Bu dönüm noktasına, şirketin 15. kuruluş yıldönümü kutlanırken ulaşılmıştı. Bu haberden az sonra da, federal hükümetten tröstleşme karşıtı yasaların ihlali konusunda şirket hakkında kovuşturma başlatılacağı bildirimi alındı.

90'lı yıllarda Microsoft'un başarısı ve bu arada hakkındaki şikayetler de katlanarak büyürken, protestolar dengeli bir düzeye indi. Yeni sürümleri devreye girdikçe, onlarca ülkede milyonlarca kullanıcı "Windows" lisansı almak için kayıt yaptırdı. Ev ve iş yerinde kullanılabilecek yeni bir yazılım piyasaya sürüldü ve bir yargıç, Apple'ın açtığı telif hakkı davasını, açıldığı tarihten 63 ay sonra Microsoft lehine sonuçlandırdı. Ancak rakipleri, 1994 yılında, ABD Adalet Bakanlığıyla yapılan anlaşma sonucu, bazı ihtilaflı uygulamalarını değiştirmesinden sonra bile şirketten şikayet etmeye devam ettiler.



Microsoft'un 20. yaş gününe, Apple işletim sisteminin kullanım kolaylığına en sonunda ulaşabilen "Windows 95" damgasını vurdu. Yeni yazılımın dört gün içinde dört milyondan fazla kopyası satılmıştı. Microsoft bu yeni sürümün sanal ağ tarayıcısını, rekabetin giderek kızıştığı "siber uzay" savaş alanındaki dünyadan habersiz rakibi Netscape'e kkaladı. Onlar da pazarın lideri America Online'dan kapmak için "Microsoft Çevrim İçi Sanal Ağ" hizmetini başlattılar. Gates İnternet yazılımlarıyla ilgili çalışmalarını iki katına çıkardı ama, kaydettiği ilerleme devletin şirketi iyiden iyiye mercek altına almasına yol açtı. Ve 1997 de Adalet Bakanlığı, Microsoft'un, bilgisayar üreticilerini Windows işletim sistemini kaybetmekle tehdit edip, ürettikleri bilgisayarlarda Microsoft ürünlerini kullanmaya zorlayarak, bakanlıkla yapmış olduğu anlaşmayı ihlal ettiğini resmen bildirdi.

Federal hükümetin açtığı dava sürerken, Steve Ballmer "Şirket başkanlığı ve CEO" luğa yükseltilmiş, Gates ise "Baş yazılım mimarı ve yönetim kurulu başkanı" unvanını korumuştur. 1999 yılında bir yargıç, Microsoft'un, iş ortaklarıyla ilişkilerinde anti-tröst yasalarını ihlal ederek gerçekten de müşterilerine zarar vermiş olduğuna hükmetti. Ertesi yıl, şirketin biri işletim sistemleri, diğeri de uygulamalar üzerinde çalışacak iki ayrı şirkete bölünmesi emri geldi. Şirket bu hükme şiddetle itiraz etti ve 2000 yılı sonbaharında ABD Yüksek Mahkemesi, bir karara varılabilmesi için uzun bir temyiz sürecinden geçilmesi gerektiğini bildirdi.

Bu bildirimden sonra gözlemciler, Microsoft'un bölünüp bölünmeyeceği kararına varılmasına daha uzun yıllar olduğunu öngörmektedir ve Gates; dünyanın en zengin adamı ve en zengin şirketinin başı... Geçip gitmekte olan 21. yüzyıl içinde, şirketinin dünyayı biraz daha sarsmasını sağlamak için, sessiz sedasız çalışmakta....

2 Numara

AT&T

Şirket hakkında:

- ✓ Kurucuları: Alexander Graham Bell, Gardiner Hubbard ve Thomas Sanders
- ✓ Ayırt Edici Özellikleri: Telekomünikasyon devrimi başlattılar.
- ✓ Ana Ürünleri: Telefon hizmetleri, İnternet erişimi, kablolu TV
- ✓ Yıllık Satışı: 62.391 milyar dolar
- ✓ Çalışan Sayısı: 148.000
- ✓ Başlıca Rakipleri: America Online, MCI WoldCom, Sprint
- ✓ Yönetim Kurulu Başkanı ve CEO: C. Michael Armstrong
- ✓ Şirket Merkezi: New York, N.Y
- ✓ Kuruluş Yılı: 1877
- ✓ Web Sitesi Adresi: www.att.com

İleri iletişim teknikleri daima, gelişmiş bir toplumun belli başlı göstergelerinden sayılmıştır ve günümüz dünyasında hiçbir şirket iletişimin bugün geldiği nokta üzerinde AT&T den fazla hak iddia edemez. Her yerde karşımıza çıkan telefon şirketi, 19. yüzyıl sonlarında Alexander Graham Bell'in ilk telefonu yapmasıyla hayat bulduğu günden; 20. yüzyıl sonlarında devlet zoruyla tasfiye edilmesine kadar, giderek hayati önem kazanan ve karmaşık bir hale gelen bu iş alanındaki her gelişmede başı çekmiştir. Tasfiyeden sonra ortaya çıkan şirket, on iki yıl sonra bu kez kendi isteğiyle bölünerek 21. yüzyıla da damgasını vurmaya hazırlanmaktadır.

Amerikan Telefon ve Telgraf Şirketi bir zamanlar “Ma Bell”^{*} olarak bilinen ve yasalar tarafından onaylanan bir tekelin babasıydı. ABD’ye dünya üzerindeki en iyi telefon hizmetini verirken bir yandan da büyüdü, mamut boyutlarına ulaştı. Ancak, ayrıcalıklı konumu denetçilerin ve rakiplerin her zaman içine dert oldu ve en sonunda, ABD hükümetinin başlattığı tröstleşme karşıtı harekete karşı koyamayıp bölündü. Bölünmenin hem şirket, hem de yarattığı telekomünikasyon alt yapısı için felaket olacağından çok korkulmasına karşın, yeni kurulan AT&T, şehirler ve uluslararası telefon donanım ve hizmetleri üretimine odaklanmış bir şirket olarak, yine endüstrinin itici gücü haline geldi. Pazar koşulları değiştiğinde ise, bir kez daha evrim geçirerek ses, veri ve görüntü iletimi gibi üç çağdaş iş alanına yöneldi.

AT&T, seksen milyondan fazla müşterisiyle kendi alanının “Bir” numaralı şirketidir. Bell’in, o ölümsüz “Mr. Watson, buraya gelin. Sizi istiyorum!” cümlesiyle telekomünikasyon devrimini başlatmasından bu yana muhakkak ki çok şey değişmiştir. Onun icadını bütün ülkeye yaymak üzere kurduğu şirket, bugün şehiriçi, şehirlerarası ve kablolu telefon ve bunun yanı sıra, kablolu telefon ve hızlı İnternet hizmetleri sunmaktadır. Kurucusu bu ilerlemeleri hayal bile edemezdi.

Ancak, günümüzde yeni depremler yoldadır ve Bell’in ardılları, hem teknoloji hem de rekabet ortamındaki sürekli dönüşüme ayak uydurmalarını sağlayacağını umdukları değişikliklere sarılmaktadır.



Alexander Graham Bell, “konuşan telgraf” icat etmeye çalışıyordu... Ve bunu en çılgın hayallerin bile ötesine geçe-

^{*} (anne Bell; ç.n)

cek biçimde başardı. Çabaları sonucu ortaya çıkan sıra dışı cihazın patentini aldıktan sonra, iki ortağıyla birlikte 1877 yılında “Bell Telephone Company” adlı şirketi k'urdu ve telefonla iletişim konusundaki ilk lisansı bundan bir yıl sonra New Haven, Connecticut'ta aldı. Şirket, 1878-1887 yılları arasında Bell'in üst düzey yöneticisi olarak çalışan Theodore Vail'in liderliğinde ulusal kimlik kazandı. İleride rakip şirketlerden gelebilecek tehditleri; rakip şirketlerle centilmenlik anlaşmaları imzalayarak ya da onları bünyesine katarak giderdi.

1881 yılına gelindiğinde, Vail ABD'nin irili ufaklı bütün şehirlerinde AT&T lisansıyla çalışan iletişim sistemleri kurmuştu. Bunu izleyen iki yıl içinde Western Electronix adlı şirketin kontrolünü eline geçirdi ve bu şirketi AT&T'nin iç imalat koluna dönüştürdü. Açtığı mekanik birimi, zaman içinde efsanevi “Bell Laboratuvarları” halini aldı. Kuruluşun tamamı “Bell Sistemi” olarak anılmaya başlanmış ve kısa süre sonra 155.000 telefon bağlantısı yaparak 10 milyon dolar ciroya ulaşmıştı. Şirketin 1885'de AT&T olarak yeniden örgütlenmesinden sonra, Vail, ülkelerinden uzaklara savrulmuş Amerikalılara, uluslararası konuşma hizmeti veren bir ulusal telefon ağı kurma sürecini başlattı.

Yeni şirketin başkanı Vail'di ancak, şirketin finansmanını sağlayan kişilerle düştüğü anlaşmazlık onun iki yıl içinde bu görevden istifa etmesine yol açtı. Ama şirket, onun gösterdiği yönde ilerlemeye devam etti ve şehirlerarası konuşma sistemini New York'tan dışarı, başka şehirlere taşımaya başladı. Sistem, 1892 yılında Chicago'ya, 1899 yılındaysa Denver'e ulaştı. 1915'de San Francisco'ya varmıştı. Zayıf sinyalleri kabloyla aktarım sırasında güçlendiren cihazlar gibi, sistemin kusursuz çalışmasında büyük önem taşıyan gelişmeler, saygınlığı git gide artan Bell Laboratuvarları'nda gerçekleştirilmişti. Ama karşılarındaki bir yığın rakip, şirketin piyasada kurduğu üstünlüğü hala tehdit etmekteydi.

Bell'in patentlerinin süresi dolup da dört bir yandan bir çok girişimci telefon işine girmeye başlayınca; yenilikçi ürünleri ve şehirlerarası konuşma hizmeti AT&T'nin geleceğini güvenceye almaya yetmedi. 1894'den 1904'e kadar 6000 bağımsız telefon şirketi faaliyete geçmiş, kullanılan telefonların sayısı da, mantar biter gibi, 300.000'den 3 milyonun üzerine çıkıvermişti. Ülkenin bir çok bölgesi bu hizmetten ilk kez yararlanıyordu ama, önceden telefon kullananlar kendilerini birden bire iki ya da daha fazla rakip kuruluşu ağırlar buldular. Ne yazık ki bu şirketlerin çoğu yetersizdi; bir şirketin aboneleri diğer şirketin abonelerini arayamıyordu. Bu arada Vail AT&T'ye başkan olarak geri döndü ve sezgilerinin yönlendirmesiyle, ne yapması gerektiğini kavradı.

Şirketin başında bulunmadığı 20 yıl içinde Vail, ulusal telefon sisteminin en verimli çalışma biçiminin bir devlet tekeli olarak çalışmak olduğuna karar vermişti ve AT&T'nin 1907 yılı yıllık raporunda bunu önerdi. Ardından da, önerisinin şirketi hem resmi makamların hem de halkın gereksinimlerine en iyi cevap verebilecek konuma getirebilecek tek yöntem olduğunu anlatan bir reklam kampanyası başlattı. "Tek sistem, tek politika, evrensel hizmet" mantrasıyla, mesajının tam yerini bulmasını sağladı. ABD devleti 1913 yılında, "Kingsbury Taahhüdü" olarak bilinen anlaşmayla, bu öneriyi nihayet kabul etti. Bu gelişmeyle birlikte, yapılacak bir sürü işin yanında AT&T'nin ülkedeki bağımsız şirketleri de kendine bağlaması gerekiyordu. Vail, 1919 yılında emekliye ayrılmazdan çok önce, Kingsbury Taahhüdü'nün şirketini en sonunda ABD telefon sektörünün hakimi haline getirdiğini gördü ve hizmetlerini denizaşırı ülkelere ulaşacak kadar genişletme imkanı buldu.

AT&T, Vail'in ayrılmasından sonra da yoluna aynı hızla devam etti. Radyo yayıncılığı gibi alakasız işlere yöneldi.

Ama yeni yönetim, ABD’de herkesin evine telefon hizmeti götürmeye odaklanmak istiyordu ve AT&T aradan fazla zaman geçmeden ikincil işlerini ya yavaşlattı ya da tamamen elden çıkardı. Bu arada, bütün müşterilerine dünyaya bağlanma imkanı sunma hedefine doğru ilerleyişini sürdürmek için, piyasaya denizaşırı görüşmeler gibi birkaç yeni hizmet sürdü ve ilk şehir olarak Londra’yı seçti. Bu iş ağır maliyetine rağmen –1927 yılında görüşmenin beş dakikası 75 dolar yazıyordu– o kadar sevilmişti ki; Londra’yı kısa süre içinde diğer Avrupa şehirleri izledi. Ayrıcalıklı tekel konumunun yanı sıra, bu tür yenilikçi hizmetler de AT&T’nin çabucak dünyanın birinci şirketi olmasına ve yıllık cirosunun 1 milyar doların üzerine çıkmasına yardım etti.

II. Dünya savaşı sırasında Bell, ABD’deki telefon cihazlarının % 90’ını üretiyor ve şehirlerarası görüşmelerin % 98’ini elinde tutuyordu. Telefon abonesi olan Amerikalıların sayısı da söz verdiği gibi artmış; 1945 de %50’ye, 1969 da ise % 90’a çıkmıştı. Ama, Amerika’nın neredeyse bütün evlerine telefonu yerleştirmiş olması bile, Federal Hükümetin şirkete yıllarca önce tanınmış ayrıcalığa kuşkuyla bakmasını engelleyemedi. Hükümet en sonunda harekete geçti ve Sherman anti-tröst yasasına dayanarak şirket aleyhine dava açtı. Bu dava sonucunda, AT&T 1956 yılında faaliyetlerini resmi işlerle sınırlayacağını beyan etmek zorunda kaldı.

Bu düzenleme, birkaç türedi zenginin yeni bir kablolu telefon sistemi kurma izni aldıkları ve mikro dalgalar üzerinden yapılan uzak mesafe görüşmelerini başlattıkları 1960 yılına kadar yürürlükte kaldı. O sırada AT&T dünyanın en büyük şirketi idi. Bir milyona yakın çalışanı vardı ve General Motors, Exxon ve Mobil şirketlerinin sahip oldukları toplam aktiflerden daha fazla aktifi elinde bulunduruyordu. Federal Hükümet Yetkilileri, şirketin gelişen ABD telekomünikasyon

pazarının % 80'ine sahip olmasından rahatsızlık duydular. Böylece, 1974 yılında Adalet bakanlığı, "Ma Bell" in sonunun geldiğini ilan eden davayı işleme koydu.



Yasal süreç ağır aksak devam ederken, AT&T, yerel telefon hizmetlerini vermesini sağlayan 22 yerel şirketi feshetmeye zorlanacağını adı gibi biliyordu. "İş hayatında iletişim" konusunda geleceğe yönelik çalışmalar yaptığını ilan ederek, devletin denetiminden kurtulacağı gün başlatacağı girişimleri planlamaya soyundu. Beklenen son 1982 yılında geldiğinde AT&T gerçekten de tekelinde olan yerel görüşmelerden vazgeçmeye zorlandı ama, şehirlerarası görüşmeleri, üretim ve ARGE birimleri elinden alınmadı. Adalet Bakanlığı 1956' da yürürlüğe giren kararnameyi yürürlükten kaldırdı ve 1 Ocak 1984'te yeni bir AT&T doğdu; üstelik yedi tane bağımsız "Bebek Bell" ile birlikte!

Bölünme –ki 1911 de Standart Oil'in bölünmesinden bu yana görülenlerin en büyüğüdü– bir çok insanın korku dolu itirazlarına yol açtı. Bazıları telefon hizmetlerinin artık hiç verilemeyeceğini sandılar; bazıları da bunun tüketiciye verilmiş haksız bir ceza olduğunu ve bundan sonra telefon hizmetlerinden daha yüksek ücret alınacağı tahmininde bulundular. Amerikalılar artık günde 800 milyon telefon görüşmesi yapar olmuşlardı ve kaygı neredeyse elle tutulabilecek kadar yoğundu. Ama dönüşüm, aynı şekilde abartılan Y2K bilgisayar şirketinin çöküşü kadar olaysız bir biçimde gerçekleşti. AT&T; 35 milyar dolar aktifi ve 373.000 çalışanıyla, yine de en yakın rakibinin iki katı büyüklüğündeydi ve sonraki on yılda, elindeki kaynakları, telekomünikasyon hizmet ve donanımı tedarikçiliği ve bilgisayarlılık alanında bir numara olmak için kullandı. Bu hedefi daha da öteye götürerek; 1995

yılında yeniden üç şirkete bölündüğünü duyurdu. Bunlardan AT&T şehirlerarası görüşmeleri ve diğer telekomünikasyon hizmetlerini verecek, *Lucent Technologies* telefon cihazları, ağ donanımı, bilgisayar çipleri ve benzeri donanımı üretip pazarlayacak, dört yıl önce satın alınmış olan *NCR Corp.* ise bilgisayar şirketi olarak iş görmeye devam edecekti.

1997 yılında şirketin dizginlerini yeni başkan ve CEO C. Michael Armstrong eline aldı ve bir yıl içinde ülkenin en büyük kablolu TV şirketi TCI' yı bünyeye katarak AT&T'yi bambaşka bir yöne çevirdi. Sonra şirketin çeşitli telekom alt yapılarını birleştirerek; kablolu televizyon, yakın ve uzak mesafe telefon görüşmeleri ve hızlı İnternet hizmetlerini bir arada sunmakla ilgili planlarını açıkladı. Hemen ertesi yıl yeniden dal budak salmaya başlayarak; kablosuz telefon hizmetini dünyaya yaymak üzere İngiliz Telekom Şirketi'yle ortaklık kurdu.

Bunu satın alınan birkaç küçük şirket izledi. Ancak, yüz yıl biterken AT&T'nin büyümesi yavaşladı. TCI'nın eski başkanı kendi şirketini almış olan şirketi alma isteğini açıkladı ve Armstrong'un şirketini bir kez daha bölmeye zorlanacağı dedikoduları yayıldı. Ancak, sonu nasıl gelirse gelsin; AT&T'nin modern dünyamızın gelişmesinde oynadığı rol önemini hala korumaktadır.

3

Numara

Ford Motor

Şirket hakkında:

- ✓ Kurucuları: Henry Ford, Alexander Malcomson, John W. Anderson, C.H Bennett, James Couzens, Horace E. Dodge, John F. Dodge, Vernon C. Fry, John S. Gray, Horace H. Rackham, Albert Strelow ve Charles J. Woodward
- ✓ Ayırt edici özellikleri: İmalat sürecini tamamen değiştirdi.
- ✓ Ana ürünleri: Otomobil, kamyon ve otomobil finansmanı
- ✓ Yıllık satışı: 162.558 milyar dolar
- ✓ Çalışan sayısı: 364.550
- ✓ Başlıca rakipleri: Daimler Chrysler, General Motors, Toyota
- ✓ Yönetim kurulu başkanı: William C. Ford Jr.,
- ✓ Başkan ve CEO: Jacques A. Nasser
- ✓ Şirket merkezi: Dearborn, Michigan
- ✓ Kuruluş yılı: 1903
- ✓ Web sitesi adresi: www.ford.com

Ford Motor şirketinin “ünlü şirketler galerisi” nde yer almasının belli başlı nedeni hep, “montaj hattı” nın icadı olarak bilinir. Bu son derece basit ama hayret edilecek kadar da etkili yenilik, imalat akışını tamamen değiştirmiştir. İcadı izleyen yıllarda Ford Motor, otomobil piyasasının tanınmış markalarını birleştiren bir uzman, bir küresel dev, hatta internetin ortaya çıkmasına yol açan endüstriyel değişimi-

min liderlerinden biri olarak da ün yapmıştır. Bu günlerde ise çevrecilikle ilgili yeni ve biraz da şaşırtıcı bir ün kazanmaya başlamıştır.

“Yeşil” etkinlikle (aktivizm) asla bağdaştırılamayacak bir endüstrinin içinde yer alan Ford’un bu yöndeki eğilimi, birçok kişiye oldukça tuhaf gelmektedir. Her şey 2000 yılında, şirketin kurucusu Henry Ford’un torununun oğlu olan ve kısa bir süre önce yönetim kurulu başkanlığına atanan William Clay Ford Jr.’ın spor otomobillerin çevreye diğer otomobillere göre daha fazla zehirli gaz yaydıklarını ve bu durumun diğer sürücüler için tehlike yaratabileceğini ilk kez dile getirmesiyle başladı. William Clay Ford, şirketin yıllık satışları içinde % 20’lik bir payı olan ve kârının çoğunu sağlayan SUV’ları daha temiz ve güvenli hale getirme sözü verdi. Ayrıca, bu otomobillerin yanma verimini beş yıl içinde % 25 oranında arttırmayı taahhüt etti ve rakiplerine bu konuda meydan okudu.

Bu girişimler rakiplerin çoğunu savunmasız bir durumdayken yakalamıştı. Ford ise halkın zevkini algılayıp bu zevke uygun ürünler ortaya koymakta her zaman çok başarılı bir şirketti. İlk büyük başarısı, Ford T, ilk otomobil sürücüleri için ucuz ve güvenilir ulaşım sağlayarak, henüz anne karnında bir bebek olan otomobil pazarına hakim olmuştu. Satışlar düşmeye başlayınca, şirket daha çarpıcı ve rahat seçenekler geliştirdi. Talep geliştikçe Ford da gelişti. Otomobillere kazandırdığı yeni özelliklerle, deniz aşırı pazara açılan ilk otomobil üreticisi oldu, tesislerini modernleştirdi, finans ile uğraşan bir yan kuruluş kurdu; pazar payını arttırmak için bazı tamamlayıcı şirketler bile satın aldı.

Günümüzde Aston Martin, Jaguar, Lincoln, Mercury, Mazda, Land Rover ve Volvo gibi yerleşik markaları ve Ford

markasıyla üretim yapan şirket, dünyanın bir numaralı kamyon imalatçısıdır. Otomobil imalatçıları arasındaysa ikinci sırada yer almaktadır. Ford Motor, kredi birimi ABD'nin en büyük finans şirketidir. Ürettiği bilgisayar programları en az montaj hattının geliştirilmesi kadar yenilikçidir ve içinde bulunduğu endüstriye, tüketici talepleri doğrultusunda çevreyle ilgili daha büyük sorumluluklar taşıma yolunda liderlik etmektedir.



Ford Motor Şirketi üretime 1903 yılında, Henry Ford ve on bir ortağının 28.000 dolar sermayeyle Detroit'te bir vagon fabrikasında açtığı minicik bir tesiste başladı. Şirketin başkan yardımcısı ve baş mühendisi olan Ford, bugünü neredeyse ömrü boyunca beklemişti. Birkaç hafta sonra, ilk iki silindirli otomobili, Model A'yı, Chicagolu bir diş hekimine sattı. Sonraki on dört ayda ise aynı modelden 1.700 tane daha satıldı.

1863 yılında Greenfield Township Michigan'da doğan Ford; ailesinin kendisinden ve beş küçük kardeşinden beklediği çiftlik işlerindense, makinelerle ilgili işleri yapmayı tercih etmişti hep. Kaderi henüz on üç yaşındayken; kendi kendine giden ilk buharlı makineyi gördüğünde belirlenmişti. Ford bu makineyi gördüğünde, babasıyla içinde bulundukları arabadan atlamış ve onu daha yakından incelemeye koşmuştu. Mühendis olmaya da o anda karar vermişti. Üç yıl sonra Detroit'e gitti ve Michigan otomobil şirketinde yardımcı mekanik ustası olarak çalışmaya başladı. İki yıl sonra da Edison aydınlatma şirketinde daha iyi bir konumda, mühendis olarak iş buldu.

Edison'da çalıştığı sırada, benzinle işleyen bir makine yapmakla uğraşmaya başladı. 1896'da ilk otomobilini yap-

tı: Bisiklet tekerleğine benzeyen dört tekerleği, direksiyon yerine geçen bir dümeni ve iki ileri vitesi olan bir otomobil. Kendini tamamen fikirlerini geliştirmeye vermek için, 1899'da Edison'dan ayrıldı ve Detroit otomobil şirketini kurdu. Bu şirket battı. İki yıl sonra kurduğu ikinci şirketin akıbeti de aynı oldu. Ama, kendi adını verdiği ve ilk zamanlar karşılaşılacak zorlukları yenmeye yetecek sermayeyle kurduğu üçüncüsü bir başarı öyküsü oldu.

Ford Motor Şirketi'nin ilk birkaç yılı gerçekten de baş döndürücüydü. Şirket hızla genişleyerek kuruluşundan bir yıl sonra Ford Motor Kanada'yı açtı. 1907 yılına gelindiğinde Avrupa'ya ihracat yapmaya başladı. On yıl içinde Avustralya, Güney Amerika ve Japonya'da tesisler kurmuştu. Ford bu arada yeni tasarımlarla da uğraşüyor, birbiri ardına yaptığı ama çoğu imalathanenin kapısından çıkmayı bile başaramayan tasarımları, sırayla, alfabenin harfleriyle isimlendiriyordu. Sonunda bunlardan biri; Model N kapıdan çıkmayı başara bildi. 500 dolara sattığı dört silindirli, cüretkar bir makineydi bu. İlk ürünlerin bütün sorumluluğunu taşıyan Ford, beklenileceği gibi kısa süre sonra şirketin başkanı ve büyük hissedarı oldu.

Asıl büyük hamlesini 1909 yılında, "Teneke Lizzie" olarak da bilinen Model T'yi piyasaya çıkararak yaptı. Yeni model halkın çok ilgisini çekti ve Ford kısa süre içinde 10.000 sipariş aldı. Artan talep karşısında yakınlardaki Highland Park'ta daha büyük bir üretim tesisi açmaya mecbur oldu. Ama yeni tesis bile, işçilerin bir otomobili bitirmeden ötekine geçememeleri nedeniyle, talebi karşılamaya yetmemişti. Ford bu sorunu mühendislik yeteneğini kullanarak çözmeye çalıştı ve 1913 yılında "montaj hattı" diye bilinen, kısa süre önce ortaya atılmış bir yeniliği geliştirerek üretimi hızlandırmayı denedi. Önceleri belli bir parçayı monte etmek üzere işçiler

bir arabadan diğerine hareket etmekteyken, Ford her şeyi konveyörler üzerine yerleştirdi. Artık otomobiller ve monte edilecek parçalar işçinin önüne geliyordu. Sistem o kadar verimli oldu ki, Ford bir yıl içinde 168.000 otomobil üretmeyi başardı. Bu gelişme Model T'nin tüm Amerika pazarının üçte birini ele geçirmesini sağladı.

Ama Ford'un işi henüz bitmemişti. Şirket hisselerinin tümünü satın alarak, dünyanın en büyük sanayi tesisini kurdu. Lincoln Motor Şirketi'ni satın aldı ve kamyon, traktör, hatta uçak üretmeye başladı. (Bir ara Senato üyeliğine aday bile oldu ama, seçimleri kazanamadı). Model T satışları bir milyoncu üretimden sonra, piyasada artan rekabet nedeniyle düşünce, Ford ilk ürününün adını taşıyan daha hızlı ve rahat bir model geliştirdi. Yeni Model A'nın üretileceği, 1927 yılında ilan edildi ve daha üretime başlanmadan 400.000 sipariş alındı. İki yıl sonra, borsanın çöktüğü güne kadar 2 milyon Model A satılmıştı.

Ford'u "büyük çöküş" bile durduramadı. Şirketin satışları güçlü V-8 motorlarının ve vasat fiyatlı Mercury modellerinin piyasa sürülmesiyle tırmandı... Yani, II. Dünya Savaşı sivil halk için otomobil üretimini bir süre durduruncaya kadar tırmanmıştı. Savaş sırasında Ford tesisleri B-24'lerin, ciplerin, tankların ve benzeri makinelerin üretildiği yerlere dönüştü. 1945 yılında yolcu otomobilleri yeniden montaj hatlarını şereflendirdi. Ama Ford'un dirilişi görece kadar vakti kalmamıştı. İki yıl sonra, 83 yaşında öldü.

Geliştirdiği sistem ise düzgün işleyişini sürdürdü. "Thunderbird" ler gibi yenilikçi modeller birbiri ardına üretilmeye devam etti ve şirket 1956 yılında, o güne kadar görülen en yüksek değerlerle halka açıldıktan kısa bir süre sonra 50 milyoncu aracını üretti. Şirketin yönetimini Henry

Ford'un torunu II. Henry Ford devrıldı. Günlük işlerle ilgili sorumluluklar ise, Robert McNamara ve Lee Iacocca gibi ağır toplara havale edildi. Bunlardan McNamara 1961 yılında Savunma Bakanı olmak, Iacocca ise 1978 yılında Chrysler'in başına geçmek üzere görevlerinden ayrıldılar. Sonra bütün Amerikan otomobil üreticileri gibi Ford da, otomobil sektörünün geneline yayılmış olan kibirli tutum ve Japon arabalarının giderek artan rekabeti nedeniyle birkaç kara yıl yaşadı. Fakat Ford, Taurus ve Escort gibi yenilikçi modelleri ve F serisi pikaplarıyla eski gücünü kazanmayı başardı. 1986 yılına gelindiğinde kazancı altmış yıldır ilk defa General Motors'un kazancının üzerine çıkmıştı. Aston Martin'i, Jaguar'ı ve daha başka şirketleri satın aldı. Bundan hemen beş yıl sonra içine girdiği yeni bir huzursuzluk ve durgunluk dönemi sonunda, o güne kadar hiç görmediği kadar büyük bir zarar açıkladı. Çaresizce kendini kurtarmaya çabalayan şirket sonunda "yeter artık" dedi.



Şirket, 250 milyonuncu aracını ürettiği 1990 yılının ortalarında, Henry'nin "montaj hattı" ndan bu yana en fazla ses getiren hamlesi olan değişim zincirini başlattı. Dünya üzerinde taklidi mümkün olmayan Ford 2000 modelinin başı çektiği bu zincir içinde ayrıca, yenilikçi birkaç yeni model, Japonya'da Ford satışı konusunda Nissan'la yapılan bir anlaşma ve dünyanın en büyük oto kiralama şirketi Hertz'in satın alınması da bulunuyordu. Bu hamlelere kısa süre sonra, Avrupa'nın en büyük oto bakım zincirinin satın alınması ve benzeri tesislerin ABD'de de kurulması için harekete geçilmesi planları, İsveç'in "Volvo" sunun alımı da eklendi. Volvo'nun sahibi olmak Ford'a hem lüks araba üretimi, hem de Avrupa'daki varlığını güçlendirme imkanı sağlamıştı. Bu arada, eskiden

yeterince hitap edemediği Çin, Hindistan ve Vietnam gibi ülkelerin piyasasına girmek için saldırıyor; Microsoft ve Priceline.com gibi şirketlerle, çevrimiçi alınan siparişler için özel üretim yaparak bölgesel bayiler aracılığıyla müşterilere ulaştırmak üzere ortak girişimler başlatıyordu.

Ford, bilgisayarları, çarpışma simülasyonları ve araba tasarımına kadar her alanda maliyetleri düşürmek üzere de kullanmaya başlamıştı. (Bunlardan 1985 yılında birim maliyeti 60.000 dolar olan ilki, 2001 yılında 10 dolara yapılabilir hale gelmiştir. Bir zamanlar 12 kişinin 12 hafta süreyle çalışmasıyla ancak tamamlanabilen ikincisiyse artık bir kişi tarafından üç hafta içinde bitirilebilmektedir). Şirket, çalışanları arasında bilgisayar okur yazarlığını daha da ilerletebilmek için, bütün çalışanlarına ayda sadece 5 dolar karşılığında kişisel bilgisayar, renkli yazıcı ve İnternet erişimi satın alma imkanı sağlayan öncü bir program başlatmıştır.

Bütün bu girişimler arasında en çarpıcısı, Ford'un başkanı ve varisi olan kişinin ağzından 2000 baharında Newsweek'e açıkladığı yeni "sanayileşmeyi çevrecilikle kaynaştırma" çabasıdır. Şirketin sürekli dönüşüm çabaları, bununla da bitmeyecekmiş gibi görünmektedir. Newsweek'e yapılan açıklamanın üzerinden bir ay bile geçmeden, şirket artık eş-cinsel çalışanlarının partnerlerine tam kapsamlı sağlık sigortası sağlayan büyük kuruluşlar arasına girdiğini duyurmuş, bundan bir ay sonra da, ortağı olan Mazda Motor şirketinin Japonya'daki tesislerinde, 2002 yılına doğru otomobil üretimine başlayabileceğini söylemişti.

Henry Ford bu hamlelerin hepsini hoş karşılamayabilirdi. Ama, kuruluşuna öncülük ettiği şirketin bu hamleler sayesinde endüstrinin en tepesinde yer almaya devam ettiğini bilmekten de muhtemelen memnuniyet duyardı.

4

Numara

Apple Bilgisayar

Şirket hakkında:

- ✓ Kurucuları: Steve Jobs, Steve Wozniak ve Mike Markkula
- ✓ Ayırt edici özellikleri: Bilgisayarı insanların ayağına götürdüler.
- ✓ Ana ürünleri: Kişisel bilgisayarlar, kabloyla bilgisayar ana ünitelerine bağlanan elektronik donanım, multimedya araçları
- ✓ Yıllık satışı: 6.134 milyar dolar
- ✓ Çalışan sayısı: 9.736
- ✓ Başlıca rakipleri: Compaq, Microsoft, Sun Microsystems
- ✓ CEO: Steve Jobs
- ✓ Şirket merkezi: Cupertino, California
- ✓ Kuruluş yılı: 1976
- ✓ Web sitesi adresi: www.apple.com

Cok anlatılan bir öykü; “bir zamanlar iki genç Steve, Kuzey California’da bir sitede 20. yüzyıl simyacılığı sayılabilecek bir şeyler yaparlarmış.....” diye başlar. Birden beyinlerinde bir şimşek çakmış! Ne idüğü belirsiz bir garajda kabloları bükerek ve “programlama” denen karanlık bir dilde, bir takım sihirli sözcükler mırıldanırlarken, bir de bakmışlar ki ellerinde dünyayı değiştirecek bir cihaz tutuyorlar! 1976’nın 1 Nisan günü, en sevdikleri müzik grubunun kul-

landığı ismi ödünç alıp ilk “Apple” bilgisayarını gün ışığına çıkarmışlar.

Ülkede nefeslerini tutup bir işaret bekleyenler, bu cihazın gerçekten de yaşamlarını değiştireceğini anında anlamışlar. Eskiden sadece birkaç seçkine tanınmış olan muazzam güç, artık kitlelerin parmak uçlarındaymış! Bazı sınırları varmış elbette, üstelik maliyeti de ağırlığınca altın ediyormuş. Ama yine de iki genç Steve’i neredeyse Tanrı katına yükselten bir devrimin kıvılcıymış bu.

Böyle bir gelişmeyi dört gözle bekleyenler, işin en başında hem mali desteklerini hem de yaratıcı yardımlarını esirgeme-yince; Apple hızla serpildi. Şirkete hizmet edenlerin bir çoğu, akıllarına hayallerine gelmeyecek kadar zengin oldular. Bu seferberliğe katılmak için sırada bekleyenlerin yaygarası ise dinmedi. Yeni dinin havarileri, giderek daha fazla yandaş toplayan yeni cihazlar geliştirdiler. İki genç Steve artık dünyanın tepesindeydiler.

Sonra aniden her şey yerle bir oldu. Bir başka Mesih, baş-tan çıkarıcı bir başka seçenekle çıkagelmişti. Yandaşlar karşıt kamplara ayrıldılar. Düşsel liderlik yok olup gitti. Artık o kadar genç olmayan iki Steve; yetkin makamlarını, şimşeği yeniden ele geçirmeye beyhude çabalayan hayalcilere terk ettiler. Müritleri bir zamanlar taptıkları cihazdan ya kendi istekleriyle ya da koşulların zorlamasıyla yüz çevirdiler.

Ancak tam her şeyin bittiği düşünülürken, bir zamanların kudretli imparatorluğunun yanında hala çırpınıp duranlara yeni bir vahiy geldi. Artık orta yaşlı olmuş iki Steve’den birine rastladılar ve ona geri dönmesi için yalvardılar. Steve önce biraz çekingen davrandıysa da, teklifi kabul edip herkesi hayrete düşürdü. Sonra, göz açıp kapayıncaya kadar ellerindeki sihri hala yitirmemiş olduğunu gösterdi.

1975 yılında, üniversiteyi terk eden 20 yaşındaki Steven Paul Jobs, kuzey California'daki baba ocağına ilk kez geri döndüğünde, Hindistan'a ve Oregon'daki bir komünal çiftliğe yakın zaman önce yaptığı ziyaretlerden sonra ilginç olabilecek bir şeylerin peşindeydi. "Atari" de video oyunları programcısı olarak çalışırken, Menlo Park'ta kendilerine "Homebrew Computer Club"* diyen bir grup meraklının etkisinde kaldı ve toplantılarının hepsine katılmaya başladı. İşte bu toplantılardan birinde, grubun bir üyesi pırıl pırıl "Altair" kişisel bilgisayarıyla boy gösterdi. Bu ilkel alet Albuquerque'te bulunan bir pazarlama şirketi aracılığıyla edinilmiş bir araç kitiyle imal edilmişti ve kulübün üyelerine göre müthiş bir şeydi. Oradakilerin çoğu bu işte bir potansiyel gördüler. Jobs, hayatında cihazla ilgili bir işin planlarını yapmaya başlamıştı bile.

Hayalini gerçekleştirme için gerekli olan teknik beceriden yoksun Jobs, Steve Wozniak adında uzun saçlı bir "ev yapımçı" ile takım kurdu. Lockheed füze mühendislerinden birinin oğlu olan ve herkesin "Woz" diye çağırdığı bu 25 yaşındaki delikanlı, o güne kadar çoktan bir programlama dili yazmış ve bir devre kartı tasarlamıştı. Elektronikte duyduğu tutkuyu Silikon Vadisi'nde bir şirkette çalışarak biraz yatıştırmış olsa da, Jobs'un aklından geçen fırsatların gerçekleştirilebileceğini o da gördü. Harekete geçmek için gerekli sermayeyi oluşturmak üzere programlanabilir hesap makinesini sattı. Bu arada Jobs da steysin vagon Volkswagen'iyle vedalaşmıştı ve ikili, Jobs'un Los Altos'taki baba evinin garajında işe koyuldular.

Ortak çalışmalarının ilk ürünü, Apple I adını verdikleri ve civardaki bir perakendeci aracılığıyla 500 dolara sattıkları bir devre kartıydı. İşlerini büyütmeyi düşünüyorlardı ancak, sınırlarının da farkındaydılar. 34 yaşındaki Mike Markkula'yı

* (Ev yapımı bilgisayar kulübü ç.n)

kendilerine destek vermeye ikna ettiler. Markkula, yakın zaman öncesine kadar Intel’de çalışan ve şirketin halka ilk arzında multi milyoner olmuş bir elektrik mühendisiydi. Wozniak teknik konulara eğilirken, Jobs ve Markkula teklif topluyorlardı. Cupertino’da bir bina kiraladılar ve 1977 yılının üçüncü gününde şirketi resmi olarak kurdular.

Bilgisayara benzeyen ilk bilgisayarları; Apple II, on beş ay kadar sonra ortaya çıktı. Tamamen yetenekli Woz’un elinden çıktığı söylenebilecek bu cihaz, ilk kez 1978 yılında, West Coast bilgisayar fuarının açılışında halka tanıtıldı. Görenler, bu ekranlı, klavyeli, güç kaynaklı ve üstelik yazıp çizebilen yeni alete anında takılıp kalıyorlardı. Yıllık satışları hemen 300 milyon dolara ulaştı. Şirket *Fortune 500* listesinde yer aldı ve medyanın, medyanın olduğu kadar gelecekteki rakipleri Tandy ve Commodore’un ilgisini çekti. İnsanlar bu teknolojiyi satın almak için kuyruğa girdiler. 1980 yılında kişisel bilgisayar satışları bir milyar doları aşmıştı.

Süfli Apple çetesi hızla genişleyen pazarın %15’inden fazlasını tam ele geçirmişti ki; IBM bu zıppçıktıları daha fazla görmezden gelemeyeceğini geç de olsa fark etti. Bilgisayar merkezi işlem birimleri kralı masa üstü pazarına sıçrayınca, geleneksel “kravat-takım elbise” imajı -bir de elektronik alanındaki geçmişiyle birleşince- piyasayı zorlamaya başladı. Apple’a karşı bir zamanlar duyulan ve hiç sona ermeyecekmiş gibi görünen ilgi -ki büyük ölçüde meraklılar, eğitmenler ve sanatçılar tarafından gösteriliyor ve aslında piyasanın çok dışında kalıyordu- birden sona erdi. Hatta, şirketin pazar payı öylesine sert bir düşüş gösterdi ki; böyle bir düşüşün ardından toparlanması çok zor olacaktı.

Jobs ve Apple hayatta kalmayı başaracaklarından emindiler. Pazarın yeni lideriyle aralarında var olan farklılıkları

iyice öne çıkaran “kurumsallaşmama” imajını inatla körük-lüyorlardı. Bu inat hiç istenmeyen bir sonuç verdi ve kurum-sal pazarı kapılarının önünden iyice uzaklaştırdı. Bu arada teknoloji alanındaki liderlikleri giderek geliyordu.

Şirketin ikinci çağır açıcı yeniliği, 1979 yılında, Jobs Xerox’un Palo Alto araştırma merkezi (ya da PARC) ı gezip döndükten kısa süre sonra şekillenmeye başladı. Xerox, “mou-se” ve “grafik interfaz” kullanan ilk bilgisayar olan “Alto” yu üretmişti.

Jobs, efsanevi PARC laboratuvarının geliştirdiği (ama o güne dek hiç kullanılmamış olan) devrimsel nitelikteki “gra-fik interfaz” yeniliğini Apple’ın üçüncü ürünü olan “Lisa” ya uyarladı. Yeni ürün adını Jobs’un küçük kızından almıştı. Lisa, iki fikri bir araya getiren ilk ticari bilgisayardı. Bu ürünle Jobs, uzlaşma kabul etmeyen “Apple” ile iki dirhem bir çekirdek rakibi arasına kesin bir sınır çizgisi çekiyordu. Ancak bir tek-noloji ve estetik harikası olan Lisa’nın üzerindeki 10.000 dolar fiyat etiketi tüketicilere biraz ağır geldi. Öte yandan IBM’in yeni PC leri raflardan adeta kanatlanıp uçuyordu.

Apple buna rağmen bastırmaya devam etti. Jobs, Lisa’yla meşgulken şirketin üst düzey mühendisleri bambaşka bir ürün üzerinde çalışıyorlardı. “Macintosh” adı verilen bu mo-del, küçük bir çocuğun bile öğrenip kullanabileceği harika bir “tut-sürükle” özelliğine sahipti. Jobs, Apple’da hizipleşmeye yol açan tek taraflı bir tutumla, başarısız “Lisa” girişimini bir yana koydu ve yeni projeyi kendisine mal etti. Bu tutumun-dan rahatsız olanları şirketten çıkardı, ARGE takımını kendi binasına yerleştirdi, korsan bayrağını açtı ve bilgisayarı “her-kes adına” devraldı.

Ürünün bugüne kadar yapılmış en meşhur reklamlardan biri olan tanıtım filmi, bilgisayar kullanıcılarını “Apple”ya da

“IBM” olarak iki kampa bölmek üzere tasarlanmıştı ve verdiği mesaj bugün de 1984 yılının Süper Kupa’nın oynandığı pazar gününde olduğu kadar açıktır. Reklam filminde, özgürlüğüne düşkün bir genç kadın, “Big Blue” nun egemen olduğu bilgisayar dünyasını simgeleyen tanrısal bir varlığa, elindeki çekiçe şiddetli bir darbe indiriyordu. George Orwell’e bir methiye olan bu filmi “Bıçak sırtı” (*Blade runner*) nın yönetmeni Ridley Scott yönetmişti. Bir milyon dolara mal olan film, sadece bir kez yayımlanmış, Amerikan halkının neredeyse yarısı tarafından seyredilmiş, şirket yöneticilerinin ellerini ayaklarına dolaştırırken, futbol tutkunlarını hayretler içinde bırakmıştı. Ertesi sabah, Jobs, 10 kilo ağırlığındaki 2.495 dolarlık bebeğini resmî olarak piyasaya çıkardığında, halk buna çoktan hazırды. Apple, yüz günde 72.000 Mac satıldığını söyler. Şirketin satış geliri ise bir yıl içinde 2 milyar dolara fırlamıştır. Bu gelişme, bilgisayar işletim sistemlerini tepeden tırnağa değiştirmiş, akılda tutulması zor “DOS” komutlarından pencere ve ikonlarla doğrudan işletilebilen bir sistem getirmiştir.



Mac’ın ortaya çıkmasından bu yana geçen on yıllar içinde, Apple, en hafif deyişle “İnişler, çıkışlar” yaşadı. Macintosh hamlesi, on yıl boyunca şirketin yaptığı son büyük hamle olarak kaldı. Woz, zürriyetinin ortaya çıktığı günden itibaren bambaşka bir hayat yaşamaya başladı. Mühendislik diplomasını kaptı, rock konserleri sahneye koydu ve çocuklara bilgisayar öğretti. 1985 yılında, şirketin başına özellikle Wallstreet’teki imajını kuvvetlendirmek üzere getirilen eski Pepsi yöneticisi John Sculley, gayet teklifsiz bir biçimde Jobs’a işten el çekti. Henüz otuz yaşında ve epeyce zengin olmuş Jobs, hiç vakit kaybetmeden NeXT adında, geleneklere var

gücüyle karşı çıkan yeni bir bilgisayar şirketi kurdu. Pixar animasyon stüdyolarını da satın alarak ünlü *"A bug's life"* (Bir böceğin yaşamı) ve *"Toy story"* (Oyuncak öyküsü) filmlerini çekti.

Apple ise sendelemeye devam ediyordu. IBM, düşük fiyatlı "klon" ların istilasına uğrayan masa üstü bilgisayarı pazarındaki yerini koruyamadı. Ancak -Apple'ın getirdiklerinin yanında biraz zayıf kalsa da- yerleştirdiği teknolojik gelenekler tartışmasız olarak endüstri standardı kabul ediliyordu. Yüz müşteriden doksan beşi, Apple'ı tozun toprağın içinde bırakarak "IBM uyumlu" ürünleri tercih etmeye başladı. Sculley'nin yerine Michael Spindler, onun yerine de Gil Amelio geçti. Sonra, 1997 Temmuzunda Amelio işten uzaklaştırıldı ve hayatı umursamayan Steve, kendi deyimiyle "geçici" CEO olarak şirkete yeniden buyur edildi.

Jobs, sadece bir tek hisse ve yılda 1 dolar ücretle geri döndükten bir gün sonra, yine dünyayı değiştirecek bir cihaz üzerinde çalışmaya başladı: iMac. Bu çarpıcı yarı saydam bilgisayar bir yıl sonra Apple'ın teknoloji kulvarında lider olduğunu bir daha teyit etti ve şirketin hem zayıf satışlarını hem de düşmüş olan borsa değerini yukarıya çekti. Yıllar sonra, 2000 yılının Ocak ayında, yönetim kurulu Jobs'un göstermiş olduğu çabaları bir Gulfstream V jet uçağı ve borsada 10 milyon dolarlık hisseyle ödüllendirdi. Karşılığında o da unvanının önündeki "geçici" sıfatından vazgeçti.

Şirketler dünyasına iki kez yıldırım düşer mi acaba? Kim bilir! Ama Jobs bir zamanlar onun olan ve gelecekte de onun olacak imparatorluğunu yeniden inşa etmeye devam ederken, bu masala henüz bir son yazılamayacağını her hamlesiyle açığa vurmaktadır.

5

Numara

McDonald's

Şirket hakkında:

- ✓ Kurucuları: Richard ve Maurice McDonald ve Ray Kroc
- ✓ Ayırt edici özellikleri: Küresel hazır yiyecek (fast food) devrimini başlattı ve bu devrime hala liderlik etmekte.
- ✓ Ana ürünleri: Hamburger, tavuk "nugget", kızarmış tavuk ve sütü, dondurmali meyve suyu karışımları
- ✓ Yıllık satışı: Dünya genelinde 35.9 milyar dolar
- ✓ Çalışan sayısı: Sadece ABD'de 284.000
- ✓ Başlıca rakipleri: Burger King, Wendy's, Taco Bell, Pizza Hut
- ✓ Yönetim kurulu başkanı ve CEO: Jack Greenberg
- ✓ Şirket merkezi: Oak Brook, Illinois
- ✓ Kuruluş yılı: 1955
- ✓ Web sitesi adresi: www.mcdonalds.com

Amerikan halkının büyük bir bölümü, tıpkı televizyonda sigara reklamlarının gösterildiği günleri hatırlayamadıkları gibi; civarda hazır yiyecek (fast food) satan dükkanların olmadığı zamanları da hatırlamazlar. Size şaşırtıcı gelebilir ama; biri kaybolurken diğeri ortaya çıkan bu iki simge arasında bir bağlantı vardır. Şöyle ki; bu lokantaların yerkürenin her köşesine yayılmalarının neredeyse tek sorumlusu olan kişi, iş hayatında bir ilkeye da-

ima sıkı sıkıya bağlı kalmıştır ve sözünü ettiğimiz bağlantı da işte bu bağlılıktan kaynaklanmaktadır.

Bundan kırk yıl kadar önce, tütün ürünleriyle ilgili reklamların hamburger satan yerlerin reklamlarından çok daha yaygın olduğu günlerde; bir çok şirket, işyerlerinin girişine bir otomatik sigara dağıtma makinesi yerleştirme şansına erişmeyi umardı. O günlerde -en şık restorandan en küçük lokantaya kadar- bütün kuruluşlar bu tür makineleri müşteriye sunulan bir kolaylık gibi algıladı. Bu makineler ayrıca, hem sahiplerine hem de bulundukları işyerlerine sağlam bir kazanç sağladı. O halde, yeni yeni ortaya çıkmaya başlayan hazır yiyecekçilerin işyerlerine neden kurulmasınları?

Bu yeni sınıfın başkanı bile vardı: “McDonald’s” adında, sıra dışı, yepyeni bir hamburger ortaklığı, ABD’de hızla yayılıyordu. Sigara makineleri dağıtıcıları arasında fazlaca hırslı olanlar, ayaklarını “McDonald’s” lardan içeri atmak için yarıp tutuşuyorlardı. Ancak, şirket yetkililerinden birine ulaşabilseler bile, derhal geri çevriliyorlardı. Öyle görünüyordu ki, şirketin yönetim kurulu başkanı Ray Kroc, kimsenin yemeğini yedikten sonra sigara içerek oralarda oyalanmasını istemiyordu. “McDonald’s” ın ana fikri, bugün olduğu gibi o gün de hızla servis yapıp müşterinin karnını doyurmak, sonra da onu bir an önce yolcu etmekte ki yerini sıradaki müşteri doldurabilsin.

Gelenekleri ters yüz etmek, imparatorluğu bugün restoranlardaki sigara içilmeyen bölümler kadar yayılmış olan ayrıksı Kroc’un tipik bir davranıştı. Kurduğu şirket şu sıralar biraz yavaş büyümekteyse de, kurucusunun ölümünün üzerinden on beş yıldan fazla zaman geçtikten sonra, 119 ülkede 25.000 hazır yiyecek lokantasını elinde bulundurmakta ve bu sayede, temellerini attığı endüstrinin hemen hemen

yarısını kontrolü altında tutmaktadır. Gözlemcilerin görüşüne göre McDonald's bunu kurucusunun daha işin başında benimsediği felsefeye sıkı sıkıya bağlı kalarak başarmaktadır: "Servisin içtenlikle yapıldığı, fiyatların düşük tutulduğu ve bir masaya oturabilmek için kimsenin kimseyi sigarasını bitirinceye kadar beklemek zorunda kalmadığı, sade, rahat ve "McDonald's" olduğu kolayca anlaşılabilir restoranlar kurun."



"McDonald's" ın ve dolayısıyla Raymond Albert Kroc'un yükselişi, dünyayı değiştiren girişimcilik dalgasının sınır tanımadığının en iyi kanıtıdır. Kroc, çalıştığı alanda başa gürleşmek hırsını her zaman içinde taşımıştı ama, gerçek başaranının ne olduğunu orta yaşa erişmeden anlayamadı. Yirmili yaşlarındayken kısa bir süre Kızıl Haç'ta cankurtaran şoförü olarak çalışmış, sonra da hayatını adeta canını dişine takarak, gündüz kağıt fincan satıp, geceleri de bir radyo istasyonunda piyano çalarak kazanmaya çabalamıştı. Sattığı fincanların en büyük müşterisi "Multimixer" adını verdiği bir süt-meyve suyu karışımı hazırlama makinesi icat etmiş olan Earl Prince'ti. Bu devrim niteliğindeki cihazdan fazlasıyla etkilenen Kroc, Prince'in tek distribütörü olabilmek için neyi var neyi yoksa ortaya koydu. Müzik hayatına da son verdikten sonra, on yedi yıl boyunca durup dinlenmeden bütün ülkeyi dolaşarak bu makineyi satmaya çalıştı.

Çıktığı yolda, kendisine diyabet, artrit gibi hastalıkların eşlik etmesine ve safra kesesiyle tiroid bezinin büyük bölümünü kaybetmesine karşın, oldukça başarılıydı. Uzaklardaki daha yeşil çayırların hayalini kurarak ilerlemekteyken 1954 yılında, Richard ve Maurice McDonald adında California'lı iki kardeşle tanıştı. Kardeşlerin San Bernardino'daki resto-

ranları öylesine iyi işliyordu ki; sekiz Multimixer ihtiyacı ancak karşılayabilecekti. O sırada 52 yaşında olan Kroc, böyle bir talebi yaratan restoranın nasıl bir yer olduğunu görmeye karar verdi ve görür görmez de, artık meslek hayatında değişiklik yapma vaktinin geldiğini düşündü.

McDonald's restoranı değişik bir hamburger büfesiydi. Otomobil piyasaya çıktı çikalı, ülkenin her yanında -özellikle de California'da- yiyeceklerin arabasında oturan sürücü ve yolcuların ayağına götürüldüğü restoranlar türemişti. Bunlardan ilki, 1920 lerde Sacramento'da faaliyet göstermeye başlayan "A&W Root Bira" ydı ve onu bu türden düzinelerce restoran, yani "drive-in" izledi. McDonald biraderler de 1940 yılında bu furyaya dahil oldular ve başlattıkları "mangalda hamburger" hizmetiyle, restoranları on iki yıl içinde yeniyetmelerin en gözde uğrak yeri haline geldi. Bütün bunlara rağmen, ikili 1948 yılında önemli değişiklikler yaparak işletmelerini daha da öne çıkarmaya karar verdi. Arabaların park edilmesine yardımcı olan elemanlarından vazgeçtiler, fiyatlarını düşürdüler ve müşterilerin hep aynı şekilde, yani hardal, ketçap, soğan ve iki turşu dilimiyle sunulan 15 centlik hamburgerden oluşan kısıtlı münülerini, kendilerinin alabileceği iki servis penceresi açtılar.

O güne kadar benzeri görülmemiş bu yaklaşım işlerin daha da açılmasına yol açtı ve McDonald biraderler altı yıl sonra Kroc'a başvurup bol bol Multimixer istediler. Kroc, restoranın tasarımının ülke geneline yaygınlaştırılabileceğini gördü ve kardeşlerle derhal marka kullanma (franchising) sözleşmesi yaptı. İlk restoranını ertesi yıl Des Plaines, Illinois'da açtı. (Bu bina günümüzde, şirkete ait cihazların sergilendiği bir müze olarak kullanılmakta ve içinde bir de Multimixer bulunmaktadır). 1961 yılında ülkenin her yanına yayılmış 228 tane restoran işletmekte olan Kroc, şirketi sahiplerinden 2.7 milyon dolara satın aldı. Sonraları basın bildiri-

lerinde McDonald's adına ihtiyacı olduğunu "Kroc Burger" in kulakta aynı etkiyi yapmadığını düşündüğünü söyledi. Bir gün 1000 tane böyle restoran işletmeyi ümit ettiğini belirtmeyi de ihmal etmedi.

Artık şirketi tümüyle denetimi altına alan Kroc, doğruluğu kanıtlanmış ilkelerine her zaman bağlı kaldı. "Eğer varsa vaktin yan gelip yatmaya, o zaman vardır vaktin etrafı parlatmaya" en sevdiği özlü sözlerden oldu ve bu sözün gereklerini süpürgeyi bizzat eline alıp restoranı ve park yerini temizleyerek yerine getirdi. "Satıcı olmak, müşteriyi ona hiç fark ettirmeden sizin yolunuza yönlendirme sanatıdır" bir diğer özlü sözdü. Bu cümleyi iş hayatında benimsediği felsefeyi anlatmak için sık sık kullanırdı. Bu ve buna benzer aforizmaların gerisindeki eylemler, "McDonald's" ın 1963 yılına kadar bir milyardan fazla hamburger satmasını sağladı ve bu dönüm noktası, restoranların önüne yerleştirilen neon ışıklı ilanlarla dostu düşmana ilan edildi. Aynı yıl Kroc 500. dükkanını açtı ve ölümsüz palyaço "Ronald McDonald"ı halkla tanıştırdı. Palyaçoğu ilk canlandıran oyuncu, daha sonra hava durumu sunmaya başlayan Willard Scott olmuştu. Televizyonda yayımlanan reklamlar öylesine başarılı oldu ki; Ronald, "McDonald's" kadar ünlü oldu.

McDonald's 1965 yılında halka açıldı. (Yirmi yıl sonra Dow Jones indeksini oluşturan otuz şirket arasına girdi. Borsaya ilk girdiğinde sahip olduğu 2.500 dolar değerın günümüzdeki karşılığı yaklaşık 3 milyon dolardır). Kroc sonraki yıllar içinde birkaç yeni restoran anlayışı daha geliştirmeye çalıştıysa da, bunların hiç biri tutmadı ama, McDonald's büyümeye devam etti. Kroc'un "1000 restoran" hayali, 1968 yılında gerçekleşti. Üç yıl sonraysa, şirket yurt dışına açılmak için ilk hamlesini yaptı; Avrupa ve Avustralya'da şube açtı. Kroc 1984 yılında öldüğünde dünyanın her yanına yayılmış 7.500 restoranı vardı.

McDonald's yeni restoranlar açmaya devam ediyor ve hiç umulmayacak yerlerde bile hevesli müşteriler buluyor. Örneğin 1994 yılında, Kuveyt'te açılan "McDonald's"ın önünde açılış günü 15.000'den fazla insan kuyruğa girmişti. Bugün, denizaşırı ülkelerdeki restoranların, şirketin toplam geliri ve kârı içinde % 60'a yakın payları vardır. ABD'de bulunan ve geçtiğimiz yıllarda Wal-Mart ve Amoco servis istasyonları gibi yerlerde açılan mini restoranlarla desteklenen 12.500 restoran ise, ABD'nin hazır yiyecek sektörünün % 40'ını oluşturmaktadır.

Yine de, yurt içi cephesinde işlerin sorunsuz yürüdüğü söylenemez. Pazarın artık doymuş olması ve hem diğer hamburgercilerin, hem de pizza, Meksika mutfağı, kızarmış tavuk pazarlayanların yol açtığı yoğun rekabet ortamı, 1998 yılında ABD'de açılan yeni restoran sayısının 92 ile kısıtlı kalmasına yol açtı. Damak zevkinin değişmesi ve belki bu kadar yaygın olmasına duyulan tepki de satışların azalmasında rol oynamış olabilir. Ancak McDonald's, oyuncak dağıtma gibi promosyonlar ve büyük sinemalarda film den önce gösterilen yaygın reklamlarıyla bütün bunlarla savaşmaya devam etmektedir. "Big Mac alana yanında bir de Mc Flurrie" cinsinden promosyonları ön plana çıkaran televizyon reklamları da sıkça yayımlanmaktadır. Aynı zamanda, kısa süre önce küçük pizza ve Meksika mutfağı zincirlerine yapmış olduğu yatırımlar, şirkete yeni bir büyüme potansiyeli sağlamaktadır. Şirket yetkilileri, önümüzdeki yıllarda küresel pazarda açılacak yeni McDonald's sayısının 10 bini bulabileceğini tahmin etmektedirler.



Kurduğu şirket basit bir restoranlar zinciri olmadığı gibi, Ray Kroc da yalnızca iş adamı olmaktan öte bir kişi-

likti. İçinde yaşadığı topluma borçlu olduğu inancıyla, böyle hareketlerin henüz çok az sayıda olduğu 1974 yılında şirketi kamu yararına hizmet etmeye yönlendirdi ve Philadelphia'da ilk "Ronald McDonald Evi" ni açtı. Hayati tehlike arz eden hastalıklara yakalanmış çocukların ailelerine kalabilecekleri rahat bir yer sağlamayı hedefleyen bu evlerden, dünya üzerinde -1999 yılında Budapeşte'de açılan evle birlikte- bugün 200 tane vardır. Buna ek olarak, McDonald's Vakfı ve çocuklara yardım kuruluşu, hayır işlerine yılda yaklaşık 20 milyon dolar bağış yapmaktadır.

Kroc'un ölümünden iki yıl sonra, eşi Joan onun bu girişimlerini Ronald McDonald Evi Vakfını kurarak sürdürdü. Joan'ın bu vakfa bugüne kadar yaptığı kişisel bağış 100 milyon doların üzerindedir. Ayrıca, evsizlerden nükleer silahsızlanmaya kadar bir çok alanda daha çalışmalarını sürdürmektedir. Geçtiğimiz yıllarda Kuzey Dakota'daki sel baskınından mağdur olanlar için sessiz sedasız 15 milyon dolar bağışlamış, San Diego'da bir halk merkezi kurulması için "Salvation Army" adlı hayır kurumuna 80 milyon dolar vermiştir.

McDonald's binlerce yaşlı ve engelli kişiye iş olanağı sağlamakta ve onların mesleki gelişimine yardımcı olmak üzere eğitim programları hazırlamaktadır. Kadınlar ve azınlık gruplarıyla ilgili çalışmaları da vardır. Ürettiği çöpten dolayı yıllarca eleştiri konusu olan şirket, Çevre Koruma Vakfı (Environmental Defense Fund) ile birlikte, katı atıkların azaltılması için çalışmakta ve bunların yanı sıra, kullandığı polistren ambalaj malzemelerinin yerine kağıt ambalajı getirmektedir.

Ayrıca, 1994'den bu yana, 8.500'ün üzerinde McDonald's restoranı, restoranı içinde sigara içilmesini gönüllü olarak yasaklamıştır ve elbette ki, bu işyerlerinin girişinde otomatik sigara makinesi görmek hala mümkün değildir.

6

Numara

America Online

Şirket hakkında:

- ✓ Kurucusu: Steven M. Case
- ✓ Ayırt edici özellikleri: Siber uzayı kitlelere açtılar.
- ✓ Ana ürünleri: İnternet erişimi, çevrim içi donanımı ve ilgili diğer donanım
- ✓ Yıllık satışı: 6.886 milyar dolar
- ✓ Çalışan sayısı: 12.100
- ✓ Başlıca rakipleri: AT&T, Microsoft, Yahoo
- ✓ Yönetim kurulu başkanı: William C. Ford Jr.
- ✓ Başkan ve CEO: Stephen M. Case
- ✓ Şirket merkezi: Dulles, Virginia
- ✓ Kuruluş yılı: 1991
- ✓ Web sitesi adresi: www.aol.com

Steve Case'in hayal ettiği geleceği kabullenemeyenler, insanoğlunu ve fikirlerini reddetmekten de hiçbir zaman çekinmemişlerdir. Bu tutum bizi 1980 yılına kadar götürür. O tarihte, üniversiteyi yeni bitirmiş bir delikanlı büyük bir cesaretle, kablolu televizyonun; geleceğin, her türlü bilginin tek elden edinilebileceği iletişim ortamı olacağını söylüyordu. Özgeçmişini gönderdiği bütün şirketler onu reddetmişlerdi. Bu şirketlerin arasında, Time'ın gözde yöneticilerinden olan Gerald Levin tarafından kurulmuş yeni HBO

kanalı da vardı. Case bu sektörün kapısından içeri ancak, Procier&Gamble ve Pizza Hut gibi, sektörün tamamen dışındaki şirketlerde bir müddet çalışıp, teknoloji ve tüketiciler hakkındaki düşüncelerine derinlik kazandırdıktan sonra adım atabili.

Bu dönemden hedeflerine yeni bir açıdan bakmayı öğrenerek ve hedeflerine ulaşmasını sağlayacak elektronik araçların ortaya çıkmasıyla güçlenerek çıkan Case, arayışını, cesaretini kırmaya çalışanlara hiç kulak asmadan sürdürdü. Bir çevrimiçi video oyunları şirketini karşılıklı etkileşimli ilk bilgisayar ağı olarak yeniden düzenlediğinde, görenlerin çoğu buna dudak büktü. Case, Washington yakınlarında adı sanı duyulmamış bir kasabada dükkan açarak, her iki yakadaki bilgisayar tutkunlarını kendine bol bol güldürdü. Şirketini halka arz etti ve hisselerinin yedi yıl içinde yedi defa ikiye bölünmesi gibi bir zafer kazandı; ama finansman uzmanları her zaman Case'in yetenekleri konusunda kuşku duyular. Fikirleri geçerlilik kazandıkça rakip şirketleri bünyesine kattı, o zaman bile herkes iflas edeceği günü bekledi.

Ama bugün açıkça görülmektedir ki; son gülen Case'in "America Online"ı olmuştur. Yirmi üç milyonun üzerinde abonesiyle, dünyanın çevrim içi hizmet sağlayan en büyük kuruluşudur ve bu konuda rakipleriyle arasında açık fark vardır. Eskiden en büyük rakibi olan, popüler bir "web portalı"nın ve siber sistem öncüsü tarafından geliştirilmiş, her yere erişen bir "gözet" (browser) yazılımının sahibidir. Sahibi olduğu daha bir çok site ve ürün vardır. Elinde bulunan 15.000 sohbet odası, kapsama alanı geniş e-posta, MSN, bilgisayar, telefon ve televizyon üzerinden dünyanın her yanından bilgi ve haberlere erişim hizmetleri şu anda yedi dilde verilmekte ve on beş ülkenin kullanımına sunulmaktadır.

Case, bütün bunlar yeterli değilmiş gibi, yeni bin yılın başında eğlence dünyasının devi Time Warner ile 172 milyar dolar ödeyerek tarihi bir birleşme gerçekleştirdiğini açıklamış, böylece AOL'un medyanın tartışılmaz lideri haline geleceği umudunu dile getirmiştir. Bu durum aynı zamanda Case'in 20 yıl önce iş başvurusunu geri çeviren kablolu TV kanalı HBO'nun başına geçmesini ve yeni organizasyon şemasında şirketin eski başkanının üzerine yerleşmesini de sağladı.



Avrupa'da ilk çevrim içi hizmetlerinin boy göstermeye başlaması, Steve Case'in Honolulu'da dünyaya gelişinden on iki yıl sonrasına rastlar. O sıralarda Steve ve kardeşi Don, yaşadıkları bölgenin gazete dağıtım açısından yararlanarak; tohumdan tebrik kartına kadar her türlü şeyi satan "Case İşletmeleri" ni kurmaya çalışıyorlardı. İnteraktif dünya, yerel bilgisayar ağları kurmaya çabalayan kamuya ait telefon şirketlerinin elinde şekillenmeye başlamıştı. Kısa süre sonra, dünya geneline yayın yapan birkaç gözü kara gazete sahibi televizyon terminalleri aracılığıyla okunabilen elektronik gazeteler çıkarmaya başladılar. Bu gelişme Case'in gözünden kaçmadı ve yıllar sonra, Williams Üniversitesi'nde okurken, artık kanat takmış uçmakta olan kablolu TV endüstrisiyle ilgilenmeye başladı. Case bu işte günümüzde "sinerji" diye adlandırılan potansiyeli görerek bütün hayatını ona adadı.

Case, o zamandan beri çeşitli yayınlarda sık sık vurgulanmış olan hayret edilecek bir "önsezi"yle; 1980'de yazdığı özgeçmişinde şu tahminde bulunuyordu: "Telekomünikasyon alanındaki yenileşimler (özellikle de çift yönlü kablo sistemleri) televizyon ekranlarımızı (büyük ekranları tabii!) bilgi kanalı, gazete, okul, bilgisayar, referandum cihazı ve katalog haline getirecektir". HBO gibi potansiyel işverenler kendisini

denemek istemeyince, pazarlama konusundaki tüm yeteneğini, tüketim malları üreten iki büyük şirkette ortaya koydu ve bu arada hem ürünler hem de tüketicileri hakkında bütün öğrenebileceklerini öğrendi. 1982 yılında bir "Kaypro" bilgisayar satın alıp da, bu teknolojiyle fikirlerini ne kadar ileriye taşıyabileceğini keşfettikten sonra vites değiştirdi ve Control Video'nun yönetim Kurulu Başkanı olmayı kabul etti. Boğazına kadar borca batmış olan bu girişim, bilgisayar kullanıcılarının birbirleriyle iletişim kurmalarına yardım etmek amacıyla kurulmuştu. Control Video birkaç kez silkelendikten sonra, 1985 yılında "Quantum Bilgisayar Hizmetleri" (*Quantum Computer Services*) olarak yeniden yapılandırıldı ve beş altı yıl içinde Commodore, Tandy, Apple ve IBM tarafından üretilen cihazlar arasında çevrimiçi iletişim kurmak üzere çeşitli ihaleler aldı. 1991 ekiminde ismi "America Online" olarak değiştirildiğinde 156.549 üyesi vardı.

Kişisel bilgisayarların gündelik hayata girişiyle birlikte, AOL katlanarak büyümeye başladı. Yenileşmesinin ardından, piyasadaki iklimden yararlanarak NASDAQ aracılığıyla borsaya açıldı ve bu hareketten 66 milyon dolar gibi inanılmaz bir hasılat elde etti. Meğer bu daha hiçbir şey değilmiş! Sonraki yedi yıl içinde meydana gelen hisse bölünmeleri, 10.000 dolar ilk yatırım maliyetiyle kurulmuş olan şirketin değerini yaklaşık 6.8 milyon dolara yükseltti. Case, 2000 yılı başlarında, elinde tuttuğu ve üzerinde söz sahibi olduğu 31 milyon hissenin değerinin 1.8 milyar dolara çıktığını gördü. H&R Block'un "Compu Serve", Sears ve IBM'in "Progidy" adlı benzer hizmetleriyle yoğun rekabet içinde olmasına rağmen AOL ismi tutmuştu bir kere. 1993'ün sonunda üye sayısı 500.000'i geçerken, yıllık cirosu da 40 milyon doları bulmuştu. Ama gerçek patlama -bu arada gerçek sorunlar da- henüz yaşanmamıştı.

Büyük ölçüde Case'in yalınlık ve tutarlılık üzerinde delicesine ısrar etmesinden ve bilgisayarları artık iyice kavramış olan ahalinin çevrimiçi sohbetlere karşı tutkularının giderek artmasından dolayı üye sayısı sekiz ay içinde ikiye katlandı ve bir sekiz ay sonra bir kez daha iki misline çıktı. 1995 yılının sonunda AOL'un üye sayısı iyice şişerek 4.5 milyonu bulmuştu ve bu kitle, çevrimiçi dünyayı ne olursa olsun kucaklamaya hazır olan o ilk kullanıcılardan çok farklıydı. AOL, *PC Magazine* ve *Family PC* gibi yayınlarda "en iyi çevrimiçi hizmet veren şirket" olarak anılmasından sonra daha da hızlı büyümeye başladı. Şirket ertesi yıl bu büyümeye yatırım yaparak ABD dışına taşı. Kanada, İngiltere, Japonya ve Fransa'ya hizmet vermeye başladı. Üye sayısına her beş ayda bir milyon kişi daha ekleniyordu. Bunun üzerine AOL, NASDAQ'tan New York borsasına geçti.

Doğal olarak, bu yürüyüş hep böyle sorunsuz devam edemezdi. AOL tüketicinin bu cesur yeni dünyaya, yani siber uzaya olağanüstü güvenli ve inanılmaz derecede rahat erişmesini sağladığı ve onlara sohbet odaları, e-posta, haber, borsa, alışveriş ve benzeri "orijinal" olanaklar sunduğu için gelişip durmuştu. Ama 1996'da toplam katılımcı sayısının 13 milyona çıkmasıyla hem tehlikelerin hem de rakiplerin sayısı arttı. "*CompuServe*" in yeni ortaya çıkan "dünya çapında ağ" (www) hizmeti, siber uzay gezginlerine en az AOL'un sunduğu hizmetler kadar yararlı ve cazip geldi. Bu arada diğer rakipler de yeni müşteri çekmek için "sınırsız bağlantı, tek fiyat" uygulamasına geçmişlerdi. Teknik sorunlar yavaş yavaş baş göstermeye başlarken, el altından pazarlama ve fazla fatura kesme suçlamaları da gündelik olaylar haline gelmişti. Üstüne bir de yatırım bankaları, insan ilişkileriyle ilgili eksiklikleri konusunda uyarınca, Case dizginleri istemeye istemeye Jim Kimsey adlı bir sırdaşına teslim etti.

AOL'un duvarları, Case'in on bir yıllık evliliğin de yıkılmasına yol açan kişisel sorunlarının etkisiyle, sanki dağılıp gidiyordu. Ama müşteriler ondan vazgeçmeye hiç niyetli değillerdi. Şirket hizmetlerine eskisinden daha üstün hizmetler eklemeye, üye sayısı da tırmanmaya devam etti ve Ocak 1997 de sekiz, ertesi yılın Kasım ayında da on milyonu buldu. Üç ay sonra AOL, rakibi *CompuServe*'i satın alacağını ilan etti. Aradan daha bir yıl bile geçmeden *Netscape*'i de aldı ve *Sun Microsystems* ile önemli bir e-ticaret ortaklığı yaptı. Böylece abonelerinin sayısı 14 milyona yükseldi. 1998 yılı çıkmadan AOL'a, S&P indeksinde yer verildi.

Eleştiren ağızlar birden kapanıverdi. En kuşkucu olanlar bile sonunda Case'i ve fikirlerini kabul etmişlerdi.



America Online, evrim içindeki çevrimiçi dünyada; sakın ve özgüvenli Case'in tüm dikkatini müşteri üzerinde toplaması sayesinde var olabilmıştır. Case, CEO olarak yeniden işinin başına döndüğünden beri, sektörün sürekli değişen ortamına rakiplerinden daha etkin bir biçimde yanıt verme yeteneği sergilemektedir. 1999 yılında, AOL'daki olumlu gidişi fark ettiğinde, uzun süredir benimsemiş olduğu stratejiyi değiştirerek, abonelerine daha iyi hizmet vermek amacıyla dış kaynak kullanımına yöneldi. Bu bağlamda, önce Oprah Winfrey ve "Nickleodeon"un yaratıcısı Geraldine Layborne'un da çalıştığı "Oxygen Media" ile, kadınlara yönelik yeni bir internet sitesi kurmak üzere sözleşme yaptı. Daha sonra aynı tavrı *Monster.com* adında popüler bir iş bulma sitesiyle imzaladığı anlaşmayla da yansıttı. Bu siteyi AOL iş ilanları sitesi haline getirdi.

Netscape'in satın alınma işlemleri 1999 yılında tamamlanmıştı; aynı yıl içinde *Mirabilis* adlı sohbet sitesi de satın

alındı. AOL böylece sanal ortamın en fazla ziyaret edilen üç sitesini (NetCenter, ICQ ve AOL.com) denetimi altına alıyordu. 45 milyonu aşkın kullanıcısı olan “Messenger” hizmeti Hong-Kong’a kadar eriştiği gibi, Venezüella ve Brezilya’ya hitap etmek üzere Portekizce kullanan yeni bir site de açmıştı. O yılın sonunda, Wal-Mart ile bir sözleşme yapılarak bu dev alışveriş merkezinin müşterilerine İnternet erişimi sağladı.

Ama asıl büyük havadis 10 Ocak 2000 de verildi; Case, tarihi birleşme kararını açıkladı. Rüyaları o yılın sonlarına doğru, Aralık ayında, ABD antitröst makamları AOL’a Time Warner’ı alma izni verdiklerinde gerçek olacaktı. İzni veren yetkililer, Time Warner’ın kablolu TV hatlarını rakiplerine açarak, tüketicilere daha fazla seçenek sunması gibi şartlar öne sürmüşlerdi. Bunun karşılığında, değeri yaklaşık 290 milyar dolar olan AOL-Time Warner kitap, müzik ve sinemayla ilgili ürünleri yayın ağları, kablolu TV, sinema gişeleri ve İnternet üzerinden dağıtabilecekti. AOL’un Dulles’da, Time Warner’ı ise New York’ta bulunan işyerleri buralardan taşınarak bir araya getirilecekti ve Case yeni şirketin yönetim kurulu başkanı olurken, eski HBO’nun başkanı Gerald Levin, onun altında CEO olarak görev yapacaktı.

Steve Case ve fikirleri yirmi yıl sonra en üst düzeye çıkmıştı.

7

Numara

FedEx

Şirket hakkında:

- ✓ Kurucusu: Frederick Wallace Smith
- ✓ Ayırt edici özellikleri: Taşımacılık sektöründe gönderilerin, ertesi gün yerine ulaştırılması gibi bir kavram yarattı.
- ✓ Ana uğraşları: Dünyanın her yanına hızlı paket ve belge taşımacılığı
- ✓ Yıllık satışı: 16.774 milyar dolar
- ✓ Çalışan sayısı: 141.000
- ✓ Başlıca rakipleri: DHL, UPS, ABD Posta Servisi
- ✓ Yönetim kurulu başkanı, başkan ve CEO: Frederick W. Smith
- ✓ Şirket merkezi: Memphis, Tennessee
- ✓ Kuruluş yılı: 1971
- ✓ Web sitesi adresi: www.fedex.com

ABD televizyonlarında yayımlanmış olan reklam dizileri arasında en fazla akılda kalanı, ilk kez 1981 yılında boy göstermişti. Bu reklam filminde; Spleen adında, fazlaca kafein almış orta yaşlı bir kişi vardı ve o günlerde yeni yeni tanınmaya başlayan “ertesi gün” kargo teslimi kavramını ve bu kavramı yaratan çiçeği burnunda şirketi kafalara yerleştirmek üzere; monoton bir sesle, bir takım yer ve kişi isimlerini hızlı hızlı söylüyor ve bazı sayılar terennüm ediyordu. Gözlemciler bugün bile, oyuncu John Mochitta’nın

ağzından hızla dökülen “yerine dünden vardı” mesajını ileten bu sinir bozucu ama kurnazca tasarlanmış dizi reklamların Federal Express’in önemini anlaşılmasına fazlasıyla katkıda bulunduğunu söylemektedirler.

Bununla birlikte, reklamı başarılı kılan ne içeriği ne de tarzıydı. Reklama başarı kazandıran; şirketin kendisi ve o zamanlar devrim niteliği taşıyan şimdiyse herkese son derece doğal gelen hedef kitle seçimi idi. Şirket reklamlarını dos-doğru kaynağına, yani sekreterlere, muhaberat memurlarına ve yükleme kararını veren diğer çalışanlara yöneltmişti. Reklamlar pek de incelikli olmayan bir biçimde; o güne kadar kendini hiç göstermeyen bir şirketin sonunda ortaya çıktığını müjdeliyordu. Bu şirket; arandıkları zaman derhal gönderiyi almaya gelen, gerektiğinde paketleme malzemelerini de getiren, gönderileri yerlerine garanti ettikleri süre içinde ulaştıran, üstelik bütün bunları son derece makul ücretler karşılığı yapan insanlarla ağzına kadar doluydu. FedEx, artık efsane haline gelmiş olan bu hızlı tempolu reklamlarında, kucağımıza düşen her paketin hemen o gece bize ulaştırılması için olağanüstü bir çaba harcanmış olduğu duygusunu uyandırıyor.

Şirket işe de yarıyordu hani. Yine o sıralarda hayatımızda değişim yaratmaya başlayan mikrodalga fırınlar ve video cihazları gibi Federal Express de bize istediğimiz şeyi, istediğimiz zamanda verebiliyordu. Şirket, özenle yapılandırılmış imajı ve yeterliliği yadsınamayacak hizmetiyle, ileride Bilgi Çağı’nın şekillenmesine yardım ederek, gelişmekte olan bir endüstrinin başrol oyuncusu haline geldi. Benjamin Franklin’in ABD posta teşkilatını kurmasından iki yüz, özel şirketleri gönderileri kapıya teslim etmeye başlamalarından da yirmi yıl sonra, FedEx bu türden ihtiyaç ve beklentilerimizi son derece farklı bir biçimde yeniden tanımladı ve bu

sırada dünyamızın kullandığı iletişim kanallarını tepeden tırnağa değiştirdi.



Büyük çöküş sırasında servet edinen güneyli bir iş adamının oğlu olan Frederick Wallace Smith, bu fikir ilk defa aklına geldiğinde Yale Üniversitesi'nde okuyordu. Yıl 1965'di. Smith, toplumun giderek daha fazla hizmet beklentisi içine girdiğini ve teknoloji güdümlü olduğunu görmüş, bunun arkasından belgelerin ve küçük paketlerin hızlı ve güvenilir bir biçimde yerine ulaştırılması taleplerinin geleceğini sezmişti. Emery ve Airborne gibi mevcut taşıma şirketleri, ticari havayolları aracılığıyla uzun bir süredir kargo taşımaktaydılar. Ancak Smith, tek merkezden dağıtım yapan ve kendisine ait kara ve hava taşıtları filosu olan bir şirketin bu işi çok daha kolay ve verimli bir biçimde yapabileceğine inanıyordu. Ekonomi dönem ödevini bu konuda hazırladı, görüşlerini anlattı. Ala ala bir "C" alabildi!

Buna rağmen fikri kafasından bir türlü atamadı. 1971 yılında, Vietnam'da iki dönem kılavuz kaptan olarak görev yaptıktan sonra yatırımcılardan 40 milyon dolar topladı, bir o kadar da banka kredisi buldu. Bu meblağın üzerine ailesinden aldığı 10 milyon doları da ekleyerek *Federal Express* şirketini kurdu. Şirket iş yaşamına, 17 Nisan 1973'de, ABD'nin 25 şehrine bir gece içinde 186 paket ulaştırarak başladı.

Tahmin edilebileceği gibi, işin başında yol biraz engebeliydi. Smith'in bir Las Vegas ziyareti sırasında 27.000 dolar kazanarak, henüz işin başındayken kâr ettiği anlatılır. Ama *Federal Express*; yaratıcı iş planı, halkın ABD posta servisine pek iyi gözle bakmaması ve 1974 yılındaki UPS grevi sayesinde çabucak havalandı. Üzerlerinde FedEx'in turun-

cu-mor renklerini taşıyan uçaklar, kara taşıma araçları ve insanlar kısa süre sonra ülkenin her yanında görünmeye başladılar.

Şirketi kurduğunda henüz otuzunda bile olmayan Smith, “orta” aldığı proje ödevinde savunduklarına sıkı sıkıya bağlı kaldı. Kendisine ait kara ve hava taşıma araçlarının yanında, Memphis Uluslararası Hava Alanı’nda bir dağıtım merkezi de olmuştu. Merkezi burada kurmasının sebeplerinden biri, bu bölgede yılda yalnızca 10 saat sis görülmesiydi. Bazı gözlemciler bütün paketleri tek bir şehir üzerinden dağıtmanın biraz tehlikeli olduğunu düşündülerse de, FedEx, kısa süre içinde bu sistemin vaat ettikleri şekilde işlediğini gösterdi. Bunun üzerine birkaç rakip şirket de aynı yöntemi uygulamaya başladı. Memphis’teki çalışma hala, her gece saat 23 civarında doruğa çıkar. Çalışanlardan kurulan bir ordu, dünyanın her yanından gelen uçakların yükünü boşaltır ve paketleri gidecekleri yere göre ayırırlar. Uçaklar sabah dörtte havalanacak şekilde yüklenir. Bir bale gösterisini andıran bu çalışmayı seyretmek son derece eğlencelidir; o kadar ki bu merkez, Tennessee şehrinde turist çekim merkezi olan yerlerin arasında üçüncü sırada bulunmaktadır. İlk iki sıradaysa Graceland ve Beale Sokağı yer almaktadır.

Smith, bütün bunların yanında, FedEx’i başarıya ulaştırmak için uzun ve yorucu çalışmalara hazır bir çalışan tabanı oluşturmak için de çaba gösterdi. Çalışanlarına yüksek maaş, kârdan pay ve iş güvencesi verdi. Yönetim kademesindekiler hisse sahibi olabiliyorlardı. Verimliliği artıracak önerilere 25.000 doları bulan parasal ödüller veriliyordu. Ayrıca, çalışanlar FedEx’in uçaklarıyla ücretsiz seyahat edebiliyor ve kendilerine güvencesi verilen adil personel politikasının tadını çıkarıyorlardı. Case, ABD’de ve dünyanın her yanında bulunan çalışan ordusuna her yıl, “aile brifingi” adı verilen

video konferans aracılığıyla hitap ederdi. Üst düzey yöneticilerle, mavi yakalı çalışanları küçük gruplar halinde bir araya getiren öğle piknikleri düzenler ve şirketi daha sonra başka şirketlere de bulaşan “askeri” anlayışla yönetirdi.

Bu çabalar, daha da hızlı ve güvenilir iletişime karşı duyulan doymak bilmez iştahla birleşince, genç şirketi derhâl ön plana çıkardı. FedEx 1978 yılında halka açıldı ve bundan kısa bir süre sonra da, koyduğu hedefleri % 99 oranında yakalamasına imkan veren bir dizi teknolojik yenilik başlattı. Smith’in daha sonra gazetecilere söylediği gibi, bu yeniliklerden en önemlisi, gönderilerin izlenmesi için kurulan barkod sistemiydi. Bakkaliye sektöründe eskiden beri kullanılmakta olan bu sistem, Smith’in her gün kitaplar, dergiler ve gazeteler arasında geçirdiği uzun saatlerin sonunda taşıma endüstrisine uyarlanmıştı. Smith’in hedefleri, Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı ve CEO Jim Barksdale gibi genç yetenekleri çevresinde toplama eğilimiyle iyice büyümüştü. (Jim Barksdale, bir süre sonra terfi ederek Netscape’e geçti.)

Şirket sürekli yeni dönüm noktaları yaşamaktaydı. Örneğin 1981’de Kanada’da hizmet vermeye başladı ve çığır açan “mektubunuz bir gece içinde yerine ulaştırılır” anlayışını başlattı. İki yıl sonra, başka bir şirketle birleşmeden ve şirket satın almadan, bir milyar dolar yıllık ciro yapan ilk Amerikan şirketi oldu ve bu olayın üzerinden henüz bir yıl bile geçmeden, Avrupa ve Asya pazarına girmek üzere “*Gelco Express International*” şirketini satın aldı.

1984 Noel’inde FedEx, ortaya attığı fikirler ve bu fikirleri hayata geçirmesiyle, artık dünyanın yarısından fazlasına “bir gece içinde” mektup ulaştırır olmuştü. 30.000 çalışanı ve 10.000 ticari aracıyla 40.000 bölgeye hizmet veriyordu. Her gün dağıttığı paket sayısı 500.000’i bulmuştü.

Başarı rekabeti daha da azdırdı ama Smith, “bir gece içinde” hizmetindeki liderliğini sürdürmek için tetik duruyordu. Önündeki tek engel “kahverengi dev” diye anılan UPS’di. Bir günde yerine ulaştırdığı 1.8 milyarın üzerinde paketle, o hala ülkenin en büyük taşıma şirketi idi. UPS; gönderinin saat 15:00 e kadar yerine ulaştırılacağı garantisini vererek “ertesi gün” arenasına gireceğini ilan ettiğinde, Smith garanti ettiği “öğle saati” ni derhal 10:30 a çekti. Rakipleri fiyat düşürerek müşterinin aklını çelmeye çalıştıklarında, 26.29 dolar olan ortalama fiyatını hemen 19.36 dolara düşürdü. Bu arada menzilini büyütme için yeni şirketleri bünyesinde toplamaya devam etti. Örneğin, FedEx’in uluslararası pazardaki varlığını güçlendirmek için, 1989 yılında “*Flying Tigers*” (Uçan kaplanlar) şirketini satın aldı. Bu tür hamleler 90’lı yıllarda, “*Evergreen International*” dan satın alınan Çin hatları, “*Caliber System*” in şirket bünyesine katılmasıyla sahip olunan 16 milyar dolar değerinde lojistik ve dağıtım altyapısı ve merkezi Pittsburgh’ta bulunan RPS’nin “FedEx Yer Hizmetleri” olarak yeniden yapılandırılmasıyla iyice ivme kazandı.



Yüzyılın sonunda, kargo hizmetlerine duyduğumuz gereksinimin daha da belirgin hale gelmesiyle, FedEx’in bir günde taşıdığı paket sayısı 5 milyona yaklaştı. *Businessweek* dergisine göre şirket, İnternet dünyasıyla yakın ilişki içinde ancak bu dünyaya bağımlı olmaması nedeniyle “hararetli ama güvenli” bir İnternet ortamı gibi görülmektedir. Şirketin borsadaki fiyatı “.com” çılgınlığıyla birlikte ayyuka çıkmıştı. Ama, bir çok yenilikçi şirketin benzer olgunluk düzeyine eriştiğinde keşfettiği gibi; böyle güzel havadislerin arkasından genelde çetin sorunlar gelir.

Örneğin, paket teslimatı gözle görülür miktarda artmıştı belki ama; İnternet üzerinden anlık iletiler eklerinde, Federal Express'in bir ara herkesten hızlı taşıdığı belgelerle -üstelik neredeyse bedavaya- gidip gelmeye başladığında artışın hızı kesiliverdi. Ne FedEx ne de rakipleri, bu gidişe "dur" demenin ya da karşı saldırıya geçmenin yolunu henüz bulabilmiş değiller.

Bir çok kişinin e-ticaret patlamasından fazlasıyla nemalanacağını tahmin ettiği ezeli rakip UPS, bu konuda yavaş ve emin adımlarla ilerlemeye başladı. FedEx, RPS'yi 2.7 milyar dolara satın alırken; bu şirketten, İnternet kullanıcılarının genellikle tercih ettiği "en az iki, en geç beş gün içinde teslim" hizmetini vermek için yararlanmayı düşünmüştü. Ama yeni işi mevcut sistemiyle bütünleştirmekte zorluklarla karşılaştı; bu yüzden müşterileri kendine düşman etti ve pazarda geriye düştü. Bu durumun sonuçları elbette muazzamdı: Zone araştırma grubunun verilerine göre; 1998 yılında siber-alışverişin yaklaşık % 55'ine UPS, % 32'sine ABD Posta Servisi aracılık etti. FedEx ise bu pazardan ancak % 10'luk pay yakalayabildi. Forrester araştırma şirketinin, 2003 yılında, günlük e-ticaretin 4.2 milyonun üzerine çıkacağı yolundaki öngörüsü düşünüldüğünde, FedEx'in rakipleriyle arasındaki uçurumun derinliği daha iyi anlaşılmaktadır.

Fred Smith, eski bir denizci ve ufku geniş bir iş adamı olarak, doğaldır ki bu durumla canla başla savaşmaktadır. Kara taşımacılığıyla eve gönderi teslim eden hatların sayısı sürekli arttırılmakta, hem hava hem de kara taşımacılığının satış ekipleri ve taşıma sistemleri bir araya getirilerek UPS'in sistemine benzetilmeye çalışılmaktadır. Olayların nasıl gelişeceğini bekleyip görmek lazımdır. Ancak, akıllı gözlemciler Smith'in gösterdiği onca çabaya bir "C" verip geçmek için, vaktin henüz çok erken olduğunu düşünmektedirler.

8

Numara

CBS

Şirket hakkında:

- ✓ Kurucusu: Williams S. Paley
- ✓ Ayırt edici özellikleri: Televizyon gazeteciliğini saygın ve nüfuzlu bir meslek haline getirdi.
- ✓ Ana ürünleri: Televizyon ve radyo programcılığı
- ✓ Yıllık satışı: 7.373 milyar dolar
- ✓ Çalışan sayısı: 28.900
- ✓ Başlıca rakipleri: ABC, Fox Entertainment ve NBC
- ✓ Yönetim kurulu başkanı: David McLaughlin
- ✓ Başkan ve CEO: Mel Karmazin
- ✓ Şirket merkezi: New York
- ✓ Kuruluş yılı: 1927
- ✓ Web sitesi adresi: www.cbs.com

Walter Cronkite, 1968 yılında, bir süredir muhabir olarak bulunduğu Vietnam'dan döndüğünde, CBS akşam haberlerini sunmak üzere olanca heybetiyle kamera karşısındaki yerini aldı ve bir savaşın kaderini değiştirdi. Kameranın kırmızı ışığı göz kırpmaya başladıktan sonra, "Amerika'nın en güvenilir adamı", gözünü bir an karşısındaki muazzam ama görünmez izleyici kitlesine dikti; sonra bombayı yavaşça patlattı. Cronkite sözlerine, "ulusumuz" diye başladı ve konuşmasını söylediği her kelimeyi tartarak sürdürdü: "Ulusumuz, Güneydoğu Asya'da, içinden sadece

düşmanla yapılacak müzakereler sonucu çıkabileceği bir aç-maza düşmüştür". Beyaz Saray'da, başkan Lyndon Johnson, yüzünü buruşturdu ve yanındakilere "Walter'ı kaybettiyssek, bütün ulusu kaybettik demektir" dedi.

Vietnam cephesine o sıralarda gidip dönen birçok gazete-ci de buna benzer sözler söylemişlerdi. Johnson'un ve giri-şimlerinin halkın desteğini süratle yitirmesinin nedenlerin-den biri de buydu. Ama Cronkite durumun umutsuzluğunu ortaya koyduğunda muhalefet iyice tırmandı. "CBS Haber", o günlerde kamuoyunun görüşlerini görülmemiş biçimde şekillendirmekteydi. Saygıdeğer sunucusu ise milyonların takdirini kazanmıştı. Bu durumu başkan bile kabul ediyor-du: Cronkite "Savaş kaybettik" diyorsa eğer, savaş gerçekten kaybedilmişti.

Columbia Broadcasting System (Columbia Yayın Sistemi) yani CBS haberlerinin etkisi işte bu derece büyüktü. Ülkenin en yüksek tirajlı gazetelerinin ağırlığına eşit bir ağırlığı vardı; hatta zaman zaman onlardan bile etkili olabiliyordu. Edward R. Murrow, Eric Severeid, Howard K. Smith ve daha bir avuç gazetecinin CBS radyo istasyonlarından İkinci Dünya Savaşıyla ilgili yayın yapan gazeteciler olarak tanınmaların-dan bu yana, CBS Haber giderek daha anlamlı bir hal almak-taydı. Savaş bittikten sonra, CBS televizyon işine girdi ve ga-zetecilikteki yerini Murrow'un çığır açan belgeselleri ve 1954 yılında sözünü hiç esirgmeden yayımladığı Senatör Joseph McCarthy raporuyla korudu. Murrow'un McCarthy raporu, komünistlere karşı açılan Haçlı Seferleri'nin sonu olmuştu. Kanal bu zaferleri en parlak televizyon yıldızlarıyla dolup ta-şan ve günümüzde "Tiffany Network" olarak tanınan yeni programlarla taçlandırarak, yayıncılığa daha önce hiç görül-memiş ve hala da nadir olan bir saygınlık kazandırdı.

Logosu “göz” olan bu yayıncılık ağı, William Paley tarafından tam kırk yıl önce kurulduğundan bu yana epey mesafe kat etti ve Amerikalıların izlemeye değer buldukları tek kanal oldu. Paley, Murrow ve Cronkite’in ardılları, her zaman onlar kadar dikkatli davranmadılar. Bu yüzden CBS, televizyon haberciliğinin yirminci yüzyılın sonlarında düştüğü güç durumdan en fazla etkilenen kanallardan biri oldu.



William S. Paley, 1901 yılında Chicago’da dünyaya geldi. Congress Puro şirketinin sahibi olan ailesinin hali vakti yerindeydi. Paley, 1922 yılında Pennsylvania Üniversitesi Wharton Koleji’ni bitirdikten sonra aile işine girdi. Ancak, yeni kurulmuş bir yerel radyo istasyonu ile şirketin reklamlarını yayımlatmak üzere sözleşme imzaladıktan sonra, henüz filizlenmeye başlamış olan yayıncılık işine iyiden iyiye sevdalandı ve 1928 yılında tütüncülüğü bırakıp yayıncı olmaya karar verdi.

Paley, önce birkaç küçük radyo istasyonu satın alarak onları “Columbia Broadcasting” adı altında birleştirdi ve yeni şirkete sektörde derhal güçlü bir konum kazandırabilmek için merkezini New York’taki Madison caddesine taşıdı. Ortaklık sözleşmelerini değiştirdi. (O sıralar yayıncılığın lideri olan NBC, kendisine bağlı istasyonları onun programlarını yayımlamaya zorluyordu. Paley ise programlarını haftada beş saat yayımlanmak üzere ortaklarına veriyor ve bu arada reklam alıyordu). Yapılan değişiklik sektörde memnuniyetle karşılandı ve şirketin ortak çalıştığı radyo istasyonlarının sayısını ilk yıl içinde 47’ye, ikinci yıldaysa 70’e çıkardı.

İnternet hayalleri kuranların çok sonraları kavradıkları gerçeği Paley daha başından görmüştü: Bu ortamda lider ol-

manın anahtarı; yayını yapan istasyonları değil, yayının içeriğini denetim altında tutmaktı. Büyüme ve kârın, program kalitesini yükselterek daha kolay elde edileceğini anladığından; 1930 yılında başka özgün programların yanı sıra New York Filarmoni Orkestrası'nın pazar konserlerini de yayımlamaya başladı. Ayrıca, "*Columbia Concert Corporation*" (Columbia Konser Şirketi) adını verdiği bir müzik ajansı kurdu ve bu ajans bir süre sonra "*Columbia Plak Şirketi*" ne dönüşerek kayıt yapmaya başladı.

Paley bu yenilikleri yerleştirirken, benzer yenilikçi fikirleri, sektörün en iyi çalışan kadrösünü kurmak üzere de geliştiriyordu. Savaşın sonu şirketin gündelik yönetiminden affedilmesini istediye de, gözü her zaman televizyon haberciliğinin liderliğine tırmanan şirketin üzerinde oldu. CBS TV onun gözetmenliği altında, izleyicilerine heyecan verici yarışma ve kültür programlarından pembe dizilere kadar çeşitli seçenekler sunan sıra dışı bir kanal haline geldi. Haber merkezi saygın muhabirlerle güçlendirilirken, eğlence programlarının yönetimine de yurt dışından popüler sanatçılar getirildi. Lucille Ball gibi bünyesinde yetiştirmiş yıldızların yanı sıra, diğer kanallardan (NBC'den Jack Benny gibi) sanatçıları da transfer eden CBS; televizyonculuğun gösterdiği gelişmeye paralel olarak zirveye yükseldi.

Televizyon 1950'ler boyunca altın çağını yaşadı. Milyonlarca Amerikalının evlerinin baş köşesinde yer alan televizyon aygıtlarından en büyük faydayı sağlayanlardan biri de CBS'di. Şirketin hızı, ünlü yarışma programı skandallarının, CBS'nin en fazla seyredilen programı olan "*6. 000 dolarlık soru*" yu da vurmasıyla biraz kesilmişti. Programı daha CBS'nin başkanı olmadan önce hazırlamaya başlayan yapımcı Louis G. Cowan, şike yaptığı kanıtlanınca 1959 yılında istifa-yı zorlandı.

Ama bu geçici bir yavaşlamaydı. Cowen'ın halefleri, 1960'ların ortalarında kaliteli (ama pahalı) tiyatro oyunları yerine, *Beverly Hillbillies* gibi biraz saçma ama yine de sevilen yarımşar saatlik komediler yayımlamaya başlayarak şirketin kârını yükselttiler. CBS ilk renkli televizyon yayını yapma konusundaki liderliği rakibi RCA'ya bıraktı ama, tüm dikkatini program kalitesine yönelterek, en fazla izlenen kanal olarak kalmayı başardı. Bu üstünlük, Cronkite ve onun yarattığı haber merkezinin halkın üzerindeki etkisinden hala yararlanmakta olan CBS'nin "*All in the family*" (Aile arasında) gibi gerçekçi komedileri ve "*60 minutes*" (60 dakika) gibi haber programlarını da devreye almasıyla 1970'lerin ilk yıllarına kadar sürdü. Şirket, televizyon yayıncılığı dünyasını hep yaptığı, gibi hiç tahmin edilemeyecek yönlere götürüyordu.

CBS bir on yıl daha zirvede kaldı. Sonra bayrağı ezeli rakibi NBC'ye teslim etti. Ama iş bu kadarla kalmadı; kablolu televizyonun yaygınlaşması, uydu üzerinden yapılan yayınlar ve video kayıtları şirketin varlığı üzerinde çok büyük bir tehdit oluşturunuyordu. Bu teknolojinin hızlı gelişimi, izleyicilere şimdiye kadar hiç görmedikleri seçenekleri sunuyordu. Onlar da kitleler halinde CBS'den yüz çevirmeye başladılar. Üstelik, pazarın Fox ve -daha sonra- İnternet gibi yeni katılımcıları da izleyici pastasından dilimler alıyorlardı.

80'lerde başlatılan fiyat serbestisi, ironik bir biçimde herkesin kârını arttırmıştı. Yayıncıların kamu meselelerini yayımlamak, çocuk programları yapmak gibi bir zorunlulukları kalmamış, böylece ticari programlara yönelme imkanı doğmuştu. Aynı zamanda bir saat içinde yayımlanabilecek reklamların sayısı da arttırılmıştı. Bu değişiklikler sektörün dışındaki şirketlerin de birden ilgisini çekti ve hepsi bu yükselen iş alanından lokma koparma isteği duydular. 1980'lerin ortalarına denk gelen kısa dönem içinde *Capital Cities*

Communication ABC'yi, *General Electric* NBC'yi ve *Time* da Group W Cable yayın şirketini satın aldı. Bir zaman sonra, Loews şirketinin sahibi Laurence Tisch tarafından satın alınan CBS de bu silsileye katıldı. Tiyatroları, otelleri, tütün işletmeleri ve sigorta şirketleri olan yeni patronlar, aradan bir yıl bile geçmeden CBS'nin kayıt, yayın ve magazin birimlerini elden çıkardılar. Şirketin CEO'su sabit giderleri azaltmak için çalışanları toplu olarak işten çıkarmaya başladı. Çıkarılanların arasında CBS haber servisinin 200 gedikli elemanı da vardı.

1990 yılında şirketin kurucusu William Paley öldü ve CBS için tehlike çanları çalmaya başladı. Tisch'in hamleleri, rekabetin arttığı ve CBS'in sadık izleyicilerinin artık yaşlandığı sıralara denk gelmişti. Bu; Tiffany Network'un cilasının dökülmeye başladığının en şaşmaz göstergesiydi. 1995 yılında Tisch hissesini Westinghouse elektrik şirketine sattı ve işler iyice karıştı.



90'ların sonlarına gelindiğinde CBS televizyonu var gücüyle mücadele ediyordu, ama bağlı bulunduğu şirketin geleceğe yönelik büyük planları vardı: Westinghouse CEO'su Michael Jordan, radyo ve televizyon holdinglerinin yeni İnternet ve kablolu TV yayın girişimleriyle bütünleştirileceğini açıkladı. Genç izleyiciler için yeni programlar hazırlanmaktaydı. CBS'nin yetmiş yıllık tarihinin en büyük hüsrانlarından biri olan, Ulusal Futbol Ligi karşılaşmalarının yayın haklarını Fox TV'ye kaptırma fiyaskosundan sonra, bu hakkın geri alınması için çalışmalar sürdürülüyordu. Ortalıkta, CBS'nin Time Warner ya da Barry Diller'in USA Networks şirketine satılacağına dair söylentiler dolaşıyor ama Jordan ve diğer yöneticiler bunların hepsini reddediyorlardı.

Yüzyılın sonuna yaklaşılrken her şey değışti; Jordan emeklilik kararını açıkladı. Yerine, sahibi olduğu radyo istasyonlarını 1997 yılında CBS'ye satan ama işinin başında kalarak yayınları sürdüren yaratıcı ama kısa yoldan zengin olmaya bakan Mel Karmazin getirildi. Anlaşmaya göre Karmazin bu göreve geldiğinde aynı zamanda şirketin en büyük hissedarı da oluyordu. Bu durum göz önünde alınarak CBS Yönetim Kurulu'na da alındı. CBS yönetimine girdikten birkaç ay sonra Jordan'ı, kendisini şirketin televizyon kanallarının başına geçirmeye ikna etti. Kısa sürede şirketin başkanı ve sektörün baş aktörlerinden biri olmuştu.

Jordan ayrıldıktan sonra Karmazin iyice saldırganlaştı. Şirketin yaptığı işlerden bazılarını tasfiye etti ve İnternet'teki varlığını güçlendirdi. CBS'in satışı için yapılan çalışmalara hız verdi, maliyetleri düşürdü ve Ulusal Futbol Ligi karşılaşmalarının yayın haklarını yeniden eline geçirdi. Yaptığı en önemli iş ise; yayıncılık dünyasının gelmiş geçmiş en büyük birleşmesini gerçekleştirmek oldu: CBS'nin Viacom şirketinin eline geçmesine izin verdi. Viacom'un Paramount film stüdyoları, MTV, VHI ve Nickleodeon adlı kablolu TV kanalları ve Blockbuster video serisi, CBS'in televizyon yayın ağı, hem sahibi olup hem işlettiğı on altı televizyon kanalı ve 160 radyo istasyonu, çeşitli holdingler bir araya geldiğinde; ortaya dünyanın ikinci en büyük yayın kuruluşu çıktı. Altın çağını yaşadığı günlerde sahip olduğu etkiyi yeniden yaratıp yaratamayacağını ise bekleyip görmemiz gerekiyor.

9

Numara

Philip Morris Şirketler Grubu

Şirket hakkında:

- ✓ Kurucusu: Philip Morris
- ✓ Ayırt edici özellikleri: Dünyaya sigarayı sevdirdi. Şimdiyse bu yüzden başı deritte.
- ✓ Ana ürünleri: Sigara, bira ve yiyecek maddeleri
- ✓ Yıllık satışı: 78.596 milyar dolar
- ✓ Çalışan sayısı: 137.000
- ✓ Başlıca rakipleri: Anheuser-Busch, British American Tobacco, Nestle
- ✓ Yönetim kurulu başkanı ve CEO: Geoffrey C. Bible
- ✓ Şirket merkezi: New York
- ✓ Kuruluş yılı: 1919
- ✓ Web sitesi adresi: www.philipmorris.com

Geçtiğimiz yüzyılın ikinci yarısında -gerçekten olmasalar da- havalı olduklarını sanan insanlar Philip Morris ürünlerini tercih etmişlerdi gibi görünüyor. Kendine saygısı olan James Dean hayranlarının elinde hangi sigara vardı? Elbette Marlboro! Göbekleri sarmaya başlayıp bir köşeye çekilen eski sporcular hangi birayı içerlerdi? "Miller Lite" tabii ki! Ya astronotlar çocuklarıyla bir araya geldiklerinde neler olurdu? Punç kâseleri Tang ve Kool-Aid ile dolardı!

Elli yıl içinde Philip Morris herkesçe beğenilen bir şirket olmaktan çıkıp, lanetler yağdırılan bir şirket haline geldi ve bu durumla mücadele edebilmek için; Jim Carrey'nin sinir krizlerinin doruk noktasına ulaştığı anlarda girdiğinden daha fazla sayıda kişiliğe büründü. "Marlboro Country" bir maço başkaldırıydı. "Miller Lite" sade vatandaş çekmeye çalışıyordu. "General Food and Kraft" ailelere hitap ediyordu. Şirketin sergilediği farklı kişiliklerin sayısı, 2000 yılında Nabisco'nun satın alınması ve "Alpha-Bits", "Oreos", "Oscar Mayer" ve "Maxwell House" gibi pazar sorunu olmayan şirketlerin bünyeye katılmasıyla daha da arttı.

Philip Morris bu bileşimiyle güçlü bir küresel işletme haline geldi. 180'den fazla ülkede bulunan fabrikalarıyla dünyanın en önde gelen tütün şirketi olmayı sürdürüyor ve dünya üzerinde içilen her altı sigaradan birini o üretiyor. Kuzey Amerika'nın ikinci büyük bira üreticisi; yüz ülkeye yaklaşık altmış çeşit bira satıyor. O aynı zamanda Kuzey Amerika'nın en büyük yiyecek şirketi; 150 pazara meşrubattan baharata, işlenmiş etten dondurulmuş pizzaya kadar çeşitli besin maddeleri sunuyor. Bu arada, finansman ve emlak alanında da hizmet veriyor.

Ancak, "Reader's Digest" dergisi 1952 yılında yayımlanan bir sayısında sigarayla akciğer kanseri arasında bağlantı kurduğundan beri, şirketin bütün varlığı, bu kadar öne çıkmasının sebebi olan ve ona en fazla para kazandıran ürününe bağlanıp kalmıştır. Ne yazık ki bu ürün aynı zamanda tüketicisinin ölümüne yol açmaktadır!



Philip Morris; 1800'lerin ortalarında, Londra'daki Bond Sokağı'nda tütüncü dükkanı açan bir İngiliz'di. Onun adı-

nı alan şirket seneler sonra New York'ta; Amerika kıtasına gelen ilk Avrupalıların yerli halktan görüp benimsediği ve daha sonra bütün dünyaya yayılan bir ürüne son derece yakışan bir yerde kuruldu. Tütün zamanla güneyli çiftçilerin ana ürünü haline geldi. Günümüzde 21 eyalette yılda 750.000 tütün yetiştirilmekte ve bu üretimin üçte ikisi Kentucky ve Kuzey Carolina'da yapılmaktadır.

Amerikan İç Savaşı'ndan sonra James Bonsack, sigara sarma makinesini icat etti ve bu sayede sigara iyiden iyiye yaygınlaştı. Yüzyılın sonuna doğru, sigaradan çabuk çabuk çekilen birkaç nefes, insanlara hiç acele etmeden içilen purodan çok daha cazip gelmeye başlamıştı. İşin başında Philip Morris küçük bir oyuncuydu. O zamanlar piyasaya filtre-siz Lucky Strike ve Camel markaları hakimdi. Bu durum "*Reader's Digest*"'i kanseri açık açık sigaraya bağlamasıyla değişti. Kuşatılmış vaziyetteki endüstri daha "güvenli" filtreli sigara markaları üreterek kendisine bir çıkış yolu aradı. Bu markalardan biri de "Marlboro" ydu ama, piyasaya ilk çıktığında yüksek sınıf Avrupalı sigarası olarak tanıtıldığından, halkın ilgisini çekmedi. Şirket 1955 yılında imajını tamamen yenileyerek; açılır kapanır kapaklı kutularını ve Amerika'yı en fazla çağrıştıran görüntü olan haşın "Western" leri ortaya sürdü. Bu iki öğenin bileşimiyle, marka, pazarı anında kasıp kavurmaya başlamıştı.

1970'lere gelindiğinde Marlboro, Amerika'nın en gözde markası olmuştu. Philip Morris ise, neredeyse yirmi yıldır gündemde olan sigara aleyhtarı kampanyalara rağmen, yolu tutmuş gidiyordu. Ancak, kampanyalar sonucu radyo ve televizyondaki sigara reklamları yasaklanınca, sektörün tümü bu duruma tepki gösterme gereği duydu. İlk tepki, hem ürün hem de coğrafya anlamında çeşitlilik sağlamak olmuştu. Ürün anlamında bu mentollü, uzun ve "light" sigaraların,

ekonomik ürünlerin ve karton ambalajların piyasaya sürülmesi demekti ve Philip Morris'in, bugün sadece ABD'de on sekiz sigarayı kapsayan baş döndürücü ürün listesinin başlangıç noktasıydı. Coğrafya anlamında çeşitlilik sağlamaksa; pazarlama çalışmalarının ve üretim tesislerinin deniz aşırı ülkelere taşınması demekti. Şirket bu ülkelerde kendine rahatça yer edindi. Günümüzde, dünyada yaygın olarak tüketilen ve aralarında ABD'de çok sevilen Virginia Slims, Merit ve Marlboro ile egzotik ama şaşırtıcı bir biçimde tanıdık isimler taşıyan Apollo Soyuz, Le Mans ve Colorado'nun da bulunduğu 76 markasıyla, akıllara durgunluk veren bir pazar payına sahiptir.

Ancak pazarda en büyük çeşitlilik, tütün şirketlerinin tamamen farklı alanlara yönelmeleriyle sağlandı. Philip Morris; portföyünü, asırlık Miller Bira şirketini satın alarak genişletti. Satışları pek iyi olmayan bu markaya canlılık kazandırmak için çok doğal bir yöntem benimsedi ve yöreye has, düşük kalorili biranın üretim haklarını satın aldı. İsmi "Miller Lite" olarak değiştirilen şirket, 1970'lerin başlarında ABD pazarına açıldı ve yeni biranın "harika tadından dolayı mı, yoksa insanı şişirmediği için mi" daha iyi olduğunu bağıra çağıra tartışan emekli atletler üzerine kurulmuş televizyon reklamlarının da yardımıyla, dumanı üstünde sektörde kısa süre içinde bir numara oldu. Bu noktadan sonra Philip Morris, sigara sektöründe sıkça başvurulun, markaları "jenerik" ve "tasarı" olarak nitelendirilmesi şeklindeki pazarlama hilesini kullanarak, Miller'ı, ABD bira endüstrisi şirketleri listesinde ikinci sıraya yerleştirdi.

Bundan kısa süre sonra; şirketin "General Foods and Kraft"ı satın almasıyla büyük bir değişiklik daha yapılmış oldu. Kraft besin sanayi, şirkete, evlerde tüketilen yiyecek maddelerini kapsayan bir çok saygın marka armağan etti. Ürün gamı

"Sanka" dan "Shredded Wheat" e, "Jell-O" dan "Cool Whip" e uzar gider. Çeşitlenme çabası elbette her zaman bu kadar başarılı sonuçlar vermedi. Bu konudaki en büyük başarısızlıklardan biri, 1978 yılında "7-up" ın 520 milyon dolara satın alınmasıydı. ("7-up", o kadar para etmeyeceği görülerek, on yıl içinde az bir zararla satıldı.)

Şirketin kuşatma altındaki tütün işi de, artık halka açık yerlerde sigara içme noktaları belirlemeye başlamış olan sigara karşıtlarının saldırılarına bir şekilde dayanıyordu. Sektörün genelinde sigara satışı düşüyordu belki ama, Philip Morris'in satışlarında artış görülüyordu. Şirket, denizaşırı ülkelerdeki yatırımlarını da arttırmış ve rakibi R.J Reynolds'u geçerek pazarın lideri olmuştu. Ancak, kazanılan bu konum bile, açılan davaları savuşturmaya, çıkarılan yeni vergilere sıkı bir savaşa açmaya ve sigara konusundaki duyarlılığı ortadan kaldırmaya yetmedi. Ve, 1990'larda şirket toplumdan dışlanmış olarak görülmeye başlandı. Borsadaki hisseleri durağan hale geldi ve pazarda sahip olduğu imajı yitirdi.

Dikkatli gözlemciler yine de, Philip Morris'in bu özel durumu yönetme tarzını hayranlıkla karşılıyorlardı. 1993 yılında şirket, ürettiği markaların fiyatlarında, piyasayı sarmış olan ucuz sigaraların düzeyine inilmesini sağlayacak keskin bir indirim yaptı. Bu arada, sigara içmenin zararlarını şiddetle reddediyor, mevzuat hükümleri aleyhinde davalar açıyor ve sigaradan alınan vergilerin yükseltilmesi tekliflerine karşı olan her türlü girişimi canla başla destekliyordu. Bu desteğin kapsamını genişleterek, eğitim reformundan sanata kadar çeşitli alanlarda sosyal sorumluluk projeleri içinde yer almaya başladı. Ve, 60.9 milyar dolar değerindeki satışlarıyla; Amerika'nın bu yedinci büyük şirketi, herkeste fırtınayı dindebileceği duygusunu uyandırmaya başladı. Forbes Dergisi,

1993 yılında yayımlanan sayılarından birinin kapağında, “şampiyonu hiç azımsamayın” uyarısı vardı.

Sonra, hemen ertesi yıl; Parlamento alt komitesinin bir üyesi, on yıl önce Philip Morris’in araştırmacılarından birinin yaptığı açıklamayı gün ışığına çıkardı. Araştırmacı, herkesin bildiği gerçeği, nikotinin bağımlılık yaptığını teyit etmişti. Şirket bu görüşü her zaman inatla reddettiğinden ve çalışanlarından hiç birinin aksini kanıtlayamayacağını şiddetle savunduğundan, “şampiyon” kendisini yine ipin üzerinde buldu.



Günümüzde dört Amerikalıdan ancak biri sigara içer. Bu oran, sigara içenlerin sayısının geçmişe göre yarı yarıya düştüğünü göstermektedir. Ayrıca, sigara pazarlama, satış ve kullanımıyla ilgili olarak, ABD’nin her yanında yürürlüğe alınan şiddetli kısıtlamalar, bu duruma yenilikçi tepkiler verilmesini zorunlu hale getirmiştir. Ama bu sizi sakın yanıltmasın: Tütüncülük hala çok kârlı bir iştir. Philip Morris hisselerinin değeri, tütüncülük sektörü dışında yer alan eşdeğer şirketlere göre daha düşüktür. Bu durum kısmen, aleyhinde açılmış olan altı yüzden fazla davadan kaynaklanmakta ve şirketin yurt içinde pazar payını arttırma olasılığı neredeyse hiç bulunmamaktadır. Buna karşın şirket, 1999 yılında fiyatlarını % 38 oranında arttırırken, talepteki düşüşü sadece % 8’de tutmayı başarmıştır ve daha önce fethedemediği Macaristan, Litvanya ve Çin gibi ülkelerde tutunma çabalarını da canla başla sürdürmektedir.

Genel ciro içinde aslan payının yurt içi ve yurt dışı pazardaki sigara satışlarına ait olmasına karşın; Philip Morris, besin maddeleri ve meşrubat şirketlerinin gelecek yıllarda

pastayı daha da büyütebileceğini umut etmektedir. Yüzyılın bitiminde, şirketin toplam satışlarının % 40'ı ve kârının üçte biri bu alanlardaki faaliyetlerinden kaynaklanıyordu. Bu payı yükseltmek için bazı işlerden vazgeçmiş, tesis kapatmış ve fiyat düşürmüştü. Yiyecek sektöründen elde edilen sonuçlar başlangıçta bira piyasasının getirisine göre daha yüksekti. Ancak şirket, bu iki sektörün her ikisinde de faaliyet göstermeyi ve umut etmeyi sürdürüyor.

Her şeye rağmen, Philip Morris'in kaderi her zaman sigaraya bağlı olmuştur ve sanırız hep de öyle olacaktır. Bu konuda giderek artan bilimsel kanıtlarla cilasası dökülen şirket, en sonunda "web" sitesinde "tıp çevrelerinin sigaranın çeşitli hastalıklara yol açtığı üzerinde büyük ölçüde uzlaşmaya varmış oldukları" na ilişkin bir açıklama yapmıştır. Yazıda, şirketin gençleri bu alışkanlıktan vazgeçirmek için alacağı önlemler anlatılmakta ve (söndürülmesi unutulsa bile yangına yol açmayan sigara gibi) yeni ürünler hakkında bilgi verilmektedir. En şaşırtıcı açıklama ise, şirketin bundan böyle yürürlükteki yönetmeliklere aykırı davranmayacağını belirtmesiydi. Bazı gözlemciler bunu olumlu bir işaret olarak görürken, bazıları şüpheyle karşılamıştır. Ama çoğu kişi de bunun, her ne kadar şirket hakkındaki izlenimler artık "iyi" sayılmazsa da; Philip Morris'in henüz havlu atmaya niyetli olmadığı anlamına geldiğini düşünmüştür.

10 Numara

Wal-Mart Mağazaları

Şirket hakkında:

- ✓ Kurucusu: Sam Walton
- ✓ Ayırt edici özellikleri: Perakende satışlarda getirdiği yeniliklerin tüm dünyaya hakim olmasını sağladı.
- ✓ Ana ürünleri: Dayanıklı ve dayanıksız tüketim malları, elektronik eşyalar, yiyecek
- ✓ Yıllık satışı: 165.013 milyar dolar
- ✓ Çalışan sayısı: 1.140.000
- ✓ Başlıca rakipleri: Costco Wholesale, Kmart, Target
- ✓ Başkan: S. Robson Walton
- ✓ Yönetim kurulu başkanı: David D. Glass
- ✓ CEO: H. Lee Scott Jr.
- ✓ Şirket merkezi: Bentonville, Arkansas
- ✓ Kuruluş yılı: 1962
- ✓ Web sitesi adresi: www.wal-mart.com

1 983 yılının serin bir sonbahar günü, Bentonville, Arkansas'ın 9300 sakininin neredeyse hepsi, başarılı komşularını kutlamaya koştular. O gün "Şam ve Helen Walton'a takdirlerin sunulduğu gün" dü. Bentonville'liler, perakendeciliğin yönünü ve "baba ocağı"nın kaderini değiştiren hemşerilerine saygı ifadesi olarak resmi geçit bile düzen-

lemişlerdir. Her yanda çiftin resimleri asılıydı. Yerel gazete o gün "hatıra baskısı" yapmıştı. Başkan Reagan, çifti telefonla kutlamıştı. Ve Walton'lar, Main Caddesi'nde 1950 yılında açtıkları tek fiyat üzerinden satış yapan ilk mağazanın tam karşısına kurulan tribünden, olan biteni mutluluk içinde izliyorlardı.

O günü izleyen otuz yıl boyunca, hem Sam Walton'un hem de Ozarks'ta kurduğu Wal-Mart indirimli satış mağazaları zincirinin şansı hayli yaver gitmişti. Sam Walton artık "perakendeciliğin kralı" olarak görülüyordu. Ve bundan yalnızca iki yıl sonra da, *Forbes* Dergisi onu, "Amerika'nın en zengin adamı" ilan edecekti.

Oysa Wal-Mart, ticaret hayatına Walton'a doğru işi seçip seçmediğini düşündürecek kadar kötü bir başlangıç yapmıştı. Tam Rogers'daki ilk Wal-Mart indirim mağazasıyla bir çığır açtığı yıl, sektörün önemli üç markası daha - *Kmart*, *Woolco* ve *Target*- kapılarını müşterilerine açmıştı. Sonra, Harrison civarında ikinci dükkanının açılışında; reklam olsun diye dağıtmak üzere getirtip kaldırıma yaydirdığı iki kamyon dolusu karpuz, yaz sıcaklığında patlamış ve meşum bir hava yaratmıştı.

Walton bütün bunlara rağmen direndi ve görüşlerinin ne kadar doğru olduğu, 1992 yılında, 74 yaşında ölmeden çok evvel kanıtlandı. Kurduğu şirket, yüzyılın sonunda spor malzemelerinden konfeksiyona, oto aksesuarlarından bakkaliyeye kadar, her şeyi satar hale gelmişti. Üç tip mağazası (geleneksel indirim mağazaları, süper mağazalar ve üyelere hizmet veren mağazalar) yeryüzünün dört bir yanına yayılmıştı. Sayıları dört binden fazla olan bu mağazalar, ABD'nin elli eyaletinin hepsinde ve Kanada'dan Çin'e dokuz ülkede müşterilerine hizmet vermekteydi. Palazlanan ve muazzam fırsatlar vaat eden "web" sitesiyle birlikte, Wal-Mart'ın "dün-

yanın bir numaralı perakende satış zinciri” konumu iyice sağlamlaştı.

Bazı eleştirel yaklaşımlar Wal-Mart’ı “bakkal amca” ları mahvetmekle suçlayıp yaygın ateşine tutsalar da; şirket komşuları ve çalışanları için çok şey yapmıştır. Ve, ne olursa olsun, perakendeciliğin yüzünü değiştirmiştir.



Daima “büyük” olmak, sanki Samuel Moore Walton’un kaderiydi. Babası, çiftlik arazileri ipotek komisyoncusuydu. Sam, memleketi Missouri’de yaşarken yörenin en genç “kartal izcisi” olmuştu. Lise öğrenci birliğinin başkanı ve okulun eyalet şampiyonu futbol takımının oyun kurucusuydu. Küçük bir çocukken ABD başkanı olma hayalleri kurardı, ergenlik çağındayken ise Wharton Üniversitesi’nde master yapmaya kalkışmıştı. Ancak, araya ekonomik gerçekler girdi ve Walton, 1940 yılında Missouri Üniversitesi’ni bitirdikten üç gün sonra, Des Moines, Iowa’da bulunan J.C Penney mağazasında yönetici adayı olarak çalışmaya başladı.

İşi ağır, aylık ücreti ise 75 dolar civarındaydı. Ama karşılaştığı zorluklar ve fırsatlar, Walton’un ta en başından ticaretin, özellikle de perakendeciliğin, geleceğinin anahtarı olduğuna inanmasına yol açmıştı. Hele, mağaza zincirinin kurucusu olan James Cash Penney günün birinde çıkagelip, genç adama malzemeyi mümkün olan en az miktarda kullanarak güzel bir ambalajın nasıl yapılabileceğini bizzat gösterince, bu inancı iyice güçlendi. Beden gücü harcayarak yönetim ve şirket yöneticiliğini kapsayan bu iki yönlü ders, Walton’u fena halde etkilemişti; aldığı bu dersleri ömrü boyunca unutmadı.

Walton, askere gittiğinde iş dünyasını kısa bir süre için terk etti. 1945’de terhis olduğunda, Newport –Arkansas’taki

Ben Franklin tuhafiye mağazalarından birinin işletmeciliğini üstlendi. (Daha sonra söylediğine göre, dükkanı aslında St. Louis'te açmak istemiş ama, Helen nüfusu 10.000'den fazla olan bir yerde yaşamak istemediğinden olmamış). Aradan fazla zaman geçmeden, komşularının özel zevk ve gereksinimlerine uygun mallar satan, mükemmel bir kasaba tüccarı oldu. Civarda bu malları daha ucuza temin edebileceği kaynakları da araştırmaya başlamıştı. Bütün gün dükkanda çalıştıktan sonra, arabasına bir dorse takarak Tennessee ve Missouri'ye kadar gider; buralarda müşterilerinin istediği ürünleri arardı. Bulduklarına mümkün olduğu kadar düşük fiyat biçer, böylece stoklarını kısa süre içinde tükettirdi.

Walton indirimin gerekliliğini çoktan keşfetmişti. Fiyatlar düştükçe satışlar artıyor, kâr ayyuka çıkıyordu. Ben Franklin'dekiler bu durumdan pek hoşlanmasalar da, müşteriler bayılmıştı. Aradan beş yıl bile geçmeden, Walton'un dükkanı büyük bir başarı kazanmıştı. Ama mülk sahibi buranın oğlu için mükemmel bir iş yeri olacağına karar verdi ve mağazanın işletme sözleşmesini yenilemeye yanaşmadı. Küçük kasabada gidecek yer bulamayan Walton, mallarını sattı ve başka bir yere taşınarak işe en baştan başladı. Taşındığı kasabanın adı "Bentonville" di. Sonradan hatıralarında anlattığına göre; Newport'tan bile küçük olan bu yerleşim yerini, çevredeki dört eyaletin av mevsimlerinde tercihleri olduğu için seçmişti.

O sıralarda Minnesota'da bulunan iki "Self Servis" indirim mağazası hakkında bir yazı okumuş ve gidip bu dükkanları gördükten sonra Bentonville'de açacağı mağazanın onlar gibi, açık raflı, çıkışta ödeme kasalarının bulunacağı bir yer olmasına karar vermişti. Adını "Walton Tek Fiyat Mağazası" koyduğu dükkanı, düzinesi 9 cent olan çamaşır mandalları gibi, özel ürünlerle donatmıştı. Sabırsız müşteriler ilk gün-

den dükkanı doldurdular, sonra da her gün gelmeye devam ettiler.

1960 yılına gelindiğinde, Sam ve kardeşi James L. (Bud) Walton, yıllık toplam satışları 1.4 milyon doları bulan 15 adet bu cinsten dükkan sahibi olmuşlardı. Ama, "Bay Sam" diye çağırılmaktan hoşlanan Walton, bu kadarla yetinmedi ve daha da genişlemenin yollarını aramaya başladı. Şehir içi yerleşimleri bir baştan bir başa sarmış olan, rakiplerinin hepsinden daha fazla ürün bulunduran ve onlardan çok daha düşük fiyatlarla satış yapan dev mağazalar, ona aradığı yolu gösterdi. Bunlardan biri Arkansas'taki arsasına tecavüz etmeye kalkışınca, Walton artık harekete geçmenin vakti olduğunu düşündü. Ve 2 Temmuz 1962 de, 44 yaşındayken, Rogers'da "Wal-Mart 1" i açtı.

Walton'un "indirim mağazası" kavramını küçük kırsal yerleşimlere taşıma fikrini herkes "çılğınca" bulmuştu. Sam ve Helen bunu yapabilmek için evlerini ve mülklerini ipotek altına aldirmek zorunda kalmışlardı ama, fikir tuttu. Beş yıl içinde Walton, bu türden 19 dükkanın sahibi olmuştu. Bunlardan biri de ilk göz ağrısı Newport'ta, eski mülk sahibinin oğlu Ben Franklin'in çoktan kapatıp gittiği yerd. Öte yandan Kmart, aynı dönemde 250 dükkan açtı. Nüfusu 50.000'in altında olan yerleşimleri inatla göz ardı ediyor ve bu davranışıyla Wal-Mart'a seçtiği alanları rahatça denetim altına alma serbestisi veriyordu.

Walton, geçen yirmi yıl içinde öğrendiği her şeyi kullanmaya odaklandı. Açtığı her dükkan bulunduğu bölgenin isteklerine hitap ediyor ve yerel ürünler bulunduruyordu. Dükkanların hepsi, bulundukları yörelerin başarılarını takdirle karşılıyor ve hayır işlerini destekliyordu. Çalışanlar "ortaklar" olarak görülüyor ve onlara kârdan cömert paylar veri-

liyordu. Alışverişe gelenler kapıda karşılanıyordu. Binaların tasarımları çok yalın; ürün çeşitliliği çok yüksekti. Ve, en önemlisi; fiyatlar olabilecek en düşük düzeyde tutuluyordu. Bütün bunlar Wal-Mart'ın büyüyüp gelişmesine hizmet etti; 1970 yılında şirket halka açıldı.

Halka açılma sonucu şirket kasasına adeta akan sıcak para, şirketin gelişme hızını iyice arttırdı. Bu para, geleneksel tedarikçilerin yanına bile uğramadığı sapa bölgelere de hizmet verilmesini sağlayan bir sipariş-dağıtım sisteminin kurulmasına kaynak oldu. Aynı zamanda şirketin kurucularını zengin etti ama, onlar değerlerini ve planlarını bir nebze olsun değiştirmediler. Walton, tıpkı eski patronu James Cash Penney gibi, her mağazasını yılda en az bir kez ziyaret etmeye çalıştı. Ve bu amaçla (pilotluğunu kendisinin yaptığı) uçaklar satın almasına karşın, Bentonville'de hep Ford pikapla gezdi. Bir keresinde "köpeklerimi Rolls-Royce'la mı gezdirseydim yani?" demiştir.



1980 lerde Wal-Mart, daha da verimli çalışmasını sağlayan bilgisayar destekli stok izleme ve satış sistemini kurmaya başladı. Bu sistem, perakende sektöründe gıptayla karşılandı. Walton böylece, gitgide büyümekte olan işlerinin her yüzüyle yakın temas sağlayabiliyordu. Başında Wal-Mart kasketi, yakasında tanıtım kartı, o dükkân senin, bu dükkân benim dolaşarak ortaklarına o meşhur sloganıyla moral verdi ("W" de bakayım, şimdi de "A"...) ve onlara fiyatlar ve pazar payları konusunda sorular sordu. Herhangi bir Wal-Mart mağazasının yakınlarında rakip dükkân açıldığında, kasketini ve yaka kartını kimseye fark ettirmeden çıkarır, mağazaya girerek durumu kontrol ederdi. Çalışanlarına sık sık öğle yemeği ısmarlardı. Bir keresinde, yükleme işçilerinin zihinlerini aç-

mak için, elinde bir yığın “donat” la, sabahın 2.30’unda dağıtım merkezlerinden birine gitmişti.

Walton; ilk kez 1985 yılında “Amerika’nın en zengin adamı” ilan edilmişti. Ancak bu etiketten öylesine nefret etti ki, milyardlarını aile üyelerine dağıtarak ondan kurtulmaya çalıştı. Yorulmak bilmeyen ruhunun başa çıkamadığı yegane olgu, Başkan Bush’un elinden “Özgürlük madalyası” nı aldıktan bir ay sonra yenik düştüğü kemik kanseriydi. Bush ona “Amerika’nın girişimci ruhunu ve Amerikan rüyasını somutlaştıran özgün bir kişilik” olarak hitap etmişti.

Ölümünden dört yıl önce, Walton’un yerine David Glass şirket CEO su olmuştu. Glass, 2000 yılı başında halen sürdürmekte olduğu Yönetim Kurulu Başkanlığı görevini kabul etmeden önce, şirkete bakkal dükkanları ve indirim mağazalarının bir arada bulunduğu yüzlerce “süper alışveriş merkezi” katarak yepyeni bir enerji getirmiş, aynı zamanda 1983 yılında ortaya atılmış olan, sadece üyelere hizmet veren “Sam kulüp” kavramını da genişletmişti. Şirketi uluslararası pazara açarak, Wal-Mart’ın *Fortune* 500 şirketleri arasında ikinci sıraya bir daha inmemek üzere yerleşmesini sağlamıştı. Şirket günümüzde ABD’nin olduğu kadar, Kanada ve Meksika’nın da bir numaralı perakende satış zinciridir.

Ancak şurası hiç unutulmamalıdır ki; Wal-Mart, başarısının sürekliliğini, aslında kurucusunun getirdiği ilkelere borçludur.

11

Numara

General Elektrik

Şirket hakkında:

- ✓ Kurucusu: Thomas A. Edison
- ✓ Ayırt edici özellikleri: Hayatımızı aydınlattı.
- ✓ Ana ürünleri: Elektrikli aletler, ev aletleri, jet motorları, mali hizmetler, yayıncılık
- ✓ Yıllık satışı: 110. 832 milyar dolar
- ✓ Çalışan sayısı: 340.000
- ✓ Başlıca rakipleri: Matsushita, Rolls-Royce, Siemens
- ✓ Yönetim kurulu başkanı ve CEO: John F. Welch Jr.
- ✓ Şirket merkezi: Fairfield, Connecticut
- ✓ Kuruluş yılı: 1892
- ✓ Web sitesi adresi: www.ge.com

General Elektrik şirketinin başkanı Jack Welch, bu görevden ayrılmasının planlandığı tarihten yaklaşık bir yıl önce, o güne kadar yapılmış en kazançlı kitap sözleşmesine imza atmış; *Fortune* dergisinin “Yüzyılın, yönetim felsefesinde devrim yapmış önde gelen yöneticisi” olarak nitelediği bu efsanevi başkana, öyküsünü dünyaya anlatması karşılığında 7.1 milyon dolar gibi olağanüstü bir meblağ ödenmişti. Bu, öncü iş adamlarına benzeri projeler için ödenmiş olan meblağın çok üzerindeydi. Hatta, daha önce ünlü isimlerce yazılmış olan otobiyografilere -ki bunların arasında

General Colin Powell ve Papa II. Jean-Paul de vardır-ödene- nin de çok üzerindedir. (Welch'in rekoru, Hillary Rodham Clinton'a, anılarını kaleme alması için verilen 8 milyon dolar- la, 2001 yılında geçilmiştir)

Bir çok gözlemci, hatta Welch'i hakiki bir yönetim dehası olarak görenler bile; onun bu ödemeyi hak edecek bir şeyler çiziktirebileceğinden kuşku duymuştu. Ancak Welch, 1981 yılında, General Elektrik'in köklü ve destansı tarihinin en genç yöneticisi olarak göreve getirildiğinde de aynı kuşku dolu yaklaşımla karşı karşıya kalmıştı. Ardından gelen yir- mi yıl içinde kuşkuları dağıtmanın yollarını hep bulmuştu ve destekçileri onun bunu bir kez daha başarabileceğine gü- veniyorlardı.

General Elektrik, yönetimine demiryollarında kondük- tör olarak çalışan bir babanın, 45 yaşındaki oğlu getirilmeden önce de güçlü bir şirketti kuşkusuz. Bir önceki yıl, piyasa de- ğeri 12 milyar dolardı; 25 milyar dolar değerinde satış yapmış ve satışlarından 1.5 milyar dolar kazanmıştı. Kökleri muhte- şem Thomas Alva Edison'a, Hewlett-Packard'ın kurucuların- dan David Packard ve sıra dışı romancı Kurt Vonnegut gibi değerli evlatlarına kadar uzanıyordu. Ampulden fırına, tele- vizyondan jet uçağına kadar her şeyde eli vardı. Yeryüzünün adı en fazla bilinen şirketlerinden biriydi.

Welch ve destekçileri, General Elektrik'in daha da iyi ola- bileceğini sezinliyorlardı ve Welch'in yönetimi altında şirket gerçekten de daha iyiye gitti. Şirketin satışları, ürün ve süreç- lerinde kaliteye önem vermesiyle neredeyse on misli artarken, hisseleri de borsada gittikçe değer kazanıyordu. Verimsiz yan kuruluşlar hemen satılıyor, yerlerine gelecek vaat eden yenile- ri alınıyordu. Şişkin kadrolar önemli ölçüde azaltılmış, gerek- siz bürokrasi ortadan kaldırılmıştı. Böylece, General Elektrik başarılı ancak hantal ve eski kafalı bir dev olmaktan çıkıp; üretim, hizmet ve teknolojiyi günümüzün küresel ekonomi-

siyle son derece uyumlu bir biçimde kaynaştıran, derli toplu ve para basan bir holdinge dönüştü.



Şirketin hikayesi, Thomas Edison'un ampulü icat etme çalışmalarını desteklemek üzere "Edison Elektrik Işığı Şirketi" ni kurduğu 1878 yılında başlar. Edison, ilk ampulü ve yanı sıra "dinamo" yu bir yıl sonra üretti. Bunu diğer ürünler izleyince şirketin adını "Edison General Elektrik" olarak değiştirdi. Rakip firmalar türemeye başlamıştı. Bunlardan birinin, Thomson-Houston Elektrik Şirketi'nin kudreti, gerçekleştirdiği birkaç birleşme ve satın almayla iyice artmıştı. Edison 1892 yılında bu şirketle güç birliği yaptı ve böylece "General Elektrik" adında yepyeni ve sağlam bir kuruluş doğdu.

Edison, eski şirketiyle ilişkisini, patentler ve danışmanlık sorumluluğu nedeniyle birkaç yıl daha sürdürdü. Bu dönemde, dünyanın en büyük elektrikli lokomotiflerinin ve transformatörlerinin imali gibi çeşitli işlere girdi. Bu alanlarda kazandığı başarı, General Elektrik'in 1896 yılında Dow Jones Sanayi İndeksi'ndeki şirketlerden biri olmasına yol açtı. Günümüzde, indeks içinde o günlerden beri kalabilen yegane şirkettir.

Edison'un icat etme tutkusu, kendisiyle çalışanlara da bulaştı. 1900 yılında, şirkette Dr. Willis R. Whitney'nin başkanlığında yeni bir araştırma-geliştirme merkezi kuruldu. General Elektrik bünyesinde yetişen bilim insanları; Schenectady-New York'ta bulunan ve günümüzde dünyanın kendi türündeki en büyük özel laboratuvarı olan bu merkezde yıllar boyu bir çok öncü fikir geliştirdi. Burada şekillenen ilk ürünler arasında, 1912 yılında ABD donanması için geliştirilen ilk elektrikle çalışan gemi ve 1925 de üretilen contalı ilk ev tipi buzdolabı da vardır.

1920'li yıllar, General Elektrik'in televizyon ve radyo cihazlarına yoğunlaşmaya başladığı uzun bir dönemin başlangıcı oldu. Şirketin bu çiçeği burnunda haber-eğlence alanıyla ilk bağlantısı 1919 yılına, David Sarnoff'un RCA şirketini kurmasına yardım ettiği sıralara kadar gider. Önceleri şirketin niyeti, hızla büyüyen radyo alıcısı pazarından mümkün olduğu kadar büyük bir pay kapmaktı. Bu pazarın 1921 yılında 12 milyon dolar olan satış kapasitesi, 1926'da 207 milyon dolara fırlamıştı. Fakat aynı dönem içinde General Elektrik yayıncılık arbedesine de karışmış; 1922'de Schenectady'de WGY'yi yayın hayatına başlatarak, RCA'nın program yapımcılarıyla ile doğrudan rekabete girmişti.

RCA, NBC ağını düzene koyup "televizyon" denen daha da umut verici bir yayın alanında, hem yayıncı hem yapımcı olarak denemelere başlayınca; TV alıcılarının ve bunlarla ilgili yan sanayinin gelişimini hızlandırmak üzere, General Elektrik bünyesinde bir plastik üretim tesisi kuruldu. II. Dünya Savaşı başladığında, şirket uçak motoru üretimine de soyundu. 1942 yılında, ürettiği turbo motorlar, ABD'de tasarlanıp üretilmiş ilk jet uçaklarının hareket etmesini sağlıyordu. Bundan on yıl sonra, sesteki iki misli hızlı gidebilen uçakların üzerinde General Elektrik tarafından üretilen J-79 jet motorları vardı. Şirket, şöhretini borçlu olduğu ev aletlerini de unutmuyordu. 1950'lerde RCA ile birlikte ilk bilgisayarları üretmeye başladı. Ev aletleri birimi ise tost makinelerini ve sektörün işi bittiğinde kendi kendine duran ilk ürünü olan çamaşır kurutucularını piyasaya sürüyordu.

Ertesi yıllarda General Elektrik, devre kesici ve meteoroloji uydusu gibi, daha ileri teknolojiler kullanan cihazların yaratılmasında rol oynamış ve 6000 çalışanı tarafından yürütülen 37 ayrı çalışmayla, 1969 yılında Apollo'nun ay yüzeyine inmesine yardımcı olmuştur. General Elektrik AR-GE merkezi başkanı Dr. Ivar Giaever, 1973 yılı Nobel fizik ödülünü al-

mış ve yine bu merkezde, 1975 yılında CAT tarayıcının önemli bir parçasının tasarımı yapılmıştır. Aydınlatma konusunda çalışan birimi ise, o sıralarda çoktan dünyanın en önde gelen ampul üreticisi olmuştu. Şirketin elektrikli aletler üreten birimi de dünyanın en büyüklerindendi. Burada üretilen buzdolabı, dondurucu, fırın, ocak, çamaşır ve bulaşık makinesi, kurutucu, mikrodalga fırın, çöp öğütme aygıtı, klima ve su temizleme cihazları her yerde kullanılıyordu. Havacılık bölümü işi uçak üretmeye kadar vardırmıştı. Diğer birimler ise elektrik enerjisi, tıbbi teknolojiler ve bireysel ve ticari finansman sistemleri üzerinde yoğunlaşmışlardı.

Bütün bunlara rağmen, hissedarlar hallerinden hiç memnun değillerdi. 1981 yılında şirketin başına John F. Welch'i getirerek ortalığı şöyle bir sarstılar. Bu Massachusetts'li delikanlı, sadece General Elektrik'in başına o güne kadar getirilen en genç yönetici olmakla kalmıyordu; "doktor" kimya mühendisi unvanıyla, şirketin yönetim takımına giren ilk "doktor" oluyordu. Welch, modern zamanların büyük değişiklikler talep eden ilk yöneticisi olacağını göstermekte gecikmedi ve iş başına gelir gelmez, 89 yaşındaki kuruluşun, bundan böyle sadece başa yada ikinciliğe girebileceği alanlarda yarışacağını ilan etti.

Bu hedefe ulaşmak için, şirketi küçük ev aletlerinden uzaklaştırdı. General Elektrik'in çok eski bir geçmişe sahip "işçi çıkarmama" politikasına son vererek şirkette çalışanların sayısını 404.000'den 229.000'e indirdi. Bu hareketinden dolayı ona, insanları öldürüp binalara zarar vermeyen bombadan esinlenilerek, "Nötron Jack" lakabı verildi. General Elektrik bünyesindeki şirketlerden bir kısmını satarak 12 milyar dolar kazanç elde ederken, 26 milyar dolar değerinde şirket satın aldı. Satın aldığı şirketler arasında RCA ve onun NBC televizyon şirketi de vardı ama; bu işlemi tamamladıktan hemen sonra, RCA'nın -işe yaramadığını düşündüğü- elektronik bi-

rimini tıp teknolojisi alanında çalışan bir Fransız firmasıyla takas etti. General Elektrik'in ev aletleri, tıbbi gereçler, elektrik üretimi ve dağıtımı alanlarında Avrupa pazarına girme isteğini, Britanya'da, kendisiyle aynı isim altında faaliyet gösteren "General Elektrik" şirketi aracılığıyla gerçekleştirdi. Ve şirketi yönetim kademelerinden adeta "arındırdı"; her birimde en az 10-11 olan yönetim kademesi sayısını dörtlere, beşlere kadar indirdi.

Yapılanlar, heybetli imalat devini küresel ölçekte hizmet veren bir güce dönüştürmekle birlikte, eleştirilerden nasibini aldı. Yeni yapılanma, şirketin piyasa değerinin 12 milyar dolardan 100 milyarın üzerine fırlamasına yol açtığında ise, hızla azalan şikayetlerin yerini giderek artan bir hayranlık aldı.



Jack Welch, her şeyin ötesinde, General Elektrik'in girdiği her iş alanında gösterebileceği en yüksek performansı göstermesi konusunda daima ısrarlı davranarak, şirketi yirmi birinci yüzyıla hazırlamıştır. Üç damarının değiştirildiği "bypass" ameliyatını geçirdiği ve yerine kimin geleceği konusundaki spekülasyonların başladığı 1995 yılında, bu alandaki en ünlü çalışmasını, "Altı Sigma" yı ortaya attı. Bir milyon parça ürün içinde yalnızca 3.4 hatalı ürüne izin veren bu kalite yaklaşımı, mükemmele yakın bir performans öngörmektedir. Welch, bu programı ilk yıl 200 projede yürütmeye başlamak üzere 200 milyon dolar yatırım yaptı. Programın yaklaşık 170 milyon dolar tasarruf ettirdiği haberini alınca da, hızla başka projelere de uygulanmasını sağladı. Müşteri memnuniyetini, tedarikçi kalitesini, şirket içi performansı ve diğer başarı göstergelerini iyileştirmek isteyen öteki şirketler de bu konuda hamle yaptılar.

Welch efsanesi, General Elektrik'in 1997 yılında dünyanın 200 milyar doların üzerinde piyasa değerine sahip ilk şirketi olmasıyla iyiden iyiye yaygınlaştı. Welch, çığır açan televizyon ve İnternet haberleri servisi MSNBC'yi oluşturmak üzere NBC- Microsoft takımını kurduktan sonra; şirketin İnternet üzerinden sattığı ürünlerin sayısını arttırarak piyasaya saldırdı. Satılan ürünler arasında sigorta, yatırım fonları, kredi kartları ve ipotekli gayri menkul satışları gibi pek çok kalem bulunmaktaydı. Şirket için daha önce belirlemiş olduğu "1" ya da "2" numara olma hedefi de; yayıncılıktan ev aletlerine, uçak motorlarından lokomotiflere, tıbbi malzemeden plastiğe kadar pek çok alanda gerçekleşmişti. Welch buna rağmen her yıl 100 kadar yeni iş alanına el atıyordu. /

Ve Welch bir gün, yirmi yıldır sürdürdüğü görevinden, 2001 yılının sonlarına doğru ayrılacağını açıkladı. 2000 yılının bitiminde, General Elektrik ondan boşalacak yere tıbbi sistemler biriminin patronu olan 44 yaşındaki Jeffrey R. Immelt'i atadı. Immelt derhal hem şirketin hem de yönetim kurulunun başkanlığına getirildi ve geçiş süresinin bitimine kadar Welch'le yakın ilişki halinde çalışmaya başladı.

O, General Elektrik'i düzinelerce alanda ve yüzün üzerinde ülkede gerçekleştirilen başarılı operasyonlarla hiç kimsenin beklemediği yerlere taşıyarak, *Fortune 500* şirketleri arasında beşinci sıraya yerleştirdi... Bu yüzden, bütün bunları nasıl başardığını anlatması için kendisine önerilen rekor düzeydeki ücreti yadırgayan, aldığı 7.1 milyon doların tamamını ve kitaptan elde edilecek tüm geliri hayır işlerine bağışlama sözü vermesine şaşırın insan sayısı hayli az olmuştur. Ne de olsa, Welch her zaman kalitenin simgesiydi.

12 Numara

IBM

Şirket hakkında:

- ✓ Kurucusu: Thomas Watson (baba)
- ✓ Ayırt edici özellikleri: Teknoloji çağının kralıdır.
- ✓ Ana ürünleri: Bilgisayar donanım ve yazılımları, yan ürünleri, hizmetleri
- ✓ Yıllık satışı: 87.548 milyar dolar
- ✓ Çalışan sayısı: 307.401
- ✓ Başlıca rakipleri: Compaq, Hewlett-Packard, Microsoft
- ✓ Yönetim kurulu başkanı ve CEO: Louis V. Gerstner Jr.
- ✓ Şirket merkezi: Armonk, New York
- ✓ Kuruluş yılı: 1911
- ✓ Web sitesi adresi: www.ibm.com

Microsoft'un adını duymadan önce, teknoloji dünyasının huysuz anarşistlerinin "seve seve" nefret ettikleri şirket IBM'di. Devasa "Big Blue", teknolojinin herkesi sulta durduran ilk iri köpeğiydi. (Tröstleşme karşıtı yasaları ihlal etmesi nedeniyle, hakkında üç kez dava açılmıştı). 1920 yılında ürettiği delgi makineleri, kontrol satatleri ve daktilo aygıtlarıyla bu piyasaya kendi standartlarını dayatmasından, IBM kişisel bilgisayarların (PC) masaların üzerinde yer almaya başladığı 1980'li yıllara kadar, bu şirketin -teknoloji bağlamında- pençesinden kendini kurtarabilen neredeyse hiç kimse yoktur. Adı kötüye çıkmış uzlaşmacı

şirket kültürünü de hesaba katarsanız, “*International Business Machines*” (Uluslararası büro makineleri) şirketinin, muhaliflerin öfkesini neden bu denli üzerine çektiğini anlamakta hiç zorlanmazsınız.

Öte yandan; baba Thomas Watson’un kapı kapı dolaşıp mekanik hesap makinelerini pazarlamaya çalıştığı ve oğul Thomas Watson’un ilk bilgisayarları piyasa sürdüğü günlerden bu yana hep zirvede yer almış olan bu şirket, bazı önemli teknoloji dalgalarını anlaşılmaz bir biçimde kaçırmıştır. Kişisel bilgisayar tasarımlarını herkese açık tuttuysa da; ilk bilgisayarın “klonlarının” gereksinim duyduğu işletim sistemini piyasaya sürmekte çok geç kalmıştır. “Siber uzay” a erken hamle etmiş ancak, “*Prodigy*” çevrim içi hizmetleri gibi şansı yaver gitmeyen bir araç kullanmıştır. Ayrıca, satın alma birimlerinin alışkın olduğu devasa birimler olmaktan çıkıp, günümüzün küçük şirketlerindeki tek kişinin karar verici olduğu birimlere doğru evrimleşmesi olgusuna da hazırlıksız yakalanmıştır. Bunlardan ötürü, şirketin 1993 yılında uğradığı zarar 8 milyar doları bulmuştur.

Ancak, başına Lou Gerstner getirildikten sonra, IBM yeniden yapılandırıldı ve adeta diriltildi. Gerstner, şirketi üretkenliğine sekte vuran alışkanlıklarından kurtardı. Şişirilmiş kadroları azalttı, yerlerine işinin ehli yöneticiler getirdi. İş istasyonları arasında ve Internet’te veri aktarımını sağlayan “merkezi bilgisayar” (ya da “sunucu”) gibi önemli ürünleri piyasaya sürdü. Hepsinden önemlisi; IBM’in çağdaş teknolojik gereksinimleri karşılayacak entegre çözümler sunma konusunda benzersiz bir yeteneği olduğunu çok doğru bir şekilde sezerek “şirketi dağıtım” haykırılarına kulaklarını tıkadı. Zaten, Gerstner’in yeni “IBM” inin arkasındaki itici güç, belli ürünlerden çok bu tür entegre hizmetlerdi.

Ve her şey yolunda girdi. Yıllık cirolar rekor düzeylere çıktı. Şirketin piyasa değeri on misli arttı. Şirket kültürü bile gevşedi! Yıllık raporlarda; koyu renk takım elbise giymiş robotlar yerine, kot pantolonlu modern insanlar görünmeye başladı. Bazıları bu durumun sürdürülebileceğinden pek emin değildiler ama Gerstner tempoyu asla düşürmedi; emekliliğine az bir zaman kalıp da buna istemeye istemeye hazırlandığı dönemde bile “e-ticaret” i bir sonraki hedef olarak belirledi.



“TJ” diye de bilinen Thomas Watson, sonradan “IBM” olacak şirkete, oğlu Thomas Watson’un doğduğu 1914 yılında katılmıştı. “Ulusal Yazar Kasa Şirketi” (NRC) deki müdür muavinliği görevinden ayrılalı bir yıl oluyordu. “Hesap-Delgi-Kayıt” (CTR) şirketine genel müdür olarak girdi ve on bir ay sonra da başkan oldu. Kırkındaki Watson, kendini yeni doğmuş bir bebek ve yeni bir işle baş başa bulmuştu. Yeni şirketi -1.300 çalışanı, Kuzey Amerika’da altı adet tesisi vardı, merkezi New York’taydı- sanayide kullanılan araçlardan peynir kesme makinesine kadar her şeyi satıyordu. Hem babanın hem de oğlunun ileride bu konuda anlatacakları pek çok şey olacaktı.

TJ, becerikli bir satış elemanıydı. NCR’ye girip genel müdürlüğe doğru yol almaya başlamadan önce; dikiş makinesinden müzik aletine kadar her türlü şeyin satışıyla uğraşmış ve bu konuda epeyce taktik geliştirmişti. CTR’de ise bu deneyiminden yararlanmaya başladı. ABD Nüfus Dairesi için kart delmek üzere yapılmış olan cihaz, TJ için özel bir önem taşıyordu. Bu cihazı demiryolları işletmeleri ve sigorta şirketleri gibi farklı yerlere satmak için önceden bildiği çeşitli taktikleri uyguladı. Bunların arasında, satın alma takımına eli

yüzü düzgün, inisiyatif almak için canavar gibi çalışan ve iş yerinin duvarlarını "DÜŞÜN" "YAPILMASINI SAĞLA" gibi sloganlarla donatan elemanlar almak ve çalışanlardan oluşan spor takımları kurarak, şirket elemanlarını ailece bir araya toplayarak, onlara "şirket marşı" söyleterek ateşli bir şirket ruhunun gelişmesini sağlamak da vardı.

Watson, şirkete gözü kapalı bağlanmış bir çalışan kitle-si oluşturdu ve altı yıl içinde ciroyu üçe katlayarak 15 milyon dolara çıkardı. Sonra Avrupa, Güney Amerika, Asya ve Avustralya'ya açıldı. Delgi makineleri, kontrol saatleri ve daktilo aygıtları üzerinde yoğunlaşarak şirketin yönünü ve 1924 yılında da adını değiştirdi: "Uluslararası Büro Makineleri" şirketin yeni yönelimini yansıtan bir isimdi.

1930'larda yaşanan "büyük çöküş", Amerikan piyasasında iş yapanların çoğunun sesini soluğunu kesmiş ama görüldüğü kadarıyla Watson'u fazla sıkıntıya sokmamıştı. Çöküşün yaşandığı on yıl içinde yeni hesap makineleri piyasaya sürüldü, çalışanlara sağlık ve yaşam sigortası yapıldı, tazminat ve ücretli izin hakları verildi. Bu koşullar, Sosyal Güvenlik Yasasının Kongre'den geçtiği 1935 yılına kadar herkesin şirkete sadık kalarak işine gücüne bakmasını sağladı. Yasanın yürürlüğe girmesiyle birlikte IBM, yasa kapsamında bulunan 26 milyon kişiyle ilgili kayıtların tutulabilmesi için muazzam bir sözleşme imzaladı. Şirketin bugün bile "tüm zamanların en kapsamlı muhasebe işlemi" diye nitelendirdiği bu işe yardımcı olmak üzere oğul Thomas Watson da mürettebata katıldı. Yıl 1937'ydi.

IBM, iyimserlik havasının hakim olduğu bir yerdi ama, II. Dünya Savaşı'nın başlamasıyla her şey birden değişti. Tj, tesislerini ABD hükümetine açtı ve buralarda bomba ve tüfek gibi 30-40 çeşit savaş teçhizatı üretmeye başladı. Bu sırada

oğlu da B-24 pilotu olarak görev yapmak üzere beş yıllıkına şirketten ayrıldı.

Savaş her yanı kasıp kavururken, babanın çökmekte olan hükümrânlığıyla oğlunun yükselişi arasındaki çizgi bir dala silinmemek üzere çizilmişti. 1944 yılında IBM, Harvard'la altı yıldır sürdürmekte olduğu çalışmayı tamamlayarak "ASCO MARK I" i geliştirdi. Uzunluğu 15 metreden fazla, ağırlıysa beş ton olan bu alet, uzun hesaplama işlemlerini kendi kendine yapabilen ilk makineydi. Baba Watson, endüstriyel uygulama imkanlarını kısıtlı bulduğu yeni teknolojiyi bir kenara itti. Genç Watson ise bu cihazı şirketin geleceği olarak gördü ve savaştan döner dönmez bu gelişmeyi desteklemeye başladı. Sonunda kazanan o oldu ve 1952 yılında IBM'in başkanlığına getirildi.

Bunu izleyen birkaç yıl boyunca şirket her iki Watson'un da suyuna gitmeye çalıştı; bir yandan bilgisayar çağına doğru ilerlerken, bir yandan eski dünyaya ait kültürünü iyice perçinledi. Şirkette neredeyse Victoria çağı düzeyinde sıkı bir disiplin hüküm sürmekte, işçiler mesaiden sonra ve tatil günlerinde bile çalışmaktaydılar. Karşılığında haklarını fazlasıyla alıyorlar ve kendilerine "yaşam boyu IBM'de çalışma" sözü veriliyordu. Bu tutum, şirkete delicesine bağlı ve zaman içinde faturalama, tahakkuk, envanter kontrolü gibi temel işlemleri yapabilen ilk bilgisayarı geliştirmeyi başaran; böylece IBM'in açmaya hazır ve çok istekli olduğu kapıları açan bir kadro yarattı.

Genç Watson hırsla bu yeni pazarın peşinden koşarak, TJ'in gölgesinden tamamen kurtuldu ve 1956 yılında, baba Watson'un ölümünden sadece altı hafta önce, IBM'in CEO'su oldu. Yaptığı ilk işlerden biri; şirketi, altı özerk birim halinde yeniden örgütlemektir. Eski moda delgi makinelerinden,

çağın gözdesi bilgisayarlara geçiş hamlesini, ilk transistörlü ana bilgisayar (bu sistem, Hava Kuvvetleri tarafından Füze erken uyarı sisteminin işletilmesinde de kullanılıyordu) ve yazılım ve yan ürünleriyle birlikte piyasaya sunduğu ilk “iş bilgisayarları ailesi” ni geliştirerek tamamladı. Watson, bu tür ürünlerin satışında da devrim niteliğinde bir değişiklik yaparak; eskiden paket halinde sunulan yazılım, donanım ve hizmetleri ayrı ayrı satmaya başladı. Şirket, onun yönetimindeyken serpilip gelişti. Watson, 1970 yılında kalp krizi geçirip bundan bir yıl sonra da görevinden ayrılmadan önce, çalışan sayısı 72.500 den 270.000’e çıkmış, yıllık ciro ise 892 milyon dolardan 8.3 milyar dolara fırlamıştı. *Fortune* dergisi ona “Gelmış geçmiş kapitalistlerin en büyüğü” sanını verdi. Watson, 1984 yılına kadar şirketin yönetim kurulunda kaldı.

Watsonlardan sonra şirketin hayatının o kadar düzgün yürümemesi şaşırtıcı bir durum değildir. IBM ürünleri gündelik hayata giderek yerleşiyordu. Bunun en güzel örnekleri, süper market kasaları ve ilk otomatik vezneler, yani ATM’lerdir. Büyük bilgisayar teknolojisindeki liderliği sürüyordu. Kişisel bilgisayar piyasaya sürüldükten bir süre sonra “masa üstü” pazarını da kendisine mal etmeye çalıştı. İyice yaygınlaşmış olan “Selectric” daktilo makinesi gibi eski teknolojileri sırtından atarken, öncülük ettiği ama sonu hüsrarla biten “Prodigy” Internet hizmeti gibi yeni teknolojilere kucak açtı. Ancak, büyümenin zirveye eriştiği 1986 yılından sonra; şişkin ve kendini beğenmiş kadro ve şirketin genelinde hakim olan, uzun yıllar boyu endüstrinin lideri olmaktan kaynaklanan kibir, IBM’i kârlı yeni alanlara yönelmekten alıkoydu.

1990’lara gelindiğinde, şirket artık ne müşterilerini ne de onların gereksinim duyduğu ürünleri tam olarak tanımlayamıyor gibi görünüyordu. Zararla birlikte baskılar da arttı. Yönetim kurulu büyük bir çaresizlik içinde, şirketin kurul-

duğu günden bu yana ilk kez dışarıdan birinden, Louis V. Gerstner'den medet umdu ve ondan bu kötü gidişi değiştirmesini istedi.



Lou Gerstner'den önceki bütün CEO'lar şirket içinden gelmeydi. Gerstner çalışma hayatına McKinsey&Co. ve American Express'le başlamış, daha sonra dört yıl boyunca RJR Nabisco'nun şirket ve Yönetim Kurulu Başkanlığı'nı yapmıştı. IBM'in rekor düzeyde zarar açıkladığı ve oğul Thomas Watson'un öldüğü 1993 yılında, Gerstner, başlangıçta duyduğu bazı endişelere rağmen "Big Blue" ya katıldı. Hem şüpheli yaklaşımının, hem de olaylara dışardan bakabilmesinin şirket için son derece önemli olduğu gelen yıllar içinde anlaşılacaktı.

Gerstner işe darbe yaparak başladı; yıllık giderlerde 9 milyar dolar indirim yaptı. Bu her şeyden önce işçi çıkarılması demekti. Şirketin çalışanlarına verdiği tarihi "yaşam boyu" iş sözünden döndüğü son derece açıktı. İşe yeni alınacaklar ise, bunun sonucunda ortaya çıkan bireysel ve kültürel yan etkilerle uğraşmak zorunda kalacaklardı. Ancak, Gerstner'in daha sonra dediğine göre bu, şirketin işlerini yoluna koymak için atılması gereken can alıcı bir adımdı.

Yeniden üzerinde durulmaya başlanan bir diğer önemli nokta da, müşteri odaklılıktı. Her iki Watson'un da ilke edindiği bu duyarlılık, onların gidişiyle büyük ölçüde kaybolmuştu. Müşteri odaklılık hedefine üretim hattının müşterinin gerçek ihtiyacını karşılayacak şekilde yeniden düzenlenmesiyle kısmen erişildi. Gerstner, müşterilerinin esas olarak bilgisayar ağlarıyla ilgilendiğine inanıyordu. Bu yüzden işe, "Lotus" ve "Tivoli" gibi tamamlayıcı şirketleri satın alarak ve IBM'i

bağımsız şirketlere bölmek için yapılan baskılarla savaşıarak başladı. Entegre hizmetler sunmanın şirkete sağlayacağı yararların farkındaydı.

IBM 1997 yılında, ağır işler yapmak üzere tasarlanmış donanımının hala etkili olduğunu kesin olarak kanıtladı: Dünya satranç şampiyonu Garry Kasparov'u altı oyunluk bir seans sonunda yenen "Deep Blue" adlı bir makine geliştirdi. Ama şirketin asıl faaliyet alanı hala, müşterilerinin neredeyse her tip ileri teknoloji iletişim ağını planlamalarına, kurmalarına ve işletmelerine yardım etmektir. Yüzyılın bitiminde e-ticaret müşterilerine yoğun bir ilgi başladı. IBM bu müşteriler için basit web sitesi sunucuları üretmekten, bütün şirketin iletişim teknolojisi alt yapısını kurmaya kadar her şeyi yapabilecek durumdaydı. 2000 yılının başlarındaki yeniden yapılanma çalışmaları, bu alandaki büyümeyi hızlandırmaya yönelik olduğu kadar, 60 yaşını bitireceği 2002 martında sözleşmesi sona erecek olan Gerstner'in ardılının belirlenmesini de amaçlıyor gibiydi. Gerstner, şirketten ayrılacağını ne teyit ne de reddetmekte; IBM'in kendisine bir sonraki hedef olarak belirlediği e-ticaret alanında güçlenmesini sağlamak için var gücüyle çalışmaktadır.

13

Numara

Sears-Roebuck ve Ortakları

Şirket hakkında:

- ✓ Kurucuları: Richard Sears ve Alvah C. Roebuck
- ✓ Ayırt edici özellikleri: Dünyanın ilk "toplu pazarlama" ağıdır.
- ✓ Ana ürünleri: Giysi, ev eşyası, ev aletleri, bahçe aletleri
- ✓ Yıllık satışı: 41.071 milyar dolar
- ✓ Çalışan sayısı: 324.000
- ✓ Başlıca rakipleri: Wal-Mart, Target, JC Penney
- ✓ Başkan, Yönetim kurulu başkanı ve CEO: Alan J. Lacy
- ✓ Şirket merkezi: Hoffman arazisi, Illinois
- ✓ Kuruluş yılı: 1886
- ✓ Web sitesi adresi: www.sears.com

Yakın zamana kadar, Amerikalı bir ailenin evine "Sears" kataloğunun gelmesi, yılbaşının gelmesi gibi bir olaydı. Evin annesi kalın "dilek defteri" nin sayfalarını ön kapaktan arka kapağa tek tek çevirir, yeni giysileri ve ev eşyalarını dikkatle inceler ve yaklaşan kış mevsiminde gereksinim duyulabilecek ürünleri daire içine alırdı. Baba, tamir takımlarına heves eder, araba, bahçe ve ev gereçlerine tekrar tekrar bakardı. Evin küçük çocukları dosdoğru oyuncakların olduğu sayfalara yönelirken, yaşları daha büyücek

olanlar moda ve spor malzemelerinin bulunduğu sayfaları çevirirlerdi. Mutlaka alınması gerekenlerin listesi çıkarıldıktan sonra formlar özenle doldurulur ve neredeyse tapınırcasına, şirketin gönderdiği üzeri adresli zarfa konulurdu. Herkese yüzyıl gibi gelen bir zaman sonra, adrese kocaman bir (yada birkaç) kutu gelir ve eğlence yeniden başladı.

Adeta kalıplaşmış bu sahneyi yakın geçmişte pek sık göremez olduk. Bunda sürekli evrimleşen ailenin ve hararetli bir rekabetin hüküm sürdüğü perakendecilik sektörünün -ve tabii insanların yaşam tarzında ve teknolojiye meydana gelen değişikliklerin- payı büyüktür. Ancak, belli mallarda ve satış yöntemlerinde yıllar içinde gözlenen değişime rağmen; Sears, Roebuck ve ortakları hala dünyanın ikinci büyük perakende zinciridir. Şirket hala, büyük mesafeleri aşarak, büyük kentlerde ve küçük kasabalarda bulunan müşterilerine ulaşabilmekte ve onlara hala, mücevherden ayakkabıya, balık ol-tasından ev aletlerine kadar her şeyi sunmaktadır. Hala, son derece sadık, muazzam bir müşteri tabanı yaratabilmektedir. Ne var ki; artık onların büyük bir bölümünü piyasada sayıları giderek artan hırslı rakiplerle paylaşmak zorunda olduğunun da farkındadır.

Şirket, pazardaki varlığını sürdürebilmek için, kurucularından Richard Sears'ı şaşkına döndürmesi muhtemel yöntemler geliştirerek, eski ve yeni müşterilerine ulaşmaktadır. Ne de olsa Sears işe, Minnesota demiryolu hattında çalışan arkadaşlarına altın kaplama saat pazarlayarak başlamıştı. Bugün ise müşterilere; neredeyse tamamı onun adını taşıyan 850 alışveriş merkezi, 1.400 büyük mağaza ve 650 kasaba mağazasında, insanın aklını durduracak çeşitlilikte ürünler sunulmaktadır. Teknolojiye dayanan ileri satış araçları ve günümüzde çok yaygın olan reklam kampanyaları da sürekli yenilenmekte; uygun görülenler kullanılmaktadır. Evlerinden

alışveriş etmeyi tercih edenler içinse, en modern pazardaki rakiplerden aşağıya kalmayacak şekilde tasarlanmış bir sanal ortam sitesi hizmete sunulmuştur.



1880'lerde Richard Sears, Kuzey Redwood (Minnesota)'daki Minneapolis-St. Louis demiryolu hattında istasyon şefiydi. Sakin geçen günlerini doldurmak ve fazladan para kazanmak için, yöre sakinlerine kereste ve kömür satardı. Günlerden bir gün, komşusu olan bir kuyumcuya almak istemediği kol saatleri gelince, Sears onu bu yükten kurtarmayı teklif etti. Saatleri öteki istasyon şeflerine kârla satınca, bu pazardan para kazanabileceğinin farkına vardı. 1886 yılında Minneapolis'te "R.W Sears Saat Şirketi" ni kurarak yepyeni bir mesleğe, perakende satış sektörüne adım attı.

Bu sektörde çok çabuk başarıya ulaşan Sears, işini geliştirmenin yollarını aramaya başladı. Ertesi yıl Chicago'ya taşındı ve yerleşir yerleşmez, "*Chicago Daily News*" gazetesine verdiği seri ilanlarla kendisine bir yardımcı aramaya koyuldu. İlane cevap verenlerden biri, Indianalı deneyimli bir saat imalatçısı olan Alvah C. Roebuck'tı. Sears onu görür görmez işe aldı. Yirmili yaşlarını sürmekte olan bu iki adam; Amerika'nın perakendecilik anlayışını bir daha eskiye dönmemek üzere değiştirecek bir ortaklık kurdular.

1893 yılında, şirketin ismini "Sears, Roebuck ve Ortakları" olarak değiştirdiler. O zamanlar memleketteki 60 milyon insanın hemen hemen üçte ikisi kırsal kesimde yaşamaktaydı ve bunların çoğu -özellikle de çiftçiler- gereksinimlerini küçük ve pahalı mağazalardan karşılamak zorundaydılar. Sears ve Roebuck, bu insanlara katalogdan seçip ısmarlayabilecekleri ürünler sunarak daha iyi hizmet verebileceklerini düşü-

nen birkaç girişimci arasındaydı. Aynı stratejiyi benimseyenler arasında, bu sayede çoktan multi milyoner olan Chicagolu tüccar Aaron Montgomery Ward da vardı. Ürünleri toptan alıp, nakliye için demiryollarını ve o yıllarda yeni gelişmekte olan adrese paket teslimi sistemini kullanan bu şirketler, sektörün parlayan yıldızlarıydılar.

Richard Sears, kırsal kesim piyasasını Minnesota'da bulunduğu günlerden tanırdı. İnsanları sattığı malları almaya ikna edecek kataloglar hazırlamasını da iyi bilirdi. 1893 yılına gelindiğinde şirketi satışları 400.000 doları bulmuştu. Bundan iki yıl sonra ise, Sears ve ortağı; sayfa sayısı 500 den fazla olan ve saatten mücevhere, ayakkabıdan elbiseye, vagona, oltaya, mobilyaya, kap kacaktan müzik aletlerine, semere, silahtan bisiklete, küçük motorlu arabalardan pusete kadar bin bir çeşit mal sergileyen kataloglar dağıtıp duruyorlardı. Satışları 750.000 dolara vurmuş ve ortaklar, Chicagolu konfeksiyoncu Julius Rosenwald'ı giderek büyüyen işlerine yardımcı olmaya çağırmışlardı.

Şirket daha büyük bir yere taşındı ve Chicago'nun batı yakasında, yaklaşık 100 hektarlık bir alana 5 milyon dolarlık bir fabrika ve iş hanı inşa etmeye başladı. Bundan kısa bir süre sonra, sağlığı bozulmuş olan Roebuck emekliye ayrıldı. Rosenwald başkan yardımcılığına geldi ve 1901 yılında şirketin mali işler müdürlüğünü de üstlendi. Beş yıl sonra, Sears ve Rosenwald, ek sermaye sağlamak üzere şirketi halka arz etmeye karar verdiler. Şirketin borsadaki simgesi olan yapayalnız "S" harfi, onun Amerika'nın iş hayatında ve finans piyasasında sahip olduğu öncü yeri önemle vurgulamaktadır.

Aynı yıl, şirket yeni merkezine taşındı ve büyüyen güneydoğu pazarına hizmet vermek amacıyla Dallas'ta bir büro açtı. Sears, bu şekilde 10 bölgesel tesis daha açmayı umuyor-

du. Ancak, hızla gelişmekte olan işi, büyük ölçüde yüklemeye ortaya çıkan karışıklıklardan kaynaklanan büyüme sancıları çekiyordu. Bu sorunu çözümlemek için, şirket kurmayları daha büyük satış hacimleriyle bile başa çıkabilecek gelişkin bir sistem tasarlayıp uygulamaya aldılar. Şirketten alınan bilgilere göre, bu gelişmiş montaj hattını incelemeye gelenler arasında Henry Ford da varmış.

Yirminci yüzyılın ilk günlerinde katalogdaki ürünler biraz sadeleştirilmiş olmakla birlikte, hala çeşitlilik gösteriyor ve bugün aklımızın almayacağı fiyatlardan satılıyordu. Takım elbiseler 9.95 dolar civarındayken, “Stradivarius tarzı” keman, üzerinde yalnızca “6.10 dolar” yazan bir etiket taşıyordu. Sears, daha fazla sayıda katalog dağıtabilmek için, yenilikçi bir pazarlama yöntemi bulmuştu. Müşterilerinden katalogları dostlarına ve komşularına iletmelerini istiyor ve bu kişilerin sipariş vermeleri halinde, katalogu dağıtan müşteriye bisiklet ya da dikiş makinesi gibi primler vaat ediyordu. Bu plan önce Iowa’da uygulamaya alındı, sonra da ülke çapında yaygınlaştırıldı.

Bütün bunlara rağmen, Amerikalıların yaşam tarzındaki belirgin değişiklikler, postayla verilen siparişler üzerinden yapılan satışları tehdit etmeye başladı. Kentlerin büyümesi ve ulaşım yöntemlerinin gelişmesi, “dilek defteri” ne daha az bağımlı olan bir kırsal kesim demektir. Bu yeni gerçeklik doğrultusunda ortaya çıkıp, kısa zamanda ülkenin her yanına yayılan mağaza zincirleri, önemli ve yeni bir rekabet türü yarattı. Sears, çeşitli şehirlerde mağazalar açarak bu duruma savaşmaya çalıştı. Bu görev, daha sonra şirketin ve yönetim kurulunun başkanlığına getirilen, başkan yardımcısı Robert E. Wood’a verildi.

İlk mağaza, 1925 yılında Sears'ın Chicago tesislerinde açıldı. Elde edilen başarı muazzamdı; bu mağazayı derhal yedi mağaza daha takip etti. İki yıl içinde 27 mağaza çalışır hale getirilmişti; 1929 yılında ise, binlerce müşterinin akın ettiği bu mağazaların sayısı 319'u bulmuştu ve postayla alınan siparişlerin sayısı ilk kez 1931 yılında en üst düzeyine ulaştı. Şirket kurmaylarından biri bu durumu "satış sözleşmeleri yeterince hızlı düzenlenemiyor, mağazalar yeterince hızlı hazırlanamıyor, personel yeterince hızlı sağlanamıyor" cümlesiyle özetliyordu. Bunca revaçta olmak, Sears'ın pazara kendi markasını taşıyan ürünler sürmesine yol açtı. "*Craftsman*", "*Kenmore*" ve "*Diehard*" markası altında satılan ürünler birbirini izledi.

Sears başka alanlara da el atmaya karar vermişti. 1931 yılında tamamı kendisine ait olan "*Allstate*" sigorta şirketini kurdu. Sonraki yıllarda buna "*Dean Witter Reynolds*" finans kurumunu, "*Coldwell Banker*" emlak şirketini ve "*Discover*" kredi kartı kuruluşunu ekledi. Böylece, müşteriye tam kapsamlı hizmet vermiş olduğunu düşünüyordu. Büyük ölçekli satış mağazalarını kaldıramayacak kadar küçük kasabalara "katalogdan satış büroları" açılmıştı. Bu arada şirket yurt dışına da açılmıştı (Yurt dışında ilk mağazasını 1942'de Küba'da açtı. Bunu Meksika, Güney Amerika, Avrupa ve Kanada'daki mağazaları izledi). Sürekli büyüyen şirketin bir yönetim merkezine ihtiyacı vardı ve 1969 yılında Chicago şehir merkezinde yeni bir bina inşa edilmeye başlandı. Yapımı dört yıl sonra bitirilen bu 110 katlı bina, yani "Sears kuleleri" dünyanın en yüksek binası oldu.



Ancak, bu arada dünya da sürekli değişiyordu ve *Fortune* 500 şirketleri arasında on beşinci sırada bulunan bir şirket bile, bu değişime ayak uydurmak zorundaydı. 1980 ve 90'larda birkaç yeniden örgütlenme çalışması başlatıldı. Performansı

beklenin altında kalan mağazalar kapatıldı ve giysi, ev eşyaları ve otomotiv ürünleri gibi temel iş alanlarını denetlemek üzere “Sears ticari grubu” kuruldu. “Dean Witter” ve “Allstate” bağımsız birer şirket olarak çalışmaya başlarken, “Coldwell Banker” satıldı. Ödemelerde gecikmeyi azaltmak üzere sıkı kredi politikaları benimsendi. Şirketin merkezi, Chicago’daki “O’Hare” uluslararası havalimanının batısındaki 800 hektarlık alana taşındı. Yere göğe sığdırılamayan katalog bile muasyona uğrayarak, birkaç özel ürün sergileyen kitapçıklardan ve ev onarımıyla ilgili işlemlerden ibaret “Sears evden sipariş hizmeti” ne dönüştü.

Bu değişim ve yenileşme çalışmaları, başkanlıktan 2000 yılının sonunda ayrılan Arthur C. Martinez ve uzun yıllar boyu Sears’ın yöneticileri arasında bulunduktan sonra Martinez’in yerine atanan Alan J. Lacy dönemlerinde de sürdü. Şirketin imajını tepeden tırnağa değiştirmeye yönelik büyük bir reklam kampanyası “Sears’ın yumuşak yüzü” nü vurgularken; fiyatların, rakip şirketlerin fiyatları düzeyine düşürülmesiyle ilgili çabalar devam etmektedir. Aralarında gelişmiş bir bilgisayar ağı sisteminin de bulunduğu ileri ticaret teknikleri, şirketi yirmi birinci yüzyıla taşımıştır. Zayıf ürün hatları iptal edilmektedir. Şirketin “siber uzay” da var olduğunu vurgulamak üzere başlattığı 100 milyon dolarlık kampanya, genç müşterilerin mağazalarının kapısından içeri girmelerini sağlama çabalarının sonucudur.

Bütün bunlar, kurmayların, şirketin efsanevi tarihini geleceğe yönelmek gibi tek boyutlu bir girişimle göz ardı ettikleri anlamına gelmemektedir. Sears’ın web sitesinin kısa süre önce televizyonda yayımlanan reklamı; 1950’leri anımsatan bir aileyi, geleneksel Sears mağazası vitrinindeki yeni aygıtları seyrederken gösteriyordu. Web sayfasının eski “dilek defteri” gibi düzenlenmiş bölümü ise, İnternet üzerinden satış yapma çabalarının önemli bir parçasıdır.

14

Numara

General Motors

Şirket hakkında:

- ✓ Kurucusu: William C. Durant
- ✓ Ayırt edici özellikleri: Dünyanın bir numaralı otomobil üreticisi ve satış rakamları açısından en büyük şirketi.
- ✓ Ana ürünleri: Otomobil, kamyon ve bu ürünlerle ilgili yan ürünler
- ✓ Yıllık satışı: 176.558 milyar dolar
- ✓ Çalışan sayısı: 388.000
- ✓ Başlıca rakipleri: DaimlerChrysler, Ford, Toyota
- ✓ Başkan ve CEO: G. Richard Wagoner Jr.
- ✓ Yönetim kurulu başkanı: John F. Smith Jr.
- ✓ Şirket merkezi: Detroit, Michigan
- ✓ Kuruluş yılı: 1908
- ✓ Web sitesi adresi: www.gm.com

Dışarıdan bakıldığında, G.Richard Wagoner Jr. ve Alfred P. Sloan'un pek ortak yönü yokmuş gibi görünür. Otomotiv devi "General Motors" şirketinin uzun süre liderliğini yapan Sloan, efsanevi hükümranlılığına hem bu sektörün hem de ürünlerinin yeni sayılabileceği, düzinelerce rakibin olduğu ve yönetim kargaşalarının henüz durulduğu 1923 yılında başladı. GM'nin en yeni yöneticisi Wagoner ise; sektörün ve ürünün olgunlaştığı, zaten az sayı-

da olan rakiplerin daha da azaldığı ve istikrarlı bir yönetimin onuncu yılını doldurduğu 2000 yılında bu görevi devraldı.

Bununla birlikte, Wagoner efsanevi önceliyle, dünyanın bu en büyük otomobil üreticisinin Sloan'dan bu yana iş başına gelmiş en genç yöneticisi olması dışında, başka şeyler de paylaşmaktadır. Sonuçta, her ikisi de etkileyici bir geçmişe sahip ama, acilen değişmesi gereken hantallaşmış bir şirket devralmışlardı. Sonra her ikisi de kendilerini şaşılacak kadar birbirine benzeyen bir sorunlar yumağının içinde bulmuşlardı. Sorunlardan en önemlisi; şirketin ve zamanın hızla değişen gereksinimlerinin her şeye yukarıdan bakarak ve çağdışı yönetim yaklaşımlarını benimseyerek karşılanamıyor olmasıydı.

Wagoner'ın, GM'nin en üst düzeyine yükselişi, bu tür işlemlerin genelde sancılı geçtiği düşünülürse; hayli kolay olmuş sayılabilir. Ancak, bu olay da en az şirketin geleceğe hazırlandığı dönemlerdeki Sloan iktidarı kadar önemlidir. Çünkü, şirketin ürün çeşitliliği, küreselliği ve istatistiksel verilerin olanca heybetine karşın (ki hepsi bir araya geldiğinde dünyanın satış hacmi en yüksek şirketini ortaya çıkarıyor); Sloan'ın 33 yıllık yönetimine damgasını vuran yenilikçi atılımlar olmasaydı, bunların hiç biri Wagoner'ın şirketi yirminci yüzyıldan, yirmi birinci yüzyıla başarıyla taşımasına yetmeyebilirdi.



General Motors, 1861 Boston doğumlu akıllı bir satış elemanının; William Crapo Durant'ın eseridir. Babasının borsa hamlesi başarısızlıkla sonuçlanınca, annesi aileyi alıp yukarı orta batıya yerleşmişti. Baba, burada önce kereste işinden bir servet kazanmış, sonra da Flint belediye başka-

nı ve Michigan valisi olmuştur. Ve Bill Durant da mesleğini burada bulmuştur.

Lise, bu hırslı yeniyetme için hiç de cazip değildi. Onun için mezun olmayı bile beklemedi; okulu bıraktı. Bölgedeki puro üreticilerinden birinin yanına satış elemanı olarak girdi ve daha ilk satış turunda 22.000 puro satarak bu konuda doğuştan gelen bir beceriye sahip olduğunu kanıtladı. 1885 yılında, bir arkadaşının yük vagonuyla kısa bir gezinti yaptı ve bu sarsıntısız yolculuk hayatını değiştirdi: Yeni yeni palazlanmaya başlayan taşımacılık sektöründe çok daha iyi iş fırsatları olduğunu anında gördü. Durant, geliştirdiği muhteşem süspansiyon sisteminin patent hakkı olarak imalatçıya 1.500 dolar ödemeyi teklif etti ve böylece kendisine bir ortak bulmuş oldu. 1900 yılında Durant-Dort araba şirketini Amerika'nın en büyük şirketi haline getirmişti.

Durant çabucak zengin oldu ama bundan çok çabuk sıkıldı. Bu yüzden, Flint'te "atsız bir araba" yla ilk gezintisini yaptığında, elinde geleceğin anahtarını tuttuğunu anladı. 1904 yılında, eli yüzü düzgün taşıt araçları üretmesine rağmen, mali güçlüklerden yakasını bir türlü kurtaramayan "Buick Motor Şirketi" ni satın aldı. Satış anlayışı ve becerisi derhal 1.100 otomobil siparişi alınmasını sağladı. Bu, Buick'in üç yıllık geçmişi boyunca ürettiği otomobil sayısının 25 katından fazla bir sayıydı. Durant, talebi karşılamak için şirket içinde tanıdığı herkese hisse senedi sattı ve 1905 yılında Buick'i, yılda 725 otomobil yapar hale getirdi. 1908'de ise yıllık üretim 8.820 aracı bulmuş ve şirket, ikinci ve üçüncü sırada bulunan imalatçıların bir arada yaptıkları satıştan fazlasını gerçekleştirerek, ABD'nin bir numaralı otomobil üreticisi olmuştu.

Durant bununla da yetinmedi. Halkın gelip geçici zevklerine bağımlı bir işin bile, ne kadar büyürse, o kadar iyi olacağı-

nı düşünüyordu. Bu yüzden, 16 Eylül 1908 de “General Motors” şirketini kurarak sayısız otomobil, çeşit ve modelini tek çatı altında topladı. Bu yeni girişimi Buick’i içinde eritmişti; ardından “Olds Motor”, “Cadillac” ve aralarında “Ewing”, “Marquette” ve “Elmore” un da bulunduğu, küçük ölçekli yirmi kadar şirket satın aldı. Durant, otomobil parçalarını üretmenin verimi yükselteceğine ve tasarruf sağlayacağına inanıyordu. Bu yüzden dikey olarak da büyüyerek, elindeki otomobil üretim tesislerine cam, boya, metal levha ve öteki önemli yan ürünleri tedarik edebilecek şirketler de satın aldı.

GM; ilk yılında, 25.000 otomobil ve kamyon gibi şaşırtıcı bir satış rakamına ulaşarak, 29 milyon dolar hasılat elde etmişti. Ancak, yaptığı sözleşmelerin çoğu yanlış tasarlanmıştı ve böylece, Durant’ın iş kurmakta, iş yürütmekte olduğundan daha usta olduğu kısa sürede ortaya çıktı. GM iki yıl içinde ciddi bir mali güçlük içine girmişti. Durant, şirketi çöküp gitmekten kurtarmak için bankalardan borç istemek zorunda kaldı. Borcun verilmesi için öne sürülen koşullardan biri, Durant’ın şirketten beş yıl uzak kalmasıydı ama, o durduğu yerde duramıyordu! Bankerler daha muhafazakar bir yaklaşımla GM’yi düzeltmeye çalışırken, Durant çoktan Chevrolet Motor şirketini kurmuş ve başarıdan başarıya koşar hale getirmişti bile! GM’den uzaklaştırılma cezasının sona erdiği 1915 yılında “Chevy” ülkenin en büyük otomobil üreticisi olmuştu.

Buna rağmen, Durant ilk göz ağrısına dönmeye can atıyordu; GM hisselerini toplamaya başladı. 1918 yılında kontrol yeniden ona geçti ve “Hyatt Rulman Şirketi” gibi mülklerin yanı sıra, Chevrolet’yi de GM bünyesine kattı. Mevcut tesisleri büyüterek, yeni bir araştırma laboratuvarı ve bunu yanı sıra Detroit’te 15 katlı bir şirket merkezi binası inşaatına başlayarak yeniden büyümeye başlamıştı. 1919 yılında kurdu-

ğu “General Motors Kredi Şirketi” yle GM’yi finans işine de dahil etti. GM aynı yıl içinde yaklaşık 400.000 otomobil ve kamyon satarak, 60 milyon doların üzerinde kâr elde etmişti. Ama Durant’ın büyük hedefleri bir kez daha korkunç bir mali felakete yol açtı. Şirket hisselerinin nominal değeri topu topu yedi ay içinde tepetaklak olarak, 42 dolardan 14 dolara indi ve bu olay, Durant’ın maddi çöküşünü getirdi. Bir kez daha, bankerler şirkete kefil olmaya çağrıldılar ve Durant’a 1920’de yine işten el çektirildi.

Bu kargaşanın verdiği en iyi sonuç, Alfred Sloan’ın şirketin başkan yardımcılığına getirilmesi idi. Hyatt yöneticilerinden olan Sloan, GM’ye bu şirketin bünyeye alınmasıyla katılmıştı. İş başına gelir gelmez, merkezi yönetim ve bütçe kontrolünü esas alan, karar yetkisinin bir kurula, gündelik sorumlulukların da ilgili birimlere verildiği devrim niteliğinde bir yönetim sistemi kurmaya çalıştı. Ayrıca, farklı otomotiv birimlerini her biri belli müşteriler için belli otomobiller üretecek şekilde ayıştırdı: Chevrolet halk otomobili haline geldi, Cadillac lüks araçların standartlarını belirleyen bir marka oldu, Oldsmobil ve Buick kendi müşteri kitlelerini oluşturdular, daha sonra “Pontiac” adını alan Oakland ise, estetiğe değil, performansa önem verenlerin nezdinde kendine bir yer buldu.

Sloan, 1923 yılında GM’nin başkanlığına getirildi. Bundan sekiz yıl sonra, şirket, dünya çapında otomobil ve kamyon satışları pazarının lideri olarak bugün de sürdürdüğü saltanat dönemini yaşamaya başladı. Sloan, 1956 yılına kadar şirketin tepe yöneticisi olarak kaldı; daha sonraysa kendisini verilen “Fahri Yönetim Kurulu Başkanlığı” nı, 1996 yılında 91 yaşında ölünceye dek sürdürdü.



Otomobil toplum hayatıyla bütünleştikçe GM gelişti. 1940 yılında toplam araç satışları 25 milyonu buldu. Ancak, II. Dünya Savaşı gelip çattığında, GM tesisleri de ABD ordu-sunu destekleyecek üretimleri gerçekleştirmeye koyuldu ve tesislerin kapılarından, gelen günler içinde değeri 12.3 milyon doların üzerinde olan uçak parçaları, kamyonlar, silah-lar, bombalar ve benzeri bir sürü şey çıktı. Normal üretime yeniden başladığı 1946 yılında Packard, Studebaker ve Nash gibi yeni otomobil üreticileri piyasaya çıktı. Ancak, bunların çoğu pek uzun ömürlü olmadı.

GM, hidrolik direksiyon ve fren gibi teknolojik yenileşimler ve tasarımıdaki ilerlemelerin de yardımıyla (tasarım-daki ilerleme, en başta Corvette'in piyasaya sunulmasına yol açtı), 1950 yılında ilk milyar dolarlık kârını elde etti. Bundan on yıl sonra, 100 milyonun üzerinde araç üretti. Şirket, Toyota ve Nissan gibi Japon rakiplerin ikinci ve üçüncü sıralara tırmanmalarına karşın; 1970 yılında hala otomotiv endüstrisinin birinci şirketi idi. Bu şirketlerin toplam üretimi 1980 yılında ABD şirketlerinin üretimini geçince; General Motors buna ortak üretim anlaşmalarıyla karşılık verdi. California'da Toyota üretmek için sözleşme imzaladı, Isuzu'ya ciddi yatırımlar yaptı ve Suzuki'nin Amerika pazarı için küçük arabalar üretmesinin koşullarını hazırladı.

Yine de; GM'nin pazar payı 1980 yılında % 44' den % 35'e düştü. Buna rağmen o ABD'deki 149, Kanada'daki 13 tesis-te çalışan 700.000 kişi ve 29 ülkede yaptığı işlerle dünyanın en büyük motorlu taşıt üreticisi olmayı sürdürdü. Ancak, kaçınılmaz son yaklaşıyor, geleneklerle elleri ayakları bağlanmış yönetim kademesi, bu durumla nasıl başa çıkabileceğini bilemiyordu. "Saturn" hattı ve "Impact" diye adlandırılan elektrikli araç gibi bazı fikirleri her ne kadar istikbal vaat ediyorduysa da; tesislerin verimsiz çalışmasının sonuçları görül-meye başlanmıştı: Tasarımlar yaratıcı olmaktan uzaklaşıyor,

ürün kalitesi geriliyor ve tüketiciler yavaş yavaş şirketten yüz çeviriyorlardı.

GM kâr marjını tutabilmek için bazı tesislerini kapatmak zorunda kaldı. Bu bir halkla ilişkiler felaketiydi. Michael Moore, 1989 yılında yaptığı "Roger ve ben" adlı filmde konuyu enine boyuna ve dokunaklı bir biçimde ele aldı. Akıllıca hazırlanmış bu belgesel, Moore'un; GM başkanı Roger Smith'i takibe almasını ve şirketin yaptıklarından onu sorumlu tutmaya çalışmasını anlatıyordu. Filme dört yıldız veren ünlü eleştirmen Roger Ebert, çalışmayı bir "intikam komedisi" olarak değerlendiriyordu. Belgesel, şirketin hem adının lekelenmesine hem de satışlarının düşmesine yol açtı.

Satışları en yakın rakiplerinden fersah fersah ileride olmakla birlikte, şirketin 1990- 91 yıllarındaki kayıpları birkaç milyar dolarla ifade ediliyordu. Yönetim kurulu kazan kaldırıp başkanı, başkan yardımcısını ve başkan vekilini devirdi. Üst düzey yönetim makamlarını doldurmak üzere Jack Smith iş başına getirildi. Yeni yönetici, 1995 yılında işleri yoluna koymaya başladı. O yıl, GM o güne kadar elde ettiği en yüksek gelir düzeyini ilan etti.

Şirkete pahalıya mal olan 1998 grevi ve yabancı rakiplerin durmadan artan saldırıları, o yıl şirketin pazar payını % 27.7'ye kadar düşürdü. Bu Sloan'ın iş başına geçmesinden bu yana gelinen en düşük düzeydi. Smith gönüllü olarak yönetimden ayrılarak, 23 yıldır şirketin çeşitli kademelerinde görev yapmış, 47 yaşındaki çalışan Wagoner'a yer açtı. Wagoner'in üstleneceği misyon derhal açıklandı: Maliyetleri düşürmeye ve tasarımları günümüz tüketicilerinin zevkine uygun olacak şekilde güncelleştirmeye devam et ve.... Çabuk ol!

Wagoner, sanayileşme döneminin devini, "yalın ve acımasız" teknoloji çağının kazançlı oyuncularından biri haline getirebilir mi? Evet, tarih böyle şeyleri yazmıştır ama, bunu ancak zaman gösterecektir.

15

Numara

J.P Morgan Şirketler Grubu

Şirket hakkında:

- ✓ Kurucusu: J. Pierpoint Morgan
- ✓ Ayırt edici özellikleri: Amerikan mali sistemini korudu ve geliştirdi.
- ✓ Ana ürünleri: Ticari bankacılık ve yatırım hizmetleri
- ✓ Yıllık satışı: 18.110 milyar dolar
- ✓ Çalışan sayısı: 15.512
- ✓ Başlıca rakipleri: Deutsche Bank, Goldman Sachs, Merrill Lynch
- ✓ Yönetim kurulu başkanı ve CEO: Douglas A. "Sandy" Warner III
- ✓ Şirket merkezi: New York
- ✓ Kuruluş yılı: 1854
- ✓ Web sitesi adresi: www.jpmorgan.com

Efsanevi "Morgan müessesesi", ilk kez 19. yüzyılın ortalarında bir mali merkez olarak ortaya çıkmıştı. "U.S Steel" (ABD Çelik) ve General Elektrik gibi ABD endüstrini simgeleyen şirketlerin oluşumunda işlevi büyüktür. Bir ara Amerikan demiryolu hatlarının önemli bir kısmını

denetimi altında bulundurmuş, Fransa, İngiltere, Meksika ve Rusya hükümetlerine milyonlarca dolar borç vermiştir. Amerikan para sistemini çöküşten kurtarmış, hem de bunu bir defadan fazla yapmıştır. Büyük çöküşe, iki dünya savaşına ve onu en kazançlı işlerinden birinden vazgeçmeye zorlayan federal yönetmeliklere karşı; dayanmıştır. İş dünyasında böylesine önemli bir oyuncu olmakla birlikte, geçtiğimiz yıllarda sektörde dönüşüme yol açan büyük değişimden sonra ayakta kalamamıştır.

Kökleri 1830'larda açılan Londra tüccar bankasına dayanan J.P Morgan şirketler grubu, uzun süredir, sıradan bir finans kurumı olmanın çok ötesinde özellikler taşımaktadır. Wall Street'teki merkezi ve üç düzineden fazla ülkede bulunan bürolarıyla, Morganların üç nesli, dünyanın en seçkin ve zerk sahibi insanlarına mali danışmanlık yapmıştır. Gelmiş geçmiş en büyük borsa hareketlerinin ve şirket birleşmelerinin altında J.P Morgan'ın imzası vardır. Bir zamanlar ABD hükümetine finansman kaynağı bulan başlıca şirketti. Şirkete adını veren ailenin üyeleri, günümüzün de en nüfuzlu finansmancıları olarak görülmektedirler.

Ama bütün bunlar, Morganların her zaman saygı görmüş oldukları anlamına gelmemektedir. Biraz tamah ve bir o kadar da dalavereyle, kendilerine başkalarının sırtından çıkar sağlayacak cüretkar hamleler yapmaları, nadiren görülen olaylardan değildir. Amerikan halkının büyük bölümü geçim derdindeyken, onlar, başarılarıyla böbürlene böbürlene ortalıkta dolaşırlardı. Güzel kadınlara, pahalı purolara, kocaman yatlara ve sanata incelikli sayılamayacak bir düşkünlükleri vardı. Amerikan ekonomisi sanki kendilerinin özel çocuk parkıymış gibi davranır, başı her sıkıştığında yardımına koştukları devleti ve zengin ettikleri bir yığın insanı kendi yanlarına çekmeyi başarırlardı.

Şirketin tutum ve yaklaşımında son elli yılda belirgin bir değişim görülmekle birlikte, finansman pazarındaki değişim bir zaman sonra bunun önüne geçti. Ve 2000 yılının sonbaharında Morgan, bankacılık dünyasının bir başka efsanevi ismi tarafından satın alındığını duyurdu. Bu şirketin nüfuz ve önemi Morgan kadar büyük olmasa da, kökleri onunkinden de derinlerdeydi.



George Peabody isminde bir Amerikalı iş adamı, 1838’de Londra’da bir tüccar bankası açtı. Birkaç yıl sonra da, 1854 yılında şirketi devralarak ismini “J.S Morgan Şirketler Grubu” olarak değiştirecek olan New England’lı tanınmış bir tüccar aileye mensup Julius Spencer, Morgan isimli bir ortak edindi. Morgan bu işi İngiltere ve ABD arasındaki finansman bağlantılarını yapan başlıca kişi olarak otuz yıl boyunca sürdürdü. Prusya savaşı sırasında Fransa’ya verdiği 50 milyon dolar borçla geleceğinin ne olacağını belirledi.

Avrupa’ya taşınmadan önce Morgan’ın bir oğlu dünyaya gelmişti. Genç Pierpont Morgan, Boston, İsviçre ve Almanya’da öğrenim gördükten sonra, New York’a döndü ve babasının şirketini temsil eden bir kuruluştaki muhasebeci olarak çalışmaya başladı. 1860 ve 70’lerde, aralarında Paris’li “Drexel ve Harjes Şirketler Grubu” nun da bulunduğu bazı yatırım şirketlerinde çalıştı. Baba Morgan’ın 1890 yılında ölümünden sonra, şirketin Avrupa ve Amerika’daki hisselerini bir araya topladı, adını “J.P Morgan Şirketler Gurubu” olarak değiştirdi ve kendisine miras kalan işin başına geçti. Bundan hemen birkaç yıl sonra finansman dünyasına ilk damgasını vurdu: Amerikan hükümetinin tükenen altın rezervlerini yerine koymak için hisse senedi çıkardı ve böylece bir mali krizi önledi.

J. Pierpont, şirketin merkezini yeniden New York'a taşıdıktan sonra, onu Amerikan iş dünyasının çekici güçlerinden biri haline getirmek üzere çalışmalara başladı. Önce demiryolu sektörüne saldırarak, sektörün en güçlü iki rakip firması -"New York Central" ve "Pennsylvania"- arasında, ücret tarifeleriyle ilgili bir anlaşma yapılmasını sağladı. Sonra da "Southern", "Erie" ve "Northern Pacific" gibi diğer şirketlerin de bu anlaşmaya uygun düzenlemeler yapmalarına yardımcı oldu. Bunun karşılığında şirketlerden aldığı hisse senetleri ve Yönetim Kurulu Üyelikleri hem servetinin hem de nüfuzunun büyük ölçüde artmasına yol açtı. 1902 yılında artık Amerikan demiryollarının yaklaşık altıda biri kontrolü altındaydı.

İşleri kendi yörüngesi içinde yürütme becerisinden dolayı "Jüpiter" diye anılmaya başlanan Morgan, kısa süre sonra farklı alanlara dal budak sardı. 1898 yılında "*Federal Steel Company*" (Federal Çelik Şirketi) nin kuruluşuna finansman sağladı ve üç yıl sonra bu şirketin "*Carnegie Steel*" ve diğer bağımsız şirketlerle birleşerek dünyanın ilk milyar dolarlık anonim ortaklığı olan "*U.S Steel*" i oluşturmasına ön ayak oldu. Aynı yıl "*Edison General Electric*" ve "*Thomson-Houston*" elektrik şirketlerinin bir araya gelerek "*General Elektrik*" e dönüşmelerine de aracılık etti. Daha sonra da, aralarında "*Harvester*", "*AT&T*", "*Western Union*" ve "*Westinghouse*" un da bulunduğu diğer dev anonim şirketlerin oluşmalarına yardımcı oldu.

Bu anlaşmaların büyük bölümünün, Morgan'ın yatırım işlemlerinden ve borsa kârından daha fazla komisyon alarak servetine servet katabilmesi için, gerçek değerlerinin çok üzerinde bedellerle yapıldığı yönünde suçlamalar vardı. Ve gerçekten de Morgan, o günlerde alaycı bir biçimde "Morganlaştırmak" olarak adlandırılan bu tür hareketler sayesinde Amerika'nın en güçlü bankeri oldu. "John D.

Rockefeller ve Andrew Carnegie ülkenin küçük ölçekli ekonomisini endüstriyel güç haline getirebilmişlerse bunu dönüşümün finansmanını sağlayan Morgan sayesinde yapmışlardır” denildi. Kocaman kırmızı burnu ve gümbür gümbür sesiyle son derece azametli bir tip olan Morgan, şirketlerini New York Borsasının hemen yanındaki geniş ofisinden ya da New York Limanı’nda dolaşıp duran “Corsair” adlı yatından yönetirdi. Bireysel harcamaları bakımından savurgan sayılsa da, müşteri ve dost seçerken kişilik ve dürüstlüğü servet ve erkin üzerinde tuttuğu için, toplumla belli bir saygınlığı vardı.

Morgan; hemen batan “Mercantile Marine” gemicilik kartelini kurmak ve otomobilin demiryollarıyla ilgili işlerinin kaderini değiştireceğini görmemek gibi bazı ciddi hesap hataları da yapmıştır. Yine de, şirket ayakta kalmayı ve olası ekonomik felaketin savuşturulmasında yardımcı olmayı başardı. Örneğin, 1907 yılındaki borsa paniği sırasında, New York’lu bankerleri genel mali çöküşü önleyen bir kurtarma fonu oluşturmaya ikna etmiştir. Bu hareket ayrıca, ABD devleti yetkililerini, gelecekte özel sektörün bu tür müdahalelerine muhatap olmamak için bir merkez bankasının gerekli olduğuna inandırdı ve 1913 de çıkarılan “Federal Merkez Bankası Yasası”nın yolunu açtı. Aynı yıl Morgan Roma’da öldü.

Pierpont’un oğlu J.P “Jack” Morgan 1892’den beri şirkette çalışmaktaydı; derhal ana ortak olarak iş başına geçti ve şirketi otuz yıl boyunca, refah, çöküş ve iki dünya savaşının getirdiği ekonomik çalkantılar arasında eskisi gibi yönetti. O dönem içinde şirket, Fransız ve İngiliz hükümetlerinin de mali temsilciliklerini üstlenmiş, onlar adına ABD şirketlerinden milyarlarca dolar değerinde askeri malzeme vb. satın almış, çatışmanın sona ermesiyle de ülkelerin yeniden kurulma çalışmalarının en önemli finansman kaynağı olmuştur. Babası

kadar usta bir finansmancı olmasa da, Jack Morgan, yine de kendi döneminin bu alandaki en önemli ismidir.

J.P Morgan şirketler grubu, 1929 yılındaki, 13 milyon Amerikalıyı işsiz bırakan ve binlerce yatırım şirketinin sonu olan borsa çöküşünden kısmen sorumlu tutuldu. Bunun sonucunda, devletin finansman sektörünü derinden etkileyecek yeni düzenlemeler yapmasına sebep oldu. Bunlardan en önemlisi, 1933’de çıkarılan ve Morgan ve benzeri kuruluşları bankacılık ve borsa faaliyetlerini ayrı şirketler altında yürütmeye mecbur eden “Bankacılık” ya da bilinen adıyla “Glass-Steagal” yasasıydı. Bu yasa yürürlüğe girdiğinde, Jack’in oğlu Harry yirmi- yirmi beş kadar çalışanıyla birlikte şirketten ayrılarak “Morgan Stanley Yatırım Bankası”nı kurdu. Diğerleriysé 1942 yılında halka arz edilen şirkette kalarak, yatırım dışındaki ticari işlemlerle uğraşmaya devam ettiler.

Hemen ertesi yıl, Jack Morgan Florida- Boca Grande’ de öldü. Ortaklardan Thomas Lamont Yönetim Kurulu Başkanlığına getirildi. Bu olay şirketin tarihinde bir dönemi kapatmıştı: Neredeyse yüz yıldan beri ilk kez, yönetimde bir “Morgan” yer almıyordu.



Morgan; kredi piyasasında daha etkin bir rekabet sürdürebilmek için, 1959 yılında bir diğer büyük bankayla birleşti. Ertesi on yıl içinde, kuralları o kadar kısıtlayıcı olmayan Avrupa borsasında tahvil ihracına başlamıştı. Ama akıllı fikri hala kendi memleketinde yeniden iş yapmaktaydı.

Bu arzusu, Meksika hükümetinin borçlarını piyasaya iç borçlanma tahvili ihraç ederek yapılandırması gibi çığır açan bir program geliştirmesinden bir yıl sonra gerçekleşti. (Bu uygulama daha sonra Rusya’da ve kalkınmakta olan diğer ülke-

lerde de benimsendi). Federal Merkez Bankası, 1989 yılında, var olan yasakları kaldırarak Morgan'ın yeniden şirket alım satımlarıyla ilgili çalışmalar yürütmesine izin verdi. Morgan işe dört elle sarıldı. Hisseleri kısa sürede ülkedeki en yüksek banka hisseleri haline geldi. Ancak, bunun sahte bir zafer olduğu zaman içinde anlaşılacaktı.

90'lı yıllarda, Morgan'ın ABD tahvil piyasasındaki işleri iyi bir yere gelmiş, şirket ayrıca "American Century" yatırım fonlarının % 45 hissesini satın almıştı. Bu hamleler net gelirin artmasına yardım ettiyse de; kârlı halka arz ve benzeri işlemler gerçekleştirilmesi konusunda, aynı alanda çalışan bütün kuruluşlar arasında hala ortalamanın altında bir yerde bulunuyordu. Morgan bu duruma, telekomünikasyon, ileri teknoloji ve İnternet şirketleri alanlarına odaklanmak üzere, bu konularda uzman kişileri işe alarak ve e-ticaret hizmetleri tasarlamak üzere LabMorgan laboratuvar ünitesini kurarak misilleme yaptı. Ürün gamını mevcut müşterileri kadar hali vakti yerinde olmayan kitlelere de hitap edecek şekilde genişletti.

Bütün bunlar şirkete yeni işlerin gelmesini sağladıysa da; çarpıcı bir biçimde yeniden şekillenmiş olan sektörün gereksinimlerini karşılamaya yetmedi. Ve işte bu yüzden, 2000 yılının Eylül ayında, "Chase Manhattan A.Ş" nin kendisini yaklaşık 31 milyar dolar bedelle satın alınmasına izin verdi. 1799 yılında kurulmuş olan Chase, birleşme ve satın almalar yoluyla bankacılık alanında devleşmeye çalışmaktaydı. Yeni ortağı sayesinde sektörün ikinci büyük kurumu haline geldi.

Özgün "Morgan müessesesi" böylece kepenklerini resmen indirmiş oluyordu. Ancak yerini alan şirketin taşıdığı "J.P Morgan Chase" adı, ortaya çıkmasına vesile olan şerefli mirası bütün açıklığıyla yansıtmaktadır.

16

Numara

Union Pacific

Şirket hakkında:

- ✓ Kurucuları: Oakes Ames, Oliver Ames ve Thomas C. Durant
- ✓ Ayırt edici özellikleri: İlk kıtalararası demiryolu hattını kurarak doğuyla batının birleşmesine yardımcı oldu.
- ✓ Ana ürünleri: Tren ve kamyon taşımacılığı
- ✓ Yıllık satışı: 11.273 milyar dolar
- ✓ Çalışan sayısı: 52.000
- ✓ Başlıca rakipleri: Burlingtom Northern, Santa Fe, FedEx, Norfolk Southern
- ✓ Yönetim kurulu başkanı, başkan ve CEO: Richard K. Davidson
- ✓ Şirket merkezi: Omaha, Nebraska
- ✓ Kuruluş yılı: 1862
- ✓ Web sitesi adresi: www.up.com

Delegeler 2000 yılının Ağustos ayında yapılan Cumhuriyetçiler ve Demokratlar başkanlık oturumlarına geldiklerinde, kendilerine ikram edilenler arasında, eşine kolay rastlanamayacak bir demiryolu sergisi de vardı. Demiryollarının Amerika'nın tercih edilen ulaşım sistemi olduğu yıllardaki parıltılarına yeniden kavuşturulmuş 25 kadar klasik tren vagonu, toplantı salonlarının hemen önü-

ne dizilmişti. Delegeler her gün iki- üç parti halinde “Union Pacific” in “miras filosu” nda bulunan trenlere davet edilerek, zarif beyaz masa örtüleri ve taze çiçeklerle bezeli restoranı; içinde her koltuğa sabitlenmiş kadeh tutucuların bulunduğu “şarap vagonu”nu; şeffaf tavanlı rahat bir oturma salonu olan “kubbeli vagon” u ve elbette, I. Dünya Savaşı öncesi politikacılarının seçim kampanyaları sırasında yaptıkları yolculuklarda kullandıkları “siyasi vagonu” nu geziyorlardı.

Union Pacific artık yolcu taşımıyor. ABD’nin 23 eyaletinde, Kanada’da ve Meksika’da bulunan toplam 36.000 küsur millik demiryolu hattında kereste ve kömür gibi mallar taşımaya döneli epey oluyor. Ama, Kuzey Amerika’nın en büyük demiryolu şirketi -ana şirketin ve kardeş kuruluşlarının yardımıyla- Kongre’nin kendisine ülkenin ilk kıtalararası demiryolu hattının kurulmasına ön ayak olma ayrıcalığını tanıdığı 1862 yılından kalan bu anıları sergilemekten büyük zevk alıyordu. Bu tarihten yedi yıl sonra, efsanevi simgesel kabaralar çakılıp da projenin bittiği ilan edildiğinde; aslında hem demiryollarının hem de Union Pacific’in altın çağı başlıyordu.



UP, yolları yeni açılan Batı’ya koşan umut dolu madenciler kadar heyecanlıydı; o da arkadan gelen yük katarına atladı. On dokuzuncu yüzyıl henüz son bulmadan birkaç rakip demiryolu şirketini satın almış, hatlarını ABD’nin batısına doğru genişletmiş, bir kömür şirketi kurmuş, iflasın eşiğine gelmiş ve bu tehlikeyi savuşturmuş ve en sonunda da 110 milyon dolarlık bir anlaşmayla el değiştirmişti. 1900’ larda yollar yine sarp ve dönemeçliydi ama, o zamana kadar UP; gelişmekte olan bir ülkenin insanlarını ve ürünlerini taşıyan demiryolu şirketi olarak çoktan ün yapmıştı. Bu ün, tıpkı 2000 yılında Philadelphia ve Los Angeles’ta yapılan siyasi toplan-

tılarda olduğu gibi, erk sahiplerinin bir araya geldiklerinde, hala hiç gözden kaçırmadıkları bir noktadır.

Abraham Lincoln "Pacific Demiryolları Yasası" nı 1862 yılında, Amerika'nın yerleşmiş Doğu ve Orta -batı bölgeleriy-le hızla büyüyen Batı kıyısı arasındaki bağlantı kopukluğunu giderme misyonunu yerine getirmek üzere onaylamıştı. Asya'yla ticaret yapılabilmesi olasılığı; "Union Pacific" ve "Central Pacific" adlı iki özel demiryolu şirketinin kurulmasını ve bu şirketlere, ülkenin bugünüyle yarınının arasına giren uçsuz bucaksız mesafeyi azaltma görevi verilmesini öngören bir "Kongre sözleşmesi" nin önünü açtı. İleride UP ve CP'ye ait olacak hatlarda bu yönde çalışılmaya aslında çoktan başlanmıştı. Ama bu yine de müthiş bir başlangıçtı. İki şirket, dünya yüzünün en tehlikeli ve üzerinde insan barınmayan topraklarından birine demirden yollar döşeyerek, Omaha'dan Sacramento'ya kadar olan ıssız 1700 mil mesafeyi aştı ve dağınık durmakta olan bir ulusu bütünleştirdi.

California'nın doğusuna doğru ilerleyen hat, Central Pacific tarafından dönecekti. Şirket, bu son derece zahmetli güzergahla ilgili planlarını dikkatle yaptı. Nebraska'nın batısında kalan raylar ise, Kongre'nin siyasi açıdan uygun görüldüğü şekilde, Platte nehri vadisi boyunca Union Pacific tarafından tamamlanacaktı. Güzergah üzerinde dikkate alınması gereken tek yerleşim birimi Salt Lake'ti ve bağlantı noktası olarak şehrin kuzeydoğusunda bir yer seçilmişti. Başlandıktan sonra işin düşünüldüğünden çok daha zor olduğu görüldü; proje çoğu Çin'den ve Avrupa'dan göç etmiş 200.000 kişinin bilek gücüyle altı yılda ancak gerçekleştirilebildi. Kabarıp taşan çöl, yüksekliği bazı yerlerde 2500 metreyi bulan dağlar onlardan yana değildi. Topraklarının sürüyle insan ve tonlarca makine tarafından gürültüyle işgal edilmesinden haklı olarak rahatsızlık duyan yöre hayvanları ve Amerika yerlile-

ri de öyle...Bu süreç, ABD ordusunun resmi fotoğraflarından Andrew J. Russel tarafından fotoğrafları çekilerek kayda alınmıştır. Ancak, inşaat sırasında kaç kişinin öldüğüne ve projenin nihai maliyetine ilişkin sorular bugün bile kafaları kurcalamaya devam etmektedir.

Aslında sorunlar daha en başından ortaya çıkmıştı. Union Pacific kazıya, fena halde parasızken ve Amerikan İç Savaşı'ndan hemen önce başlamıştı. Belirsizlikler ve parasızlık, inşaatı bir süre zora soktu. Sonra Oakes ve Oliver Ames adlı iki zengin Boston'lu kardeş gelerek, takati tükenmek üzere olan bu girişime hem isimlerini hem de bir milyon dolar dolayında bir para koydular. Central Pacific; çetin Sierra Nevada dağlarını aşmaya başladığında, UP de Thomas S. Durant'ın şefliğinde yola çıktı. Ama ortalık güllük gülistanlık değildi. Her bir mili 40 vagon dolusu malzeme gerektiren böyle bir projede sorunların çıkması kaçınılmazdı. Bir de, haftanın yedi günü 12-16 saat beden gücüyle çalışıp karşılığında yalnızca 1 dolarla kazanan binlerce kaba saba göçmenle ve savaş gazisiyle uğraşmak gerekiyordu.

Bu tür engellere karşın rakip güçler, kararlaştırılan buluşma noktasına; Utah'ın o güzelim Salt Lake vadisindeki "Promontory" zirvesine ulaşmak için canla başla çalışıyorlardı. İlk varan, yaklaşık 25 hektarlık hazine arazisinin -ki bu miktar daha sonra ikiye katlanmıştır- yanı sıra, bir şantiye ve başka işler yapma şansı elde edecekti. Kongre'nin ana sözleşmede taahhüt ettiği, mil başına 48.000 dolarlık ödeme de cabasıydı. Sona yaklaşıldığında, şirket ve devlet yetkililerini taşıyan pırl pırl trenler kararlaştırılan yerde bir araya geldi. Ve 10 Mayıs 1869'da; tamamlanan bağlantı, iki özel kabaranın çakılmasıyla tarihe yazıldı: Gümüş kabarayı Durant, altın kabarayı ise Central Pacific'in destekçisi Leland Stanford çakmıştı. Western Union'un telgrafcısı beklemekte-olan ulusa

“tamam” işaretini yolladı. Bir zamanlar at arabalarıyla altı ayda ancak yapılabilen New York-San Francisco yolculuğu artık on günde rahat rahat tamamlanabilecekti.

İnşaatta çalışanlardan bazıları işten ayrılmayarak, demiryolunun yan hatlarının da döşenmesini sağladılar. Bazıları, ülkenin birden erişilebilir hale gelen iç bölümlerinde beliriveren kasaba ve çiftliklere yerleştiler. Bazıları da 1870’lerde California ve Colorado’da görülen ve demiryolunun açılmasıyla daha fazla sayıda insanın umut kapısı olan “altına hücum” hareketine katıldılar. UP’nin gösterdiği başarı, özellikle de 1872 yılında Durant ve diğer şirket ileri gelenlerinin çevresinde gelişen skandaldan sonra, hafızalardan silinip gitti. Şirket yetkililerinin, UP’nin aktiflerini beş yıldır yönetmekte olan “Credit Mobilier” adlı paravan inşaat şirketi aracılığıyla milyonlarca dolar hortumladıkları ortaya çıkmıştı. Bu sahtekarlık ve yönetimden kaynaklanan mali zorluklar Pacific Union’u ağır bir borç altına soktu. Şirket, 1893 yılında kayyuma devredildi ve dört yıl sonra da bir grup yatırımcı tarafından 110 milyon dolar bedel ödenerek satın alındı. “Union Pacific Demiryolu Şirketi” olarak Utah’ta yeniden kuruldu. Edward H. Harriman’ın yönetimi altında, yeni vagonlar satın alınması, eski köprülerin onarımı ve yeni demiryolu rayları döşenmesi gibi, şirketi zordan kurtarmaya yönelik ciddi eylemlere girişildi ve sonunda ekonomik istikrar sağlandı.

Bundan önceki on yıl içinde UP, şirket birleşmeleri ve satın almaları yoluyla büyümek gibi, yaşadığı çağın bayağı ilerisinde bir yaklaşım benimsemişti. Bunların hepsi hemen gerçekleştirilememiş olsa da, şirketin bölgede yeni ve güçlü ilişkiler kurmasına yol açmıştı. Aynı zamanda, lüks yolcu servisleri, demiryollarına tutkun Amerikalıların sayısını giderek arttırıyordu. Daha güçlü lokomotiflerin ortaya çıkması ve trenlerin dönemeçleri daha rahat dönmelerini sağlayan in-

şaat yöntemlerinin geliştirilmeye başlanmasından kısa süre sonra, UP kavuştuğu yeni mali dengeden yararlandı ve kendisine bir yan kuruluş edindi: Union Pacific Kömür Şirketi. Bu tarz büyüme, şirketin uzun yıllar boyu sürdürdüğü bir alışkanlık oldu.



UP yirminci yüzyılda rakiplerini satın almaya devam etti. Bunların arasında kıtalararası demiryolu işini birlikte yürüttüğü eski ortağı Central Pacific de vardı. Bu arada başka alanlara da el atmaya başladı; 1906 da *Pacific Fruit Express* şirketini kurdu, 1936'da *Idaho Sun Valley Resort*'u açtı. (Bu tesiste kullanılmak üzere telesiyeji icat etti). I. ve II. Dünya Savaşları sırasında UP, Amerikan limanlarına yurt dışına gönderilecek personel ve malzeme sevkiyatı yaptı. İki savaş arasındaysa, donanımı daha verimli hale getirerek ve modernleştirerek, gezginlerce pek sevmeye başlayan otomobiller ve gemicilerin gözdesi olan kamyonlarla mücadele etti. Bu bağlamda kaydettiği en son gelişme, 1930'lu yıllarda çıkardığı; klimalı vagonları olan, porselen yemek ve pahalı gümüş çatal bıçak takımlarının, tiril tiril keten masa örtülerinin kullanıldığı, di-zelli, ultra modern hızlı trendi.

Amerikan halkı bu hizmet standartlarının keyfini kırk yıla yakın bir zaman sürdürüyse de,hiç bir şey eskisi gibi değildi. Yolcu trafiği, II. Dünya Savaşından sonra; askerden dönenlerin tatillerde, ülkenin yeni yapılan karayollarında kullanmak üzere otomobil satın almaya başlamalarıyla azaldı. UP ise daha fazla demiryolu hattı alıp bu hatlarda müşterilerine yeni hizmetler sunarak çıkış yolu aradı. 1969'da demiryollarında hizmet vermek üzere Union Pacific A.Ş'ni ve "*Overnite Transportation*" ve "*Union Pacific Technologies*" adlı iki sağlam şirket kurdu. Bundan bir yıl sonra, meşhur "kubbeli tren" son

seferini yaptı. 1971 de, "Ulusal Demiryolu Yolcu Hizmetleri Yasası" nın yürürlüğe girerek yolcu hizmetlerini Amtrak'a devretmesiyle UP, yolcu taşıma işine tamamen son verdi.

Ertesi yıllarda Union Pacific; bir yandan su baskınları, kazalar ve federal yasalarla boğuşurken, bir yandan da esas işine odaklanmaya çalıştı. 1999 yılında ilk defa, nakliye şirketlerinin her biri birer milyar doların üzerinde yıllık ciro yaptı. Taşıdığı milyonlarca ton otomobil, kimyasal madde, kömür, tahıl, kereste ve çeşitli tüketim malları, şirketin müşterilerine daha iyi hizmet vermek ve maliyetleri düşürmek için yeni yöntemler geliştirmesine yardımcı olmaktadır. Ama yine de, yolcu taşıdığı parlak günlerinden kalan anıları gururla sergilemekten kendini alıkoyamamaktadır. Tıpkı 2000 yazında, başkanlık toplantılarında yaptığı gibi...Ve bu da anlaşılır bir şeydir.

17

Numara

RCA

Şirket hakkında:

- ✓ Kurucuları: Thomas A. Edison, Elihu Thomson ve Edwin Houston
- ✓ Ayırt edici özellikleri: Amerikalıların evlerine önce radyo-yu, sonra televizyonu getirdi.
- ✓ Ana ürünleri: Televizyon cihazları, kameralar ve diğer elektronik cihazlar
- ✓ Yıllık satışı: 4.5 milyar dolar
- ✓ Çalışan sayısı: 22.000
- ✓ Başlıca rakipleri: Matsushita, Philips Electronics, Sony
- ✓ Yönetim kurulu başkanı ve CEO: S.A Thomson (Thomson multimedia: Thierry Breton)
- ✓ Şirket merkezi: Indianapolis
- ✓ Kuruluş yılı: 1960
- ✓ Web sitesi adresi: www.rca.com

Marconi telgraf şirketinin 21 yaşındaki operatörü; 1912 yılının 14 Nisan günü, Titanic'in o meşum buzdağına çarpmasından çok kısa bir süre sonra, geminin gönderdiği ıstırap yüklü sinyalleri Manhattan'daki ofisinden algılamıştı. Genç Rus göçmeni David Sarnoff o andan itibaren, Wanamaker mağazasının en üst katında bulunan işyerinden 72 saat boyunca ayrılmayarak, denizden gelen sinyalleri iletişim ağı içinde yer alan herkese yayımladı.

Geminin batmasını elbette engelleyememiş ama, dünyanın her tarafına bilgi aktarabildiğini görünce, hayal gücü harekete geçmişti.

Sarnoff, sonraki yıllarda Marconi'de daha yüksek mevkilere geldiğinde, böyle bir iletişim olanağını sade vatandaşla da sunmanın yollarını düşünmekten vazgeçmemiştir. Uçuşan düşünceleri en sonunda 1916 yılında somut bir fikre dönüştürdü: Bu hayal "radyo müzik kutusu" adını verdiği, halka pazarlanabilecek bir alıcı aracılığıyla gerçekleştirilebilirdi. Sarnoff böylece hem müzik yayını yapılabileceğini, hem de haberlerin ve diğer programların geniş kitlelere ulaştırılabileceğini düşünüyordu. Evlerinin içine kadar girecek müzik ve sesler fikrini insanların çoğu kabullenemediklerinden, kabullenebilenlerin hayali gerçeğe dönüştürmeleri için aradan birkaç yıl geçmesi gerekti.

Hayal, "*Radio Corporation of America*" (Amerika Radyo Şirketi) adlı şirket aracılığıyla gerçek olduğunda ise, Sarnoff bu hayalin ayrılmaz bir parçası haline geldi ve ömrü boyunca da öyle kaldı. Bu süre içinde büyüyen eğlence alanında bir "holding"e dönüşen RCA iki savaş gördü, geliştirdiği alıcı ve verici sistemleriyle naklen yayınların yapılabilmesine öncülük etti. Ayrıca pikap ve sinema yapımı gibi alanlarda çalıştı, NBC iletişim ağını oluşturdu, New York'taki Rockefeller merkezini ve Radio City müzikholünü inşa etti, halka televizyonu tanıttı, renkli televizyonun standartlarını belirledi ve ilk renkli televizyon aygıtlarını üretti. Amerikalıların evlerine uzay yolculuğunu bile taşıdı.

RCA, Sarnoff'un 1971'de ölümünden bu yana hayli zor zamanlar geçirdiğini itiraf ediyor. Ancak, radyo-televizyon sektöründe bir zamanlar sahip olduğu güçlü konumu büyük ölçüde yitirmesine yol açan rekabete ve bundan yetmiş

yıl önce kuruluşunda rol oynayan Fransız asıllı bir firmaya satılmasına rağmen; şirket elektronik sektöründeki gücünü hala korumakta ve tüketicinin büyük bölümünün bildiği ve güvendiği bir isim olmayı sürdürmektedir.



RCA'nın kökleri, Thomas Edison'a ve on dokuzuncu yüzyılda, Philedelphia Merkez Lisesi'nde kimya öğretmeni olan Elihu Thomson'a kadar uzanır. Elektriğe büyük ilgi duyan Thomson, Edison'un New Jersey'de "*Edison General Electric*" şirketini kurduğu sıralarda, öğretmen arkadaşlarından Edwin Houston'la beraber bir şirket kurmuş ve ilgi duyduğu alana yönelmişti. Thomson-Houston şirketi, 1889 yılında Paris'te Eyfel kulesinin açılışını kutlamak üzere düzenlenen "*Exposition Universelle*" adlı etkinlikte büyük bir ödül kazandı ve üç yıl sonra da "General Elektrik" i kurmak üzere "*Edison General Electric*" ile birleşti. Bu olaydan sonra, Thomson-Houston yöneticileri, benzer amaçlar taşıyan yeni bir şirket kuracakları Fransa'ya döndüler.

O sıralarda Guglielmo Marconi ilk telsiz yayını gerçekleştirmeye hazırlanıyordu. Elektrik mühendisinin bu girişimi, kısa süre sonra "Marconi Telsiz Şirketi"nin kurulmasıyla sonuçlandı. 1899 yılında Amerika'da şube açan kuruluş, sonraki yirmi yıl boyunca okyanus aşırı radyo sinyalleri gönderebilen tek şirket olarak kaldı. I. Dünya Savaşı'nın çıkmasıyla, ABD Donanma Bakanı Yardımcısı Franklin D. Roosevelt, hükümetinin elinde böyle bir teknolojinin bulunması gerektiğine karar verdi ve bu konuda General Elektrik'ten yardım istedi. GE bu çağrıya 1919 yılında "Amerikan Radyo Şirketi" RCA'yı kurarak yanıt verdi. Şirket, Marconi'nin Amerika'daki şirketini devraldı ve ürettiği donanımı pazarlamaya başladı.

RCA'nın kurulduğu günlerde, Amerikalıların evlerinde bulunan radyo sayısı beş bini ancak buluyordu. Ticari anlamda yayın yapan şirket olarak da sadece *Westinghouse* vardı. Ama bütün bunlar son derece hızla değişti. Marconi'den RCA'ya geçen David Sarnoff; 1921 yılında naklen yayımladığı ilk spor karşılaşmasıyla yeni sektörün gelişimine ivme kazandırdı: Jack Dempsey ve Georges Carpentier arasındaki ağır sıklet boks şampiyonası 300.000 dinleyici çekmişti. Bunu birkaç ay sonra dünya serisi beysbol karşılaşmalarının yayını izledi ve yeni ortaya çıkan talebi karşılamak üzere ülkenin her yanında radyo istasyonları kurulmaya başladı. 1924 yılına kadar 2.5 milyondan fazla radyo cihazı kullanılmaya başlanmıştı; bunların çoğunu da RCA imal etmişti. Charles Lindbergh, 1927 yılında Atlantik üzerindeki tarihi uçuşunu gerçekleştirdiğinde, altı milyonun üzerinde radyo bu haberi dinleyebilmişti.

Radyonun sahip olduğu potansiyeli görebilen Sarnoff, New York'taki "WEAF" yi satın aldı ve bu şirketi "Ulusal Yayın Şirketi" (NBC) adını verdiği yeni ulusal radyo ağının merkez istasyonu haline getirdi. NBC'nin kısa süre içinde, ülkenin bir kıyısından öbür kıyısına yayılmış yirmi beş üye radyo istasyonu olmuştu. İlk önemli yayını, 1927 yılının ilk gününde New York'ta yapılan "Rose Bowl" futbol karşılaşmasıydı. Tıpkı daha önce yayımladığı boks maçı gibi bu yayın da muazzam bir başarı olarak nitelendirildi ve radyonun popülerliğini alabildiğine arttırdı. O güne kadar GE ve Westinghouse tarafından yapılan alıcıları pazarlamakta olan RCA; araştırma-geliştirme, imalat ve satış konularında çalışmaya başladı. Daha sonra da "*Victor Talking Machine Company*"i (Victor Konuşan Makine Şirketi) satın alarak rad-

yonun yanı sıra pikap da yapmaya başladı. Şirketin diğer varlıklarının yanında, yeni adıyla “RCA Victor” da, logosu antika bir gramofonu can kulağıyla dinleyen terrier cinsi “Nipper” adlı köpek olan “Sahibinin Sesi” markasıyla, şirketin diğer ürünlerinden hiç de aşağıya kalmayan bir ün kazandı.

Borsada 1929 yılında yaşanan düşüş RCA’ya sert bir darbe indirdi. Çünkü, tüketiciler radyo cihazı gibi ürünleri almaktan vazgeçmişlerdi. Bundan yılmayan Sarnoff, şirketin üretim kapasitesini arttırdı ve NBC’nin elindeki yetenekli sanatçılardan yararlanarak, vodvil tiyatrosu alanında çalışan bir grupla birlikte RKO film stüdyosunu açtı. New York Rockefeller Center ve Radio City’de inşaatına başladığı binalar, daha sonra RCA ve NBC tarafından şirket merkezi olarak kullanıldı. Ve gözünü yeni ufuklara dikti: Vladimir Zworykin adlı bir mühendisi işe alarak, daha da gelişmiş bir teknolojinin; televizyonun üzerinde çalışmaya başladı.

Sarnoff; televizyon diye bir şey olabileceğini daha 1920’lerde öngörmüştü. RCA oyuna girdiğinde ham resimler yayımlanabiliyordu. Bu alanın öncülerinden olan Zworykin, pazarlanabilir bir sistem kurmanın 18 ay alacağını ve 100.000 dolara mal olacağını söylemişti; on yıl sürdü ve 50 milyon dolara mal oldu. Ama ikili, RCA televizyonunu 1939 yılında New York’ta kurulan Dünya Fuarında halka sunmayı başardı. RCA’nın kuruluşunda önemli bir rol oynayan ve sesini NBC radyolarından sık sık duyuran Başkan Franklin D. Roosevelt, fuarı açış konuşmasının yayımlanmasıyla, bu yeni iletişim ortamında görünen ilk devlet yetkilisi oldu.

Televizyonun ticari anlamda gelişimi ABD’nin II. Dünya Savaşı’na girmesiyle birlikte duraklamaya uğradı. RCA planlarını değiştirerek fünye, mayın detektörü, hatta askeri birlik-

leri eğlendirmeye yönelik kayıtlar yapmaya yöneldi. Sarnoff, Başkan'a yazdığı yazıda, "Bütün tesis ve personelimizle istediğiniz an hazır ve hizmetinizdeyiz" diyordu. Savaş sona erer ermez televizyon cihazı üretme işine geri döndü ve 1946 yılında 375 dolara satılan 10 inç ekranlı televizyon cihazını piyasaya çıkardı. Ertesi yıl, NBC'nin radyo yıldızlarını televizyona taşımaya başlamasıyla birlikte Sarnoff da RCA Yönetim kurulu başkanlığına getirildi.

1950'ler televizyonun parladığı yıllar oldu ve hem RCA hem de NBC ortamdaki fazlasıyla yararlandı. Yeni yeni ortaya çıkmaya başlayan renkli televizyona geçiş çabalarına, bu fikri ilk ortaya atan şirket olan CBS'i alarak katıldılar ve sonradan bu sektörün standardı olarak benimsenen teknolojiyi geliştirdiler. NBC'nin ilk renkli naklen yayını (Güller geçidi turnuvası, 1954) gerçekleştirmesinden birkaç ay sonra, RCA'nın ilk renkli televizyon cihazı piyasaya çıktı. Bu 12 inç televizyon 1000 dolara satılmış ve herkesin ilgisini çekmişti. Beş yıl içinde böyle yarım milyon cihaz satılmış ve NBC'nin en sevilen dizisi "Bonanza" renkli yayımlanmaya başlanmıştı. 1962 yılında ise piyasadaki televizyon cihazlarının üçte ikisi "renge kesmişti".

1970'lere gelindiğinde televizyon iyiden iyiye yaygınlaşmış, renkli televizyon artık sıradan bir olay olmuştu. RCA, Amerika'nın uzay yolculuklarını heyecan içindeki izleyicilerin evlerine ışınlarak eski günlerin coşkusunu biraz olsun geri getirdi. Teknoloji alanında yaptığı hamleler arasında, eski dostu Fransız Thomson'la televizyon tüpleri üretmek üzere oluşturdukları bir ortak proje vardı. Ancak, RCA ertesi yıl, yolunu aydınlatan David Sarnoff'un seksen yaşında ölümüyle ebedi bir değişime uğrayacaktı.



“Color Trak TV” ve dört saatlik video kaset kaydedicisi gibi ürün geliştirme çalışmaları, 1970 lerde de sürdü. RCA renkli televizyon işinde geçirdiği çeyrek yüzyılı, 1979 yılında 100 milyonuncu televizyon tüpünü üreterek kutladı. Yine o sıralarda, RCA’nın kuruluşunda kısmi bir sorumluluk taşıyan şirket, devletleştirilerek “Thomson S.A” adlı bir Fransız kamu kuruluşu olmuştu. Yüz on beşin üzerinde yan kuruluşu olan bu holding, satışlarının yarısından fazlasını ileri teknoloji işletmeleri sayesinde yapıyordu.

General Elektrik, RCA’yı (NBC de dahil olmak üzere) 1979 yılında, 6.4 milyar dolara geri aldı. Bu bedel, petrol endüstrisi dışında kalan sektörlerdeki şirket birleşmeleri için ödenmiş olan en yüksek değerdı. Ancak, satın aldığı varlıkların bir çoğunun master planına uymaması üzerine GE, RCA’yı ve GE elektronik aletler işini ertesi yıl Thomson’a sattı. Fransız firması da, bu şirketleri yönetmek üzere “Thomson Consumer Electronics” adlı bir yan kuruluş oluşturdu. 1990’larda Indianapolis’te ABD merkezini açan kuruluşun ismi, 1995 yılında “Thomson Multimedia” olarak değiştirildi.

RCA’nın Kuzey Amerika televizyon pazarı içinde azalmakta olan payı, el değiştirmesinden sonra hafifçe yükseldi. Şirket, CD’lerin giderek daha popüler hale gelmesini göz önünde bulundurarak, bir işitsel araçlar (*audio*) hattı kurdu ve 1990’ların ortalarında, bu pazarda Sony’den sonra ikinci sıraya yerleşti. 56 inç televizyon, gelişmiş kamera sistemleri ve HDTV gibi teknolojiler de ürün gamına alındı.

Yenilikçi yaklaşımı ve parlak mirasına rağmen, *Thomson Multimedia* başlangıçta bocaladı. Ana şirketi onun üzerindeki

yükü almaya çalıştıysa da bunu başaramadı. Ancak yüzyılın sonlarına doğru her şey tersine dönüyormuş gibi oldu. 1999 yılında, satışlarının büyük bölümünü RCA ve GE'in oluşturduğu Amerika pazarı, Thomson'a 224 milyon dolar kâr getirdi. Bu, bir önceki yılın % 1400'ü oranında bir getiriydi. Bu kârın elde edilmesindeki temel etken; RCA'nın bir zamanlar sahibi olmuş ve bugün yine sahibi olan şirketin; ondaki hep birinci sırada olmasını sağlayan öncü ruhu tazeleyerek, yıllarca süren durgunluğun ardından piyasaya peş peşe sürmesini sağladığı yeni ve çekici ürünlerdi.

18

Numara

Nike

- ✓ Şirket hakkında:
- ✓ Kurucuları: Bill Bowerman ve Phil Knight
- ✓ Ayırt edici özellikleri: Spor ayakkabısını bir kültürel simge haline getirdi.
- ✓ Ana ürünleri: Spor ayakkabıları, spor kıyafetleri, gereçleri ve aksesuarları
- ✓ Yıllık satışı: 8.777 milyar dolar
- ✓ Çalışan sayısı: 20.700
- ✓ Başlıca rakipleri: Adidas-Salomon, Fila, Reebok
- ✓ Yönetim kurulu başkanı ve CEO: Philip Knight
- ✓ Şirket merkezi: Beaverton, Oregon
- ✓ Kuruluş yılı: 1962
- ✓ Web sitesi adresi: www.nike.com

Michael Jordan basketbol salonunun efendisi olduğunda, spor ayakkabısı da dünyanın yönetimini eline geçirdi; Nike ise "Ayakkabı işi" nin tartışmasız kralı oldu. Oregon'da kurulan bu şirket, bir zamanların alçakgönüllü spor ayakkabısını tepeden tırnağa değiştirerek onun modasını yaratmıştır ve her biri farklı bir spor faaliyeti için tasarlanan, son derece hoş teknik modellerini, her yıl biraz daha fazla tantana ve reklamla, çarpıcı isimler altında

piyasaya sürmektedir. Yaş ortalamaları yüksek, bilinçli spor yapan tüketiciler buna bütün yürekleriyle inanarak; yürüyüş, aerobik, koşu, golf ve iki ayakları üzerinde yapılabilecekleri daha bir sürü spor için geliştirilmiş ayakkabıları kapış kapış götürdüler. Sonra, Nike'nin aklına uygun modellerin reklamını sevilen sporculara yaptırma fikri geldi ve birden, gezegenimiz üzerinde yaşayan bütün çocuklar "Mike", "Mia" ya da "Tiger" gibi olma arzusuna kapıldılar.

Bu "sportif" ama aynı zamanda "modasal" devrimin ölçütlerini belirleyen Nike, onu yönlendirme ve sonuna kadar kullanma konusunda da rakipsiz! Şirket; yabancı işçileri sömürdüğü, marka bilincini bir tür kandırmacaya dönüştürdüğü, fiyatları ayyuka çıkardığı, yan ürünleriyle birlikte pazarı "swoosh"* logosuna boğduğu, hatta reklam filmlerinde oynayan milyoner sporcuları kullandığı gibi -kimi haklı, kimi haksız- eleştirilerle karşı karşıya kalmaktadır.

Nike'nin sektördeki başarısını sürdürmemesi işleri iyice karıştırmıştır. Uzun yıllar boyunca şirket gerçekten revaçtaydı: Olgunluk dönemini sürdüğü 1994-1997 yılları arasında satışları neredeyse % 150 artarak 9.2 milyar dolara fırlamıştı. Bisikletçi giysileri gibi marka genişlemeleri, pazarda sık sık boy göstermekteydi. Her taraf "swoosh" a kesmişti. Nike bir süre bütün bir neslin rakipsiz aksesuarı oldu. Sonra, kimse ne olduğunu anlamadan, öteki ayakkabı pazara düşüverdi. Gençler botları ve deri ayakkabıları tercih eder oldular. Fiyatların yükselişi hız kesti. Rakipler mallarını satabilecekleri pazarlara yuvalandılar. Nike "Revaçta Olanlar" listesinden indi, Jordan emekliye ayrıldı.

Bugün işe, Nike her şeye rağmen sektörün sürücü gücü olmaya devam ediyor. Hala beğenilen 500 ayakkabı mode-

* swoosh: Nike'nin logosuna verilen isim. Bir atletin hızla koşarken çıkardığı sesi çağrıştırmaktadır. (ç.n)

li var, “Nike” markalı spor giysilerin sayısı bundan da fazla. “Niketown” olarak bilinen dev mağazalar işletiyor ve “Jordan” temalı birkaç fabrika çıkışı satış mağazası açmayı planlıyor. Ve her yıl yüzden fazla ülkede milyarlarca dolar değerinde ürün satmaya devam ediyor. Ama şu anda dünyanın hakimi değil ve her zaman bir numara olmaya alışmış Nike için bu kabul edilebilir bir konum değil!



1962 yılında pek az insan bir devrimi başlatmak için Eugene, Oregon’u seçerdi. Oregon Üniversitesi yerleşkesi, başarılı bir atletizm programına uzun zamandır ev sahipliği etmekteydi. 1948 yılından beri takımın antrenörlüğünü yapmakta olan Bill Bowerman, Phil Knight’la birlikte Japon malı “Tiger” spor ayakkabılarını “BSR” (Mavi Kurdele Spor) adı altında dağıtmaya kalkışınca, ortalığı istemeden ayağa kaldırdı. 1964 yılına kadar 1800 çift ayakkabı sattılar. Bundan dört yıl sonra Bowerman’ın yaptığı bir tasarım ana şirketin en çok satan modeli oldu. Biraz iyimserlik ve çokça fikirle donanmış Bowerman ve Knight, kendi tasarımları olan kauçuk-deri karışımı modelden 330 çift üretmeye karar verdiler. Bu modelin ayırt edici özelliği; Bayan Bowerman’ın “waffle” kalıbıyla imal edilmiş olağanüstü hafiflikteki tabanıydı. İkili; ürettikleri bütün ayakkabıları, çifti 3.30 dolardan satarak hem bir şirketin, hem de bir devrimin doğmasına ön ayak oldular.

Stanford’da master yapmaya başlamadan önce Bowerman’ın öğrencisi olan Knight, bu tuhaf görünümlü ayakkabıları arabasının bagajına atıp, o saha senin bu saha benim dolaşarak pazarlamaya başladı. Çiftin biraz kibir, biraz yaratıcılık kokan havaları tuttu ve çabalarıyla oluşturdukları kıvılcımın ateşe dönüşmesini sağladı. 1971 yılında “swoosh”

koşularını ortaya çıkardılar ve ertesi yıl, Eugene’de yapılan ABD Olimpiyat seçimlerinde, “Nike” markasını lanse ettiler. Bir süre sonra seçkin koşucuların ayağında bu marka görülmeye başladı. (Aralarında 1972 Olimpiyat Maratonu’nun ilk yedi sırasında yer alan koşucuların dördü de vardı). 1974 yılında; 250 çalışanı, Kanada ve Avustralya pazarlarında satışları, New Hampshire’daki fabrikaları ve 4.8 milyon dolar yıllık cirosu olan bir şirket ortaya çıkmıştı.

Hem daha iyi donanım kullanmasını sağladığı, hem de kendisini yaptığı spor konusunda eğittiği için, Bowerman ekolünden sayılan Olimpiyat koşucusu Steve Prefontaine, 1975 de bir trafik kazasında trajik bir biçimde ölünceye kadar şirketin ilham kaynağı oldu ve yönünü belirledi. Öğrenci ve antrenör birbirini tamamlayan yeteneklerini aynı yöne akıtarak geleceğe yöneldiler. Adını Antik Yunan’ın zafer tanrıçasından alan yeni şirketleri, ayakkabı tasarımı ve satışı alanında bir zaferden diğerine koştu durdu. Koşucular ürünlerini kullanmayı, satıcılar ise satmayı sevdiler. Tenisin büyük ismi John McEnroe onlarla kullanma sözleşmesi yapan ilk ünlü sporcu oldu. Ve on yıl sonra, 2700 çalışanı ve % 50 pazar payıyla, halka açıldılar.

1980’lerin ilk yılları, ürün yelpazesinin genişletilmesine, pazara nüfuz etmeye ve tüketiciler arasında ün kazanılmaya çalışıldığı dönemdi. İlk giysilerin piyasaya çıkmasıyla birlikte, Nike’nin “swoosh” u, kırkın üzerinde ülkede görülmeye başlamıştı. Los Angeles Olimpiyatlarında, aralarında Joan Benoit ve Carl Lewis’in de bulunduğu elli sekiz sporcu, ayaklarında “Nike” ayakkabılarla 65 madalya kazandılar. Ve bir şirketle bir kişi arasında imzalanan gelmiş geçmiş en sıra dışı sözleşmelerden biri yapıldı; Nike ve Chicago Bulls’un yıldız oyuncusu Michael Jordan, 1985 yılında “Air Jordan” basket-

bol ayakkabılarını ve spor giysilerini birlikte üretme kararı aldılar. Bu muhteşem birleşmeden bir yıl sonra; Nike'nin yıllık cirosu ilk kez tılsımlı "1 milyar dolar" sınırını aştı.

Ancak, Jordan imzalı ürünlerinin spor malzemeleri pazarını yeniden belirlediği dönemde bile, Nike başarısını tehdit eden sorunlar yaşıyordu. Kısmen büyümekte olan sıkıntılardan, kısmen de şirketin dar kültüründen kaynaklanan dağıtım ve satış departmanları hastalıkları, kazançların kazaya uğramasına yol açtı. Kapsamlı bir şirket içi denetimden sonra, işleyişte çeşitli değişiklikler yapıldı. Geleneksel yaklaşımları alt üst eden "Just do it" kampanyası ve "P.L.A.Y" (*Participate in the lives of America's youth* -Amerikan gençliğinin yaşamında yer alın) başlıklı, kentte yaşayan gençlere yönelik eğlence faaliyetlerini kapsayan program ve çevre konusundaki çeşitli çalışmalar yürütüldü. Nike'nin öteden beri en fazla bilinen yönü olan teknolojik ilerlemeler, gündemden hiç düşmedi. Bütün bu çalışmalar, beş yıl içinde ciroyu istikrarlı bir biçimde yükseltti ve sonunda 3 milyar doların üzerine çıkarttı. 1990'larda geliştirilmiş spor giysilerinin piyasa sürülmesi ve gelecek vaat eden genç golfçü Tiger Woods ile yapılan sözleşme, Nike'yi efsanevi şirketler arasına taşıdı.

Ama sonra, "ayakkabı" da ciddi sorunlar baş gösterdi. Şirkete yöneltilen, yabancı işçilerine ettiği muameleyle ilgili olarak eleştiriler, fazlasıyla gözle görünür bir hal aldı. Ayakkabı modası, Nike'nin güçlü olduğu alanlardan biri değildi artık. Yükselmekte olan bazı eğilimler tamamen göz ardı edildi. Nike'nin kuvvetli yönlerinden biri olan reklamcılık, tepe taklak geldi. Şirket sanal ağdan vaktinde yararlanma fırsatını da kullanamadı. Bununla birlikte, kros yarışlarından amigo gösterilerine kadar bir çok faaliyet için kullanılabilen büyük spor ayakkabıların oluşturduğu "koşu ayakkabıları" pazarının aslan payı hala elindeydi. Ancak, dünyanın en ta-

ınmış markalarından birinin oluşumuna vesile olan araba, belimenin tam anlamıyla duvara toslamıştı.



Kural tanımaz bir insan olduğu kadar, çetin ceviz bir adamı da olan Phil Knight, Tiger’la golf oynamaktan, “NIKEMN” plakalı siyah “Acura”sıyla ortalıkta dolaşmaktan zevk almakla birlikte, artık oyalanmamak gerektiğini anladı. Şirketin küreselleşme konusundaki girişimlerinin fazlasıyla hızlı geliştiğini ve kaynaklarını tükettiğini itiraf etti. 1900 kişinin işten çıkarılmasını ve “Nike” logolu ürünlerin sayısının hatırı sayılır oranda azaltılmasını da kapsayan büyük bir yeniden yapılanma programı başlattı. İşe yeni girenlere verilen iki saatlik uyum eğitimini iki tam güne çıkardı. Böylece herkesin efsanevi Nike kültürünün tarihçesini daha iyi anlayabileceğini umuyordu. (Yeni “teknoloji temsilcileri” daha da uzun bir süre uyum eğitimi alıyorlardı. Dokuz tam günden oluşan bu eğitim programında, Bowerman’ın pistinde koşmak ve Prefontaine’in öldüğü meşum kazanın olduğu yerin ziyaret edilmesi de vardı). İyi işlemeyen “ACG” spor giysisi üretim hattını şirketten ayırarak, ayrı kadrosu, bütçesi ve pazarlama planı olan farklı bir birim haline getirdi.

Yaptıkları arasında belki de en önemlisi; Nike’nin kalkınmakta olan ülkelerin yok pahasına çalıştırdığı işçilere yönelik politikalarını şeffaf bir biçimde gözden geçirmeye başlamasıydı. Ne şirketin ne de kendisinin, geçmişte bu meseleyi pek iyi yönetememiş olduklarını ilk kez itiraf etti. Bu durumu değiştirmek için, Nike’nin ilk “Şirket Sorumluluğu Başkan Yardımcısı” görevini yürütmek üzere, Microsoft’tan Maria Eitel’i transfer etti. Maria Eitel’in şu anda 95 kişilik bir kadrosu var ve yaptıkları (Endonezyalı işçiler için okuma yazma kursları, zehirli bir solvent olan toluenin üretim hatlarının

çoğunda artık kullanılmaması vb.), Nike'nin en katı eleştir-menleri tarafından bile istemeye istemeye de olsa takdir edil-mektedir.

Nike, ACG'yi ve yeni kurulan merkezi yönetimi kullana-rak, farklı markalarla başları dönmüş olabilecek eski müşteri-lerini geri kazanmaya çalışmakta, geçmişte kendisine dönüp bakmayan hareketli genç insan kalabalığını kendisine çek-meye uğraşmaktadır. İnternet de -sonunda- oyunun parçası haline gelmiştir, televizyonda ve basında yayımlanan daha mütevazı reklamlar da öyle. Şirket, yeni eğilimlere daha hızlı karşılık verebilmek ve tüketicinin taleplerini karşılama ora-rını yükseltmek amacıyla; tasarım ve üretim arasında geçen süreyi kısaltmanın yollarını araştırmaktadır. Knight, bütün bunları yaparak, yanlış anlaşılması olanaksız bir mesaj ver-miştir: Şirketi asla pes etmeyecektir! Rakipler bitiş çizgisine doğru son sürat koşmaya hazır olsalar iyi olur!

Dünya artık spor ayakkabısı deliliğinden vazgeçmiş ve "Nike" ler bir dereceye kadar gözden düşmüş olabilir. Ama spor ayakkabıları hep var olacaktır. Ve bir çok insan; devrime öncülük eden Nike'nin, takımın daima en önünde yer alaca-ğından emindir.

19

Numara

Intel

- ✓ **Şirket hakkında:**
- ✓ Kurucuları: Robert Noyce ve Gordon Moore
- ✓ Ayırt edici özellikleri: Mikro işlemciyi icat ederek bilgisayar devriminin yolunu açtı.
- ✓ Ana ürünleri: Bilgisayar mikroçipleri, iletişim ağları ve iletişim donanımı
- ✓ Yıllık satışı: 29.389 milyar dolar
- ✓ Çalışan sayısı: 70.200
- ✓ Başlıca rakipleri: Advanced Micro Devices, IBM, Motorola
- ✓ Fahri yönetim kurulu başkanı: Gordon E. Moore
- ✓ Yönetim kurulu başkanı: Andrew S. Grove
- ✓ Başkan ve CEO: Craig R. Barrett
- ✓ Şirket merkezi: Santa Clara, California
- ✓ Kuruluş yılı: 1968
- ✓ Web sitesi adresi: www.intel.com

Kimileri, Intel'in sadece günümüzde bilgisayardan cep telefonuna, oyuncaktan termostata kadar her şeyin çalışmasını sağlayan minicik mikroçipleri icat ettiği için, dünyanın en büyük bilgisayar mikroçipi üreticisi haline geldiğini söyler. Kimileri, şirketin sektöründe bir numara olmasının, piyasaya ilk çıkışından bu yana geçen otuz küsur

yıl boyunca neredeyse kusursuz milyonlarca mikroçip üretmesini sağlayan üstün üretim yeteneklerine bağlı olduğunu iddia eder. Geriye kalanlar ise, bu durumun ileri teknolojinin moda olmasından çok, önce şirketin başında bulunan ve şirketi hızla büyüyen bir endüstrinin en ön saflarında tutan parlak yönetim takımının eseri olduğu konusunda ısrarlıdır.

Ama, geriye dönülüp bakıldığında; iki kelimenin etrafında dönen devrimsel bir reklam kampanyasının bu işte belki en büyük paya sahip olduğunun düşünülmesi de mümkündür: *"Intel inside"* (İçeride Intel Var). Bu iki kelimecik, meçhul bir şirketi dünyaca tanınmış bir markaya dönüştürdü. Intel, insanların hayatına yeni girmiş bir malzemeyi gün ışığına çıkarmak için bilindik yöntemleri kullanarak; tüketicileri kamyonla satın almaya başladıkları elektronik eşyanın en can alıcı bölümünün, ortada görünmeyen ama çok büyük önem taşıyan kendi ürünü olduğuna inandırdı. Öncü konumunun, kullandığı olağanüstü verimli üretim tekniklerinin ve sıra dışı yönetim anlayışının, şirketin yükselişinde belirgin bir rol oynadığı kuşkusuzdur. Ama, rengarenk tavşan kostümleriyle dans eden teknisyenleri göstererek başlayan ve artık işitsel logosu haline gelmiş olan dört tınıyla biten dikkat çekici reklam kampanyası olmasaydı, Intel bugün sahip olduğu dünyayı değiştirmek gibi önemli bir konuma belki de hiç ulaşamazdı.

Bu reklam sayesinde, günümüz bilgisayarlarının sürücü gücü olan mikroçip pazarının % 80'inden fazlasını ele geçirmiştir. Ayrıca, parada herkesin satın alabileceği kadar hafif, yükteyse bir zamanlar roketlerde kullanılan oda büyüklüğündeki parçalar kadar ağır bu malzemenin artık gündelik hayatın parçası haline gelmiş olmasında büyük rol oynamış ve şirketin, 1960'ların sonundaki toplumsal ve siyasal çalkantıların ortasında kapılarını açtığı günlerde, dünyamızı bu ka-

lar değiştirmekleri hayal bile edilemeyen diğer küçük elektronik aygıtların gelişimine uygun zemini hazırlamıştır.

Yaşam ve çalışma tarzımızı değiştiren diğer şirketlerin çoğu gibi Intel'in de kazandığı başarıları yeterli görüp, bir köşeye çekilmeye fırsatı olmamıştır. Pazarda giderek artan rekabet ve ürünlerdeki sürekli değişim, bu şirketi de eriştiği zirvede kalabilmek için strateji ve yönelimlerinde belirgin değişiklikler yapmaya mecbur kılmıştır.



Mikro işlemci, verilerin depolanıp çeşitli amaçlarla kullanılmasını sağlayan binlerce (hatta milyonlarca) transistörün birbirine bağlanmasıyla oluşan minicik bir elektronik devredir. Günümüzün kişisel bilgisayarlarında beyin görevi görmesinin yanı sıra, telefonun numara çevirme sisteminin, çalar saatin denetim mekanizmasının, hatta otomobilin elektronik fren ve kapı kilitleme sistemlerinin arkasında da hep mikro işlemci vardır. Mikro işlemci icat edilmeden önce, saydığımız elektronik sistemlerin esamisi bile okunmazdı; bilgisayarlar ise odalar dolusu yer kaplardı. Intel'in kurucuları Robert Noyce ve Gordon Moore'un 1960'ların ortalarında ilk mikro işlemciyi geliştirmeleriyle her şey değişti. Ama bu değişim elbette bir gece içinde olmadı.

Noyce ve Moore'un "*Fairchild*" adlı, yarı iletken üreten bir şirkette çalıştıkları sırada yaptıkları büyük buluş, böyle bir bütünleşik devrenin boyutlarının, tek bir silikon mikroçip üzerine yerleştirilebilecek kadar küçülmesine yol açtı. Meslektaşlarının çoğu, başlangıçta bu projenin uygulanabilirliğinden kuşkuya düşmüş olsalar da; ikili çalışmalarını giderek hızlandırırken, bu işin korkunç potansiyelini gzlelerinde canlandırabiliyorlardı. Hatta Moore; 1965 yılında bu

tür devrelerin göstereceği performansın, gelecek yıllar içinde katlanarak artacağını bile öngörmüştü. Daha sonra “Moore yasası” olarak adlandırılan bu düşünce; 18 ya da 24 aylık dönemler içinde piyasaya çıkan her mikro işlemcinin, kendisinden hemen önce piyasa sürülmüş mikro işlemciden yaklaşık iki kat daha güçlü olacağını öne sürüyordu. Zaman içinde bu tahmininde ne kadar haklı olduğu ortaya çıktı.

Noyce ve Moore, 1968 yazında “Fairchild” dan ayrılarak bu devreleri imal etmek üzere bir şirket kurdular. İsmi “NM Elektronik” olan yeni kuruluş, onların görüşlerini paylaşan bir düzine bilim insanının katkılarıyla Mountain View, California’da açıldı. Bu bilim insanları arasında Budapeşteli bir Macar olan Andrew Grove da vardı. Onu proje yöneticiliğine getirdiler. Kısa bir süre sonra şirketin adı “Intel” olarak değiştirildi ve yoluna tam gaz devam etti.

Intel’in başından beri hedeflediği şey, ilk yıllarda mevcut teknolojilerin en az 100 katı fiyatla satılan ürünlerinin ticari bir değeri olmasıydı. Noyce, Moore ve Grove yaptıkları devrelerin boyutlarından, gösterdikleri performanstan ve çok az enerji harcamalarından dolayı her şeye rağmen imalatçıların ilgisini çekeceğinden emindiler. İlk yıl kazançları 2700 doların altındaydı. Ama haber çabuk yayıldı ve şirkete duyulan ilgi artmaya başladı. İlk büyük hamleyi bir Japon firmasının kendilerinden, “programlanabilir hesap makineleri” için bir mikroçip tasarımlarını istemesiyle yaptılar. Mühendis Ted Hoff, bu isteğe gerekli mikroçipleri tek bir düzlem üzerine uygun şekilde yerleştirerek cevap verdi ve böylece mikro işlemci doğmuş oldu. Hem Intel hem de filizlenmeye başlayan yeni endüstri için işin en can alıcı noktası; bu tasarımın farklı uygulamalar için de kullanılabilir olmasıydı.

Sonra Intel uçuşa geçti. 1970 yılında “Dinamik Rastsal Erişim Belleği”, yani DRAM mikroçipini geliştirdi. Ürün kısa zamanda dünyanın en çok satılan yarı iletken aygıtı haline geldi. Şirket, gelecekte artacağı tahmin edilen talebi karşılamak üzere, Santa Clara kasabası yakınında bulunan 100 dönümlük armut bahçesi içinde daha büyük bir üretim tesisi kurdu ve birkaç ay sonra “Mikro İşlemci 4004” ü üretti. Bu müthiş aygıt, saniyede 60.000 talimatı yerine getirmek için yaklaşık 75 m³’lük bir hacim kaplayan 18.000 vakum tüpüne gereksinim duyan, dünyanın ilk elektronik bilgisayarı ENIAC’ın yaptığı işi yapıyordu. ENIAC o zamanlar için olağanüstü bir başarıydı. Öte yandan, Intel, aynı işi başparmağın tırnağından küçük bir hacme yerleştirilmiş 2800 transistörden oluşan ve maliyeti sadece 200 dolar olan bir aygıtlı beceriyordu. Bu ürünün piyasaya çıkması, hem Intel, hem de bilgisayar devriminin başlangıcı oldu.

1972 yılında şirket, bir önceki modelin iki misli güçlü “Mikro işlemci 8008” i piyasaya sürmüştü. Aygıt derhal çeşitli uygulamalarda değerlendirildi; bakkal terazilerinin, envanter kontrol cihazlarının ve fren lambalarının parçası oldu. İki yıl sonra ilk kişisel bilgisayar “Altair” da kullanıldı. Bu fikir çok tuttu ve Intel iyice kalkındı. Birkaç yıl sonra *Fortune* dergisinin “Yetmişlerin zafer kazanan şirketleri” listesinde yer aldı.

1981 yılına gelindiğinde, Intel, mikro işlemci çeşitlerine “8086” ve “8088” de katılmıştı. Bu ürünler, kişisel bilgisayar üretmeyi planlayan IBM’in dikkatini çekti. O sıralarda Intel yılda 10.000 sipariş alınca seviniyordu. Ürününde “8088” i kullanmaya karar veren IBM’in talebiyle mikro işlemci satışları bunun bin misline çıktı. Ve Intel’in değeri bu sayede iyice anlaşıldı.

Ama şirket elbette bu noktada durmadı. 1982 yılında diğer mikro işlemcilerin üç katı performans gösteren “286” modelini piyasaya sürdü. 1985’de üretilen, “386” saniyede 5 milyon işlem yapabiliyordu. Bunu 1989 da, sadece “4004” den 50 kat hızlı olmakla kalmayıp, anabilgisayarların işlevine eş değer işleve sahip “486” nın piyasaya çıkışı izledi. 1993 yılında Intel “Pentium” u üretti. Bu mikro işlemci, içinde bulunan 3.1 milyon transistörle, saniyede 90 milyon işlem yapabiliyordu. Yani ilk mikro işlemcinin 1500 katı bir kapasiteye sahipti. Artık şirketin başkanı ve CEO’su olan Grove, bir dönüm noktasında olduklarının farkındaydı ve bunu bütün dünyaya anlatmak istiyordu. Benzersiz bir reklam kampanyası yürütmek üzere 100 milyon dolar ayırdı ve Intel ürünlerini televizyon ve basında yayımlanan reklamlarla kapsamlı bir şekilde tanıtmaya başladı. İnsanların çoğu onun deli olduğunu düşündü. Tüketiciler isteseler bile çarşıya gidip Intel mikro işlemci alamazlardı ki!

Mikroçiplerin pazarlanmasına yönelik bir çaba olan “Intel Inside” kampanyası tamamen Andy Grove’un fikriydi. Intel o zamanlar mikroçip pazarının en büyük imalatçısıydı ama, “klon” üreticiler düşük fiyatlı ürünleriyle piyasaya sızmaya başlamışlardı. Reklamlar, tüketicinin Intel markalı ürünlerini talep etmesini sağlamak üzere tasarlanmıştı ve ürünü kullanan bilgisayar imalatçıları dolaylı olarak ödüllendiriyordu. (Şirketin Intel mikroçip kullanan imalatçılara % 6 indirim veren ve çıkıp Intel kullandığını söyleyerek kampanyaya katkıda bulunanlara ek bir meblağ ödeyen programı meşhurdur). Grove 1987’de CEO olduğunda, tüketici pazarına yönelik promosyonlara ayrılmış bir bütçesi yoktu, 1990’larda ise bu iş için yılda 100 milyon dolar ayrılmıştır ve işlevi, 1999 da Pentium III mikroçipinin piyasaya sürüldüğü sıralarda da görüldüğü gibi, sürmektedir. O dönemde yürütülen küresel

reklam kampanyasının, yaklaşık 150 milyon dolara mal olduğu tahmin edilmektedir. Kampanya, Intel'in bir ".com" şirketi haline getirilmesini ve yeni mikroçipin Internet'ten alınan zevkin artırılması yönünde kullanılmasını amaçlıyordu.

Bu çabalar gerçekten de şirketin adını tüm dünyaya duyurdu; birden herkes "içinde Intel olan" bilgisayar talep etmeye başlamıştı. Kısa süre sonra; Microsoft'un "Windows" işletim sistemiyle piyasaya hakim olmasıyla birlikte, halk, bilgisayarların büyük bölümünü işleten bu beraberliği "Win-tel" diye anmaya başladı.



Grove, 1997 yılında, Time dergisi tarafından "Yılın Adımı" seçilmesinden birkaç ay önce Yönetim Kurulu Başkanı oldu ve diğer görevlerini Craig Barret'e devretti. Intel, kişisel bilgisayarların çoklu medya performanslarını geliştirecek yeni bir teknolojiyi piyasaya sürdü ve reklam filmleri sayesinde ün kazanan renkli karakterleri daha da yaygınlaştırarak, marka imajını güçlendirdi. Şirket ayrıca, sektörde ortaya çıkan ürün segmentlerinin gereksinimlerine uygun bir biçimde; "meraklı/profesyonel, performans ve temel PC ler" olarak üç birime ayrıldı.

Bütün bunlara rağmen, on yıllık sürekli büyümeden sonra bir duraksama oldu. Video konferans gibi yeni alanlara girme çabası başarısızlıkla sonuçlandı. Bu arada tüketiciler Internet ortamına girmek için daha az karmaşık aygıtlar talep etmeye başladılar. Daha fenası, Federal Ticaret Kurulu, rekabeti engellediği savıyla şirket aleyhinde dava açtı. (Ancak, Microsoft'tan farklı olarak Intel bu konuda FTK ile anlaşma yolunu seçti). Olanlardan sonra rekabet piyasası gerçekten canlandı; ortaya "Cyrix" ve "Advance Micro Devices" gibi ra-

kipler çıktı ve 1998 yılında şirketin gelirlerinde on yıldan beri ilk kez azalma gözlemlendi.

Barrett bu durumdan Intel'in merkeziyetçi yönetim sisteminden vazgeçerek ve bazı şirketlerin satın alınması için bir miktar nakiti serbest bırakarak çıkış yolu aradı. Barrett'in; şirkette bilgisayarlarla birlikte iletişim ağı donanımında kullanılan yarı iletkenlerin üretiminin de yapmasını sağlayacak bir yeniden yapılanma çalışması başlatmasıyla, sadece kişisel bilgisayar mikroçiplerinin üretilmesine odaklanılan günler geride kaldı. Barrett ayrıca, e-ticaret ve son kullanıcıya yönelik ürünler gibi yeni alanlarla ilgili araştırmalar da yaptı.

Kişisel bilgisayar parçaları üretiminin hala Intel'in yıllık cirosunun % 90'ını, kârının ise tamamını oluşturmasına karşın; Barrett yeni yüzyılın başında girişimlerini yeni şirket alımları ve kapasite büyütme çalışmalarıyla destekledi. Şirket, dünyanın değişmesine katkıda bulunan etkileyici tasarımlarına yenilerini ekleyebilmek için daha hızlı ve güçlü mikroçipler üretmeye devam ediyor. Kurucularından (ve günümüzde Yönetim Kurulunun Fahri Başkanı) olan Gordon Moore şunları söylemişti: "Otomobil endüstrisi yarı iletken endüstrisi kadar hızlı gelişebilseydi, Rolls Royce bir galon yakıtla 500 mil yapardı ve otomobili park etmektense atıp yerine yenisini almak daha ucuza gelirdi". Moore aslında; Intel iş başında olsaydı, durumun aynen böyle olacağını ima ediyordu.

20

Numara

CNN

(Kablolu Haber Ağı)

Şirket hakkında:

- ✓ Kurucusu: Ted Turner
- ✓ Ayırt edici özellikleri: Dünyanın 24 saat boyunca naklen haber yayımlayan televizyon istasyonudur.
- ✓ Ana ürünleri: Televizyon, radyo ve İnternet haber programları
- ✓ Yıllık kazancı: Bilgi edinilemedi.
- ✓ Çalışan sayısı: 4.000
- ✓ Başlıca rakipleri: CNBC, MSNBC, Fox haber kanalı
- ✓ Yönetim kurulu ve şirket başkanı ve CEO: W. Thomas Johnson
- ✓ Şirket merkezi: Atlanta, Georgia
- ✓ Kuruluş yılı: 1980
- ✓ Web sitesi adresi: www.cnn.com

Amerikan halkının büyük bölümü CNN'i ilk kez 1980 yılında, yayına başlamasından tam altı ay sonra, Beatles'ın solisti John Lennon'ın New York'ta vurulduğu gün izledi. Hayretler içindeki bir izleyici kitlesi -en azında o zamanlar yayını alabilen 1.7 milyon evde bulunan kitle- bu ilginç öyküdeki en son gelişmelere istedikleri an ulaşabileceğini o zaman anladı. Televizyon haberlerini ancak büyük yayın ağları ve onların yan kuruluşları uygun gördü-

günde izlemeye alışkın kitle için bu, hem heyecan verici hem de bağımlılık oluşturan bir durumdu.

Ancak yeni yeni palazlanmaya başlayan yayın istasyonunu bir yerlere yerleştirmek için bu kadarı yeterli değildi. Şirketin Atlanta'daki merkezinde ve ABD'nin çeşitli yerlerindeki sekiz bürosunda çalışan meçhul personel, saygınlık kazanmak için ellerinden geleni yapıyorlardı. Bütçeleri o kadar kısıtlıydı ki; onarılması gerekip de onarılmayan bir camın, canlı yayının ortasında büyük bir şangırtıyla aşağı indiği bile oluyordu. "Merdiven altı" pazarından temin edilen elektronik donanım sık sık arıza yapıyordu. İzleyenlerin bütün bunlardan çoğunlukla haberi bile olmuyordu.

CNN kaynaklarını arttırdıkça ve bazı heyecan verici olaylarla ilgili haberler izleyiciyi CNN ekranına kilitledikçe, bu koşulların hepsi değişti. İranlılar tarafından rehin alınan Amerikalılar serbest bırakılırken, "Air Florida" hava yoluna ait bir jet uçağı, Potomac'ın buzlarına gömülürken ve Challenger uzay mekiğı, Florida semalarında infilak ederken; CNN'e erişen ve onu güvenilir bir haber kaynağı olarak gören Amerikalıların sayısı çoğalmıştı. 1987 yılında 18 aylık bebek Jessica, Teksas'taki bir kuyuya düşüp de Amerikan halkının elli sekiz saat boyunca kurtarma çalışmalarını izlediğı sıralarda ise, CNN artık son dakika haberlerinin vazgeçilmez kanalı olmuştu. Bundan dört yıl sonra, Çöl Fırtınası hareketi başlayıp Amerikan F-117'leri Bağdat'ı bomba yağmuruna tuttuklarında, 11.5 milyondan fazla izleyici ekrana adeta yapışıp, kuşatılmış Irak başkenti ve çevresinden yapılan canlı yayını izlemişti.

Bugün, CNN elbette ki dünyanın en saygın televizyon haberciliğı kuruluşlarından biridir. Konusunda uzman yarıdımçı kanallar önemli haberler, mali konular ve sporla ilgili

yayınlarına odaklanırken, diğerleri İspanyolca ve Türkçe de dahil olmak üzere bir çok dilde yayın yapmaktadır. Televizyon istasyonlarına radyo istasyonları ve İnternet siteleri de eklenmiştir. 78 küsur milyon Amerikalı aile ve dünya üzerinde bir milyardan fazla insan, CNN'in sunduğu hizmetlerin en az bir tanesinden yararlanmaktadır. CNN şirketler grubu; ana şirketinin, dünyanın en büyük İnternet kuruluşunun bünyesine katılmış ve en saldırgan rakiplerinin uzaktan kumanda "lık" laması mesafesinde olduğu yeni bin yılda, savaşa tüm gücüyle hazırlanmaktadır.



Yeni teknolojilerle pek fazla tanınmayan bir girişimcinin ortak ürünü olan CNN, ilk yayını 1 Haziran 1980'de yaptı. Öndan önce, Amerikalıların haberleri ne zaman izleyeceklerine New York'ta hüküm süren "*Big Three*" (Büyük Üçlü) yayın ağının yapımcıları karar veriyordu. CNN'in ortaya çıkmasıyla izleyiciler artık bu kararı kendileri verebilir hale geldiler.

Tam adı Robert Edward Turner III olan Turner, 1938 yılında Cincinnati'de doğmuştur. Dokuz yaşına geldiğinde ailesi Georgia'ya taşındı. Robert Edward Turner II. burada uzmanlık alanı duvar ilanları olan bir iş kurdu. Genç Ted, münazara takımının başkan yardımcısı ve yat kulübünün kumandanı olduğu Brown Üniversitesi'ni bitirdikten sonra, bu aile şirketine muhasebe işlerini yönetmeye başladı. 1960 yılında Turner Reklam şirketinin şubelerinden birinin Genel Müdürü oldu. Üç yıl sonra, iş hayatındaki sorunlar babasını intihara sürükledi. Sıkıntı içindeki kuruluşun yönetimini Turner üstlendi; hem başkanı hem de günlük işleri çekip çeviren yöneticisi olarak 33 yıl boyunca uğraştı ve onu yavaş yavaş kâr eder hale getirdi.

Bu başarıyla cesaret kazanan Turner, 1970 yılında, Atlanta'lı Kanal 17'yi satın olarak büyümeye başladı. Var gücüyle mücadele etmekte olan UHF istasyonunu, üç yıl içinde ülkenin kârlı birkaç istasyonundan biri haline getirdi. Ama Turner yine de tatmin olmamıştı. Uydu aracılığıyla iletişimi keşfettiğinde, bu teknolojinin televizyon izleyicilerinin hayatını değiştireceğini derhal sezdi. Sahibi olduğu istasyonun adını "Turner Yayıncılık Sistemi" (WTBS) olarak değiştirdi ve 17 Aralık 1976 da uydu teknolojisini kullanarak, hazır bekleyen ve nitelikli yayınlara hasret izleyici kitlesini doyurmak üzere, kablolu yayına geçen ilk "süper istasyon" oldu. Aynı yıl içinde halka daha çekici gelecek programlar yayımlayabilmek için Atlanta Braves basketbol takımını satın aldı. 1977 yılında, Amerika kupası yat yarışlarında "*Courageous*" adlı teknesiyle kazandığı başarılar ülkece âlkişlanırken, aynı amaçla Atlanta Hawks basketbol takımını da satın aldı.

Yenilikçi yaklaşımı Turner'ın televizyondan elde ettiği ciroyu, hayal bile edemeyeceği düzeylere çıkardı ve daha fazla kablolu yayın istasyonu kurma konusunda iştahını kabarttı. Ulusal haberlerin yayımlanması konusundaki boşluğu gören Turner, 1980 yılında CNN'i kurdu. İki yıl sonra, günün önemli haberlerini yarım saatte bir yayımlayan "*Headline News*" (Manşet) adını taşıyan bir hizmet daha başlattı. 1985 yılında "CNN Enternasyonal" olarak tüm dünyaya açıldı.

Kablolu televizyonun ABD'nin neredeyse her köşesine yayılmasıyla, Turner'ın sahibi olduğu çeşitli kanallar belli bir izleyici kitlesi oluşturmaya başladı. Ancak; sayısız teknik sorun, yayın personeliyle ilgili öngörülemeyen sorunlar ve geleneksel haber yayın istasyonlarının açıkça sergiledikleri kuşkucu yaklaşım, başlangıçta bu kanalların yaygın bir biçimde kabul görmelerini engelledi. Ama donanımın gelişmesi ve kazaların azalmasıyla, habercilerin izleyici kitleleri-

ının oluşmasıyla bunların hepsi değişti. Turner; kuruluşları bütün haberleri, çekici televizyonculuk olayları haline getirdi. 1980'de John Lennon'un katli, 1981'de İran'ın rehinelere serbest bırakılması ve 1982'de "Air Florida" kazası, Turner'ın "24 saat boyunca haber" kaynaklarının, beklemekte olan izleyiciye sundukları ilk denemelerdi. 1986'daki Challenger kazası ve 1987'de bebek Jessica'yı kurtarma çalışmalarının yayını sırasında; CNN naklen yayın yapabilmek için her türlü kaynağa sahipti. Olayları tiyatro seyrederek gibi izlemeye eğilimli izleyici kitlesiyle kurduğu bağ giderek kuvvetleniyordu. 1989'da Tiananmen meydanında tanklar yürüdüğünde ve 1991'de Bağdat semalarında "scud" füzelerinin arkalarında bıraktıkları izler görüldüğünde, CNN artık dünyaca izlenmekteydi.

Ama, kumarbaz ve risk almaktan korkmayan kişiliğiyle tanınan Turner yerinde duramıyordu. 1985 yılında; Olimpiyat oyunlarına alternatif olmak üzere "Goodwill" oyunlarının temelini attıktan bir yıl sonra, MGM/UA şirketinin 4000'den fazla film ve televizyon gösterisinden oluşan arşivini satın aldı ve böylece sahibi olduğu yayın istasyonlarına lisans ücreti ödemedi. yayımlayabilecekleri nadide programlar sunmuş oldu. Turner, arşivde bulunan siyah-beyaz klasik filmlerin pek çoğunu "renklendirerek" Hollywood'un gazabını üzerine çekti. Bu iki girişimi nedeniyle borçlanmış olduğundan birkaç varlığını satmak zorunda kaldı. Yine de, 1988'de "Turner Network Television" (TNT) ve 1992 de "Cartoon Network" u satın alarak büyümesini sürdürdü. Bu kuruluşların her ikisi de, daha önce satın aldığı film ve televizyon programlarını yayımlamak amacıyla şirket bünyesine katılmıştı. Sonra, 1996 yılında Turner turnayı gözünden vurdu ve her şeyi 7.5 milyar dolar karşılığında "Time Warner" a sattı. Eski sahibi olduğu holdingler, bugün dünyanın en büyük medya grubuna bağlı

olarak çalışıyor ve Turner da grubun en büyük hissedarı, başkan yardımcısı ve kablolu yayın ağıнын yöneticisi.

Turner'ın işleri elbette her zaman son derece düzgün gitmedi. CNN ve kardeş kuruluşlarının çeşitlilik arz eden izleyici kitlesinin taleplerini karşılamaya çalıştıkları sırada sıkıntı verici taşkınlıklar yaşanmış, şirkete yöneltilen eleştiriler; O.J Simpson davasını magazin haberi havasında yayımlaması, Clinton'ın ihaneti ve Elian Gonzales olayı gibi yayınlar yüzünden en üst düzeye çıkmıştı. Birçok kişi, en kötü eleştirilerin; 1998 yılında CNN "Newsstand" de, ABD ordusunun, 1970 yılında Laos'ta sığınmacıların üzerine sinir gazı sıkıldığı yolundaki asılsız haberinden dolayı alındığı hususunda birleşirler. (CNN daha sonra bu konuyu araştırmış ve ilgili görülen birkaç kişinin işine son vermiştir. Turner ise olayı hem kendisi hem de kanalı için "çok büyük bir ayıp" olarak nitelendirmiştir). Ama, her şeye rağmen, istasyonlar her seferinde bu sorunları savuşturmayı becerdiler ve yeni bin yılın başlangıcında "güvenilir haber kaynağı" olma özellikleri her zaman olduğu kadar geçerliydi.



CNN, yirminci kuruluş yıl dönümünü 1 Haziran 2000'de, Atlanta'da, havai fişeklerle ve şirketin hayatındaki önemli anları gösteren video gösterileriyle kutladı. Aynı zamanda sahip değiştirmeye de hazırlanıyordu. Zira, Time Warner kısa bir süre önce "America Online" ile birleşeceğini açıklamıştı. Turner, yeni kurulacak "AOL Time Warner" ın başkan yardımcısı olması ve Turner'a ait tüm varlıklarla kablolu yayın ağını yönetmesi bekleniyordu. Ayrıca, HBO, Cinemax, Warner Bros, International Networks ve Comedy Central ve Court TV'deki Time Warner paylarının yönetimi de kendisine ait olacaktı. Ancak, bu varlıklar üzerinde doğrudan denetimi olmayacaktı ve Turner'ın buna çok kızdığı söyleniyordu.

Bir diğer iyi haber-kötü haber çatışması da şuydu: Büyük kutlama, CNN'in dokuz yılın en düşük aylık izlenme oranına sahip olduğu dönemde yapıyordu. Bu durum, kablolu yayın alanında başta CNBC, MSNBC ve Fox Haber olmak üzere yeni rakiplerin ortaya çıkmasına ve bir zamanlar sadece CNN izleyen kitlenin önemli bir bölümünün bu rakiplerce baştan çıkarılmasına bağlanmaktadır. İzlenme oranlarını yükseltmek ve kanalın izlenmesini önemli olaylara bağımlı olmaktan çıkarmak için, şirket kurmayları çeşitli programlar, belgeseller ve özel gösteriler üzerinde çalışmaya başladılar. Bu arada, AOL ve 22 milyon abonesinin CNN'i yeniden haber kanalları içindeki egemen konumuna getireceği umudunu da taşıyorlar.

Yine de kutlanmaya değer çok şey vardı. CNN hala dünyanın bir numaralı haber kanalı; ABD kablolu yayın ağı içinde izlenme oranı en yüksek olan on programın dokuzu ona ait, açtığı çeşitli sanal siteler aracılığıyla yılda 6.7 milyardan fazla haber sayfası yayımlıyor. Dünyanın haber kaynağı olarak gösterilme oranı en yüksek olan televizyonudur. ABD ve Kanada'da 600, dünya genelinde 800 yan kuruluşu vardır. İlk kurulduğunda sahip olduğu üç kanalın yanı sıra, artık *CNN/fn* (1995 yılında finans konularını ele almak üzere kurulmuştur), *CNN/Sports Illustrated* (1996 yılında sadece sporla ilgili yayın yapmak üzere kurulmuştur), *CNN en Espanol* (sekiz milyon abonesi olan, İspanyolca yayın yapan CNN kanalıdır), *CNN Airport Network* (ABD'nin 37 havalimanında yolculara yönelik yayınlar yapmaktadır), *CNN Radyo* ve daha bir çok kanalı bulunmaktadır.

Ve, onun televizyon haberciliğini tek başına değiştirdiği, çelişkiye düşme korkusu duyulmadan söylenebilir.

21

Numara

Boeing

Şirket hakkında:

- ✓ Kurucusu: William E. Boeing
- ✓ Ayırt edici özellikleri: Havacılık sektörünün çift kanatlı uçaklardan "Lunar Orbiter" uzay araçlarına kadar geçirdiği evrimi birebir yaşadı.
- ✓ Ana ürünleri: Yolcu uçakları, askeri uçaklar, roket ve uydular
- ✓ Yıllık satışı: 57.993 milyar dolar
- ✓ Çalışan sayısı: 197.000
- ✓ Başlıca rakipleri: Airbus Industries, EADS, Lockheed Martin
- ✓ Yönetim kurulu başkanı ve CEO: Philip M. Condit
- ✓ Başkan ve COO: Harry C. Stonecipher
- ✓ Şirket merkezi: Seattle, Washington
- ✓ Kuruluş yılı: 1916
- ✓ Web sitesi adresi: www.boeing.com

"Boeing" ismi, havacılık endüstrisinin ortaya çıktığı günden beri bu endüstrinin bir parçası olmuştur. Wright kardeşlerin Kitty Hawk'ta ilk uçaklarını uçurmalarının üzerinden birkaç yıl ancak geçmişti ki; William Boeing Los Angeles'ta Amerika'nın ilk havacılık gösterisine katıldı. Sektörün getireceği fırsatları derhal

gördü ve gösterinin ardından, birkaç yıl boyunca bu heyecan verici yeni endüstrinin çeşitli yüzlerini araştırdı. Çift kanatlı bir uçağın kanatları üzerinde yolculuk yaptı, memleket memleket gezerek gösteriler yapan bir pilottan uçuş dersleri aldı ve deniz uçağının tasarlanmasına öncülük etti. Ama, 1916'da Seattle'da eski bir tersane satın alıp uçak imal etmeye başlayınca, zevk için uğraştığı havacılık, mesleği oluverdi.

Kurduğu "Boeing" şirketi, seksen beş yıl boyunca güçlü rakiplerinin neredeyse hepsinin sonunu hazırlayan gel gitler yarattı. Şirket bunu, ABD posta servisinin havayoluyla ilk kez yapılmasından tutun da, askeri sözleşmeler yapmaya, yolcu taşımacılığı üzerinde hakimiyet kurmaktan uzay programında önemli bir rol oynamaya kadar, karşısına çıkan her türlü fırsatı değerlendirerek başardı. Zaten uzun zamandır yolcu uçaklarının en büyük üreticisiydi; çeşitli şirketleri satın alarak dünyanın en büyük uzay araçları şirketi oldu.

Aradan geçen yıllar boyunca sektörde dönem dönem yaşanan ekonomik darboğazlar, havacılık şirketlerini birbiri ardına yok ederken, Boeing bunlara karşı hayal gücü ve çeşitlilik yaratarak savaştı. Örneğin; "*United Airlines*" şirketini kurdu, ilk hostesi işe aldı ve küreselleşmenin ilk temsilcilerinden biri olarak 145 ülkede müşteri edindi. Sektöre getirdiği çeşitli yenilikler arasında; B-52 bombardıman uçağı ve havacılık tarihinin en çok satılan jet uçağı olan Boeing 737 yolcu uçakları sayılabilir. *Lunar Orbiter* ve Apollo uzay gemisinin uzaya fırlatılmasını sağlayan *Saturn V* roketi de havacılık endüstrisine katkıları arasındadır.

Ancak, Boeing'in şimdiye dek yaşamış olduğu sıkıntıların hiç biri, bugün karşı karşıya bulunduğu sorunlara karşı bağışıklık kazanmasını sağlayamamıştır. Yirmi birinci yüzyılın başlamak üzere olduğu günlerde; Avrupalı bir rakibi,

Boeing'in eş değer ürününden daha fazla ilgi çeken ve o ürünün satışlarını düşüren bir süper jumbo jeti piyasaya sürmüştü. Ticaret dergileri ve Seattle'daki bölgesel yayın organları, bu durumdan kurtulmak için olağanüstü bir çaba göstermesi halinde, Boeing'in yakında kendisini dünyanın ikinci büyük uçak üreticisi olarak bulacağını söylemekteydi. Hiç de şaşırtıcı olmayan bir biçimde; Boeing bir kez daha mücadele etmeye hazırlandı.



Wright kardeşler tarihi ilk uçuşlarını 1903 yılında gerçekleştirdiler. Aynı yıl Detroit'li William Boeing, Yale Mühendislik fakültesini terk ederek şansını Kuzeybatı Pasifik bölgesinde denemeye karar verdi. Kereste endüstrisinin yeni gelişmeye başladığı dönemlerdi; 22 yaşındaki delikanlı, Grays Harbor civarının gümrak ormanlarından yararlanarak çabucak zengin oldu. Seattle'a taşındıktan bir süre sonra, Los Angeles'ta bir havacılık gösterisi yapılacağını işitti. Bu gösteriye gitti; gör-düklerine aşık oldu ve geriye döner dönmez, George Conrad Westervelt adında bir askeri mühendisle 'uçmanın geleceğine ilişkin sonu gelmeyen konuşmalar yapmaya başladı.

Westervelt MIT'de havacılık dersleri görmüştü ve Boeing'in uçuş sevdasını sonuna kadar paylaşıyordu. İkili piyasaya yeni çıkan, hem pilotun hem de yolcunun aynı kanat üzerinde yolculuk ettiği çift kanatlı uçaklardan birine binerek Seattle üniversitesi kulübünde ne tür değişiklikler yapılabileceğini düşündüler. Boeing; 1915 Ağustosunda uçuş dersleri almak için California'ya gitmeden önce, arkadaşından daha kullanışlı bir uçak tasarlamasını istedi. Döndüğünde, ikilinin soyadlarının baş harflerini taşıyan "B ve W" modeli deniz uçağı tasarımı tamamlanmıştı; kısa süre sonra imalatına geçildi.

Boeing, Lake Union'un yanında kayıkhanе-hangar karı-
yımlı bir yer inşa etti. 1916 yılının ilk yarısında iki adet "B ve
W" yapmaya giriştiler. Ordu Westervelt'i doğuya gönderince
yarım kalan işi Boeing tek başına tamamladı. 15 Haziranda,
"Bluebird" adını verdiği uçağı, pilotu vaktinde gelmediğı için,
ilk uçuşuna kendisi çıkardı. Bundan tam bir ay sonra, uçak
yapımı işine "Pasifik Havacılık Ürünleri Şirketi" adı altın-
da resmîyet kazandırdı. Şirketin 1000 hissesinde 998 ini sa-
tın aldı ve tesisleri Duwamish nehri üzerindeki eski Health
tersanesine taşıdı. Bir yıl sonra şirketin adını "Boeing Uçak
Şirketi" olarak değiştirdi.

Yeni şirketiyle ilgili iyimser duygularla dolup taşmakta
olan Boeing; pilot, marangoz, terzi ve diğer ustalardan oluşan
28 kişilik bir kadro oluşturdu. "B ve W" satışları iyi gitmi-
yordu ama, I. Dünya Savaşı patlamak üzereydi ve ABD ta-
rihinde ilk kez savaşta uçak kullanacaktı. Boeing, ordunun
bu konuda eğitilmesi için uçağı ihtiyaç duyacağını biliyordu
ve ürettiğı "Model C" nin bu açığı kapatacağına inanıyordu.
Ordu yetkilileri, Florida'da yaptıkları deneme uçuşunda son-
ra bu konuda ikna oldular ve Boeing'e elli uçak sipariş ettiler.
Boeing, siparişi karşılayabilmek için çalışan sayısını 337 ye
çıkardı ama, ilerideki yıllarda sıkıntı yaratan bir alışkanlık
haline gelecek bir durumla karşılaştı: Savaşın yaklaşması-
yla sipariş yarıya düşürüldü. Boeing batmamak için işçilerini
civardaki mağazaların eşyalarını yapmakla görevlendirdi ve
bu arada "deniz kızağı" adını verdiği, altı düz bir tekne imal
ettirdi.

Ancak Boeing'in uçaklarla işi henüz bitmemişti.
1919'da; bir pilotla birlikte yanına 60 mektup alarak, İngiliz
Columbiası'ndan Seattle'a uçtu. Bu, ABD'nin ilk "uçakla"
mektup dağıtımıydı. Ertesi yıllar içinde bir çok yeni ticari
uçak modeli tasarlamıştı ve bunlardan bir tanesi Rainer dağı
üzerinden uçtu. Bu arada Ordu Havacılık Hizmetleri, çift ka-

natlı savaş uçakları için birkaç sağlam sipariş vermişti. Ancak Boeing, ayakta kalmak istiyorsa, ürünlerinden çeşitli müşteriler için belli miktarlarda üretmek ve satmak için somut planlar yapması gerektiğinin farkındaydı. Bundan dolayı, Kansas'taki "Stearman Havacılık Şirketi" ni satın aldı, Kanada'da bir şube ve California'da "Boeing Havacılık Okulu" nu açtı. Charles Lindbergh'in New York-Paris arasındaki ilk aktarmasız uçuşu yaptığı 1927 yılında, Boeing, ABD posta idaresiyle sözleşme imzalayarak, Chicago-San Francisco posta hattını işletme hakkını aldı.

Sonunda uçaklarını verimli bir biçimde kullanırken onlardan başkalarının da yararlanmasını sağlayabilecekti. Postayla birlikte yolcuların da taşınabileceği bir hava hattı oluşturmak üzere, "United Airlines" ın önceliği olan "Boeing Hava Taşımacılığı Şirketi" ni kurdu. ABD'de alkollü içki yasağının geçerli olduğu dönemdeydiler; Boeing'in eşi Bertha ilk uçuşu portakal aromalı maden suyu ikram ederek açtı. Ertesi yıl, beş tona yakın mektup ve paket, bin dokuz yüz tane de insan; yirmi iki buçuk saatlik bu yolculuğa çıkmıştı. Bu sonuç, uçakla yolcu taşıma fikrini doğurdu ve -ordunun siparişleri ve sonraları uzay yolculuğuyla ilgili ürünlere olan taleple birlikte- Boeing'in yıllarca en tepede kalmasını sağlayan talebi kışkırttı.

Bunu izleyen yıllar içinde çok şey değişti ama, Boeing'in sürekli uzayan ürün listesi alanında egemen olmasını sağladı. Boeing şirketleri uçak ve motor, pervane gibi uçak parçaları üretiyor, posta taşıyordu. Havalimanları, havayolları işletiyordu. Çift kanatlı uçaklar tek kanatlıların yerini aldığı anda, hangardan ilk çıkan ürünler Boeing uçaklarıydı. "Yankee Clipper" modeli Atlantik ötesine düzenli posta taşımaya başladı. Lüks "Stratoliner", Pearl Harbor'un bombalanmasından sonra C-75 askeri uçağı olarak yeniden üretilmişti. Ardından Hiroşima ve Nagazaki'yi bombalayan B-29 geldi. Savaştan

sonra hükümetin siparişleri iptal etmesi yine işçi çıkarılmasına yol açtı ama, bu kez ordunun siparişlerinin yerini uzun erimli sivil uçaklar için verilen siparişler almaya başlamıştı ve şirket yoluna devam etti. Jet uçaklarının geliştirilmesi ve savunma bakanlığının durmayan siparişleri şirketin tam gaz ilerleyişinin başlıca destekçileri oldu. William Boeing 1956 yılında öldüğünde, uçakları yerkürenin etrafında tur atacak kadar gelişmişti. Ve uçaklar ilk kez, uzun mesafelere trenlerin taşıdığından daha fazla sayıda yolcu taşıyordu.



1960'lar; hem Amerika'yı hem de Boeing'i yeni bir yöne sevk etti. Başkan Kennedy, insanların ayda yürüyeceklerini vaat etmişti ve Boeing, bu vaadin tutulması için devlete 2.000 çalışanını ödünç verdi. "Lunar Orbiter" ay yüzeyinde inilebilecek noktaları saptamaya çalışırken, "Lunar Roving Vehicle" adlı ay arabası ise ay zeminini inceledi. "Satürn V" roketi Apollo'yu uzaya fırlattı.

Boeing 707, yıllarca devlet yetkililerinin yolculuklarında kullanılmıştı. Başkanı taşıyan uçak "Air Force 1" (Hava Kuvvetleri 1) işareti kullanırdı. 1962'de iki adet 707, Başkanın kullanması için özel olarak hazırlanmış ve bunlara "Air Force 1" işareti sürekli olarak taşıma hakkı verilmişti. Bu modeller, 1990 yılına kadar başkanlık uçağı olarak kullanıldıktan sonra, yerini yeni Boeing 747'lere bırakmıştır.

Boeing bir yandan "490" yolcu uçakları, "747" jumbo jetler gibi ileri modeller üretmeye devam ederken, bir yandan da çalışan sayısının bir zirveye çıkıp, bir dibe vurması gibi sorunlar yaşıyordu. 1970 yılında hükümetin süpersonik taşımacılık projesini aniden iptal etmesiyle, elli bin civarında çalışan işinden olmuştu. Boeing bu duruma yine ürünlerini çeşitlendirerek yanıt verdi ve bir bilgisayar hizmetleri şirke-

ti kurdu. Oregon'un doğusunda bir sulama projesine başladı ve Virgin Adaları'nda bir tuz giderme tesisi açtı. Ayrıca, Columbia Nehri'nin kıyılarında üç devasa rüzgar türbini yaptı, polis telsizlerinin dinlenmesini engelleyici araçlar tasarladı ve birkaç bölgeye hafif raylı sistemlere uygun vagonlar verdi. Ama şurası çok açıktı ki; işler ne kadar değişiyorsa o kadar aynı kalıyordu.

Başka alanlara el atmasına rağmen Boeing yine de esas olarak ticari uçaklar, askeri donanım ve uzayla ilgili çeşitli yardımcı ürünlere odaklanmayı sürdürmüştür. Şirketin yetkilileri, uzun yıllardır benimsenmiş olan sektörün lideri olma stratejisini; 1996'da Rockwell International, 1997'de McDonnell Douglas ve 2000 yılının başlarında da Hughes Electronics İletişim Uyduları Şirketi'ni bünyelerine alarak yinelemişlerdir. Ancak birkaç ay sonra, mühendis ve teknisyenlerin hiç hesapta olmayan 40 günlük bir greve gitmeleri, ticari ve askeri üretimini fena etkilemiş ve şirketin değerini 5.3 milyar dolar düşürmüştür.

Bu kalkışma her iki tarafı da üzmele birlikte, grevin sona ermesiyle şirket ve çalışanları yollarına yine birlikte devam etmişlerdir. Grevden yalnızca birkaç hafta sonra Boeing, yolcularının yolculuk sırasında Internet'e girebilmelerini ve e-posta gönderebilmelerini sağlayacak yeni bir sistemin getirildiğini ilan etmiştir. Ancak, bundan kısa bir süre sonra, ezeli rakibi "Airbus" ın siparişlerinin kendi siparişlerini ilk kez geçtiği bilgisini alarak, bir daha sarsılmıştır. Üstelik, yeni Airbus süper jumbo jeti, daha önce Boeing'in deniz aşırı yolculuklarda kullandığı modellerinin gördüğü ilgiyi görmektedir.

Şirket buna alışılmış şekilde cevap verdi: Devasa 747x Stretch Stretch'in henüz ortada olmaması hiç mesele değil; Boeing kurucusunun ticari uçakları piyasaya sürdüğü günden bu yana, çok daha zor durumlardan kendisini kurtarmayı başarmış bir şirkettir.

22

Numara

Hewlett-Packard

Şirket hakkında:

- ✓ Kurucuları: Bill Hewlett ve David Packard
- ✓ Ayırt edici özellikleri: Teknolojide ve teknolojiyi yaratan iş dünyasında liderdir.
- ✓ Ana ürünleri: Bilgisayar, yazıcı ve görüntüleme ürünleri ve bunlarla ilgili hizmetler
- ✓ Yıllık satışı: 42.370 milyar dolar
- ✓ Çalışan sayısı: 84.400
- ✓ Başlıca rakipleri: Compaq, IBM, Xerox
- ✓ Yönetim kurulu başkanı, CEO ve şirket başkanı: Carleton S. "Carley" Fiorina
- ✓ Şirket merkezi: Palo Alto, California
- ✓ Kuruluş yılı: 1939
- ✓ Web sitesi adresi: www.hp.com

21. yüzyılın yaklaştığı sıralarda Hewlett-Packard şirketi önemli bir açmazla karşı karşıyaydı. "Silikon Vadisi'ni oluşturan ana şirket" gibi son derece hak edilmiş bir üne sahip olan HP, çalışma hayatına kelimenin gerçek anlamında bir "garaj" da başlamış ve buradan çıkarak dünyanın tartışmasız en büyük bilgisayar kuruluşlarından biri haline gelmişti. HP, 1939 yılında elektriksel titreşimleri işitilebilir seslere dönüştüren (osilatör) aygıtının Walt Disney stüdyola-

rı tarafından “Fantasia” da kullanıldığı günden beri, sürekli en son teknoloji ürünleri üretmiş ve rakiplerinin kendisine gıptayla bakmasına yol açmıştır. Walt Disney’in satın aldığı o ilk üründen hesap makinelerine, bilgisayarlara, yazıcılara ve görüntüleme aygıtlarına kadar yaptığı her şey dikkatle izlenmiştir.

Buna ek olarak, HP çalışanları için her zaman muhteşem bir iş yeri olmuştur. Kurucuları, liderlerin çalışanlarla yakın temas halinde olmaları esasına dayanan “Dolaşarak Yönetim” yaklaşımının öncüleriydiler. Bu yaklaşımda sıkı programlardan kaçınılır, bunun yerine esnek çalışma programları kullanılır. HP, merkezi yönetimden vazgeçen ve çalışanlarını yetkilendiren ilk büyük Amerikan şirketlerinden-
dir. Çalışanlarına her zaman mükemmel bir maaş ve sosyal haklar paketi sunmuş, hatta bu paketi ve göklere çıkarılan şirket kültürünün öteki bileşenlerini, güven ve açıklığın önemini vurgulayan “HP yöntemi” adlı resmi şirket belgesiyle kurumsallaştırmıştır. Yönetim ilkeleri konusunda bugüne kadar aldığı en büyük eleştiri, üst düzey yönetici kademele-
rinde tarihi boyunca kadınlara hiç yer vermemiş olmasıdır.

Ancak, şirket yeni yüzyılı karşılamaya hazırlanırken, bütün bunlar artık yeterli gelmiyordu. Bir zamanlar “deneysel” olarak nitelendirilen şirket kültürü, Internet çağına ayak uyduramıyordu. Onlarca yıl önce belli bir çalışan kadrosu için getirilmiş ve o kadro çoktan iptal edildiği halde hala uygulanmakta olan 87 saate dayanan ücretlendirme sistemi gibi tuhaf alışkanlıklar, şirketin başını yok yere ağrıtmaktaydı. Yazılımlarda ve diğer ana alanlarda yapılan yenilikler kamuoyunun ve yatırım sektörü üyelerinin dikkatinden çoğunlukla kaçıyor. Rakiplerin sayısı kabarıyor, Internet’le ilgili çalışmalarda yeterince hızlı hareket edilemiyordu.

Bu yüzden, Hewlett-Packard 1999 yılının ortalarında kâlıpları bir kez daha yıkararak, Carleton "Carly" Fiorina'yı şirketin başkanı ve CEO su olarak görevlendirdi. Şimdiye kadar, Dow Jones Sanayi Endeksi içinde yer alan şirketlerden birinin yönetimine getirilmiş yegane kadın ve HP yönetimine "dışarıdan" getirilen ilk yönetici olan, AT&T'nin yan kuruluşlarından Lucent'ten emekli bu 45 yaşındaki başkan, iş başına gelir gelmez şirketi derhal kapsamlı bir revizyondan geçirmeye koyuldu. "Bu şirketi dönüştürmeye karar verdik" diyordu. Fiorina'nın bundan sonra yaptıkları, geleneklere sıkı sıkıya bağlı bazı çevreleri şaşkına çevirdi. Ötekiler; yani çalışanların büyük çoğunluğu, müşteriler ve yatırımcılar ise bu eylemlerden daha olumlu bir biçimde etkilendiler.



Batı sahilinde garajlarda başlatılan ileri teknoloji hareketlerinin sıradanlaşmasından yarım yüzyıl önce; 26 yaşında bir çift elektrik mühendisi, kuzey California'da kendilerine ait tek otomobillik sundurmanın altında elektronik cihazlar üretmeye çalışıyorlardı. Bill Hewlett ve David Packard, HP 200 A adını verdikleri ileri teknoloji ürünü osilatörü yaptıklarında, ceplerinde sadece 538 dolar, yüreklerindeyse bir yığın hüsrana vardı. HP 200 A ses donanımının sınanmasında kullanılan bir cihazdı. Walt Disney bu cihaz için genç mühendislerle hem patent aldı, hem de onlarla sözleşme imzaladı. Ardından verdiği sekiz adet HP 200 A siparişi ve bu cihazların canlandırma (animasyon) sinemasında çığır açan "Fantasia" adlı filmin çekilmesinde oynadığı rol, Hewlett-Packard'ın önünde yenilikçi elektronik icatlar yapma yolunu açtı.

Hewlett-Packard işveren-işçi ilişkilerinin önemini de işin daha en başından kavramışladı. Bu alanda da yaratıcılıklarını kullandılar. Tesislerini "açık ofis" ilkesi doğrultusunda

planlayarak yönetici odalarını bile kapısız yaptılar ve şirketin tüm kademelerinde çalışanlar arasında karşılıklı güven duygusunun gelişmesini sağlamak üzere “Açık kapı” yaklaşımını şirketin resmi politikası olarak benimsediler. Buna ek olarak “dolaşarak yönetim” adıyla ünlenen kendi felsefelerini ortaya koydular ve böylece şef ve işçilerin daha iddialı ve anlamlı çalışmalar yapmalarını sağladılar.

1950 lerde hem ürün hem de personel cephesinde önemli hamleler yapmaya devam ettiler. HP 524 A frekans sayacı ve bazı federal yasalar doğrultusunda radyo istasyonlarınca kullanılmakta olan elektronik cihaz gibi başarılı ürünler, giderek daha fazla çalışan HP tesislerinden çıkıp duruyordu. Elde edilen kâr, araştırma-geliştirme çalışmalarına yatırıldığından, ortakları kendileriyle çalışmak isteyebilecek para babalarından ve -uzun vadede- borçtan kurtarıyordu. Bu uygulama onların proje çizen bir şirketi satın almalarına sebep olarak ileride girecekleri “yazıcı”üretimi işinin temellerini oluşturdu ve halka açılmalarına yol açtı.

HP’nin ilerlemeyi esas alan felsefesi aynı zamanda şirketin yetenekli genç bilim insanları ve mühendisleri bünyesine çekmesine de yardım ediyordu. 1957 yılında şirket benzersiz hedeflerini ve yönetim tarzını “HP yöntemi” yle resmileştirdi. Ertesi yıl şirket, her biri kendi kâr-zarar muhasebesini yapan farklı bölümlere ayrıldı. Her bölüm, kendi ürünlerinin tasarım, üretim ve pazarlanmasından sorumlu, kendi kendine yeten bir birim haline geldi. Birimler gösterdikleri performansla orantılı bir AR-GE bütçesiyle ödüllendiriliyordu. HP 1959 yılında bütün bu fikirciyi küreselleştirdi ve Almanya’da bir üretim tesisi, İsviçre’de ise Avrupa şirket merkezini açtı. Borsadaki hisselerinden çalışanlarına sosyal haklar kapsamında pay verdi ve nakit kâr paylaşımı programını ilk uygulayan şirket oldu.

1960'lar esnek çalışma saatleri ve hesap makinele-
ri dönemi idi. Bunlardan ilki, ilk kez 1967 yılında HP'nin
Almanya'daki fabrikasında ortaya atıldı; altı yıl içinde şir-
ketteki bütün puantaj saatleri ortadan kayboldu. İkincisiye,
piyasada 1968 yılında "HP 9100" olarak boy gösterdi. Bu ürü-
nün dünyanın ilk programlanabilir bilimsel masaüstü hesap
makinesi olduğu şirket tarafından bugün de gururla ifade
edilmektedir. (Bundan dört yıl sonra, HP bu modelin avuç içi
modeli olan HP 35'i üretti. Sürgülü hesap cetvelleri birden işe
yaramaz oluverdi ve teknoloji devrimi portatif bir hal aldı).

HP 1972 yılında ürettiği HP3000 mini bilgisayarla, bilgi-
sayar dünyasına da girdi. O zamana kadar bünyesinde 16.000
kişi çalıştıran ve 365 milyon doların üzerinde yıllık satış ya-
pan bir şirket olmuştu. Ancak en başarılı üniversite mezun-
ları işe alınıyor ve şirketin profesyonel ve iddialı ortamından,
politika haline getirilmiş eğitim ve geliştirme programların-
dan ve işçi çıkarılmasına gayri resmi olarak konmuş yasaktan
etkilenen bu gençler, burayı bir daha bırakıp gidemiyorlardı.

Masaüstü ana bilgisayarlar 1980'lerin başlarında, artık
tanınan "Hewlett-Packard" logosuyla piyasaya sürüldü ve
şirket 1984'de yazıcı üretimi işine girdi. Makul fiyatlarla satı-
lan "inkjet" mürekkepli ve lazer "tonerli" yazıcılar piyasada
fırtına gibi esti ve her yerde görülmeye başladı. Buna paralel
olarak şirket, genişlemekte olan iş gruplarını yönetmek üzere
dört adet "sektör organizasyonu" yaptı; bu arada Çin'de ilk
ileri teknoloji ortak girişim projesini başlattı. 1989'da ellinci
kuruluş yıldönümünü kutladığında, Hewlett ve Packard'ın
ilk osilatörü yaptıkları garaj; "California eyaleti tarihinin dö-
nüm noktaları" listesine alınmıştı.

1990'ların ortalarına gelindiğinde, HP'nin çeşitli birim-
leri; avuç içi bilgisayardan, ultrasonar kalp muayene cihazı-

na kadar çığır açan pek çok yeni ürünü piyasaya sürmüştü Şirket, aynı dönemde 64 bitlik bir mikroişlemci geliştirmek üzere Intel'le güç birliği yaptı ve büyümekte olan ev-ofis pazarına saldırdı. Çalışanları; işlerini, evlerinden ya da dünya üzerinde birbirinden çok uzakta bulunan ofislerden yürütmeye teşvik eden telekomünikasyon politikalarını resmileştirdi. Şirketin toplam satışlarının yarısı ABD dışındaki ülkelere yapıldı, dünya üzerindeki ileri teknoloji ürünleri satan mağazaların % 10'u vitrinlerinde HP ürünlerine yer verdiler. On yıl sonraysa; bir garajdan çıkarak iş hayatına atılan şirket; 104 bölümü, 19.000 ürünü ve yılda 47 milyar doların üzerinde satışı olan çok uluslu bir kuruluşa dönüşmüştü.

Ancak, bir zamanlar % 20'yi bulan yıllık büyüme neredeyse durmuştu. Özellikle teknoloji şirketlerine son derece iyi davranan yükselen piyasa ortamına rağmen, HP ürünlerine duyulan ilgi azalıyordu. Ortaya yeni iş alanları çıkacak yerde yeni ve güçlü rakipler çıkıyordu. İnternet ikinci bir seçenek olarak yerleşirken, yöneticiler HP dışındaki şirketlerden teklif almaya başlamışlardı. Uzun zamandır yumuşak bir yönetim tarzı olduğu bilinen şirket bütün bunlara bazı radikal değişiklikler yaparak yanıt verdi.



Dönüşüm aslında, 1992'de HP'nin dördüncü başkanı olarak yönetimde yer alan eski CEO Lew Platt zamanından başlamıştı. Kapasitesi yüksek bir yönetici olarak tanınan Platt'ın yenilikçi tarafı yoktu. İşlerin değişmesi gerektiğine karar verdi ve iş başına geldikten birkaç yıl sonra şirketi yeniden yapılandırmaya başladı. IBM'in izlediği stratejiye çok benzer bir biçimde o da HP'yi, şirketlerden oluşan müşteri kitlesine donanım, yazılım ve hizmet sunacak şekilde yeniden icat etmeye karar verdi. Verdiği bir başka karar da şirketin merke-

ziyetçilikten uzak doğasının “İnternet çağı” nı yakalamasını engellediği yolundaydı. Bu yüzden şirketi birbirine bağlı iki kısma ayırdı: Test ve ölçüm cihazları ve elektronik tıbbi cihazlar satan 8 milyar dolarlık, yeni “Agilent Technologies” ve köklü Hewlett-Packard ismini sırtlayan bilgisayar, yazıcı, yazılım ve hizmetlerini veren 40 milyar dolarlık şirket. Platt ayrıca, henüz erken de olsa 1999’un sonunda görevinden ayrılacağını ve yeni HP’nin yeni bir CEO tarafından yönlendirileceğini bildirdi.

Lucent’in sektörde saygınlık kazanmasına ve Wall Street’in dikkatini çekmesine yardım eden özgün marka kampanyasını yönetmiş olan Carly Fiorina, bu iş belirlenmiş 100 adaydan biriydi. Aralarında üç saatlik bir mülakat ve 900 sorulu bir psikolojik anketin de bulunduğu bildirilen bir dizi sınavdan geçtikten sonra bu göreve seçilen Fiorina, tipik özelliği olan yüksek enerjisiyle mücadelenin tam ortasına atladı. Şirket içinde ve dışında hem HP yandaşlarıyla hem de muhaliflerle günlerce toplantı yaptı. Bazı üretimleri birleşerek hemen 1 milyar dolarlık tasarruf sağladı ve bordroyu % 25 oranında küçülteceği tahmin edilen tensikat üzerinde kafa yordu. Şirketin birbirine hiç benzemeyen reklam ve pazarlama yaklaşımlarını yeniden yönlendirdi; hatta reklamlarda kendi sesiyle konuştu. Bu davranış HP’nin halkın karşısında uzun süredir takındığı mahcup tavıra radikal bir değişiklik getiriyordu. Ürün tasarımlarını değiştirdi, dijital fotoğraf makinesi, istendiğinde kitapçıkların kitabın tam kopyasını kısa sürede çıkartabilmelerini sağlayan yazıcı ve e-ticaretle ilgili baştan çıkarıcı fırsatlar sunan yazılım gibi yepyeni üretim hatlarının kurulacağını ilan etti. Saygın “Hewlett-Packard” logosunu bir yana bırakarak daha modern bir logo olan “HP” nin benimsenmesini sağladı.

Geleneklere; şirket emanetlerini saklamak için tam zamanlı bir arşiv memuru istihdam edecek kadar gömülmüş; bir şirket için, hepsi Fiorina'nın işe başladığı ay içinde ya tamamen bitirilen ya da yapılacağı ilan edilen bu başdöndürücü faaliyet fırtınası, en kısa şekilde ifade edilirse; oldukça sarsıcıydı. Ama Fiorina'nın ilk ulusal televizyon reklamlarından birinde dile getirdiği şu vaatten daha kısa ve öz olması mümkün değil: "Şirket, ilk kurulduğu günlere dönecek yine. Bizi izleyin".

23

Numara

Standard Oil

Şirket hakkında:

- ✓ Kurucuları: John D. Rockefeller, Samuel Anderson ve Henry M. Flagler
- ✓ Ayırt edici özellikleri: Yüksek mahkemenin kararıyla tasfiye edilmeden önce dünyanın en büyük petrol arıtma (rafineri) şirketi idi.
- ✓ Ana ürünleri: Gaz yağı ve diğer yakıtlar, makine yağları gibi petrol ürünleri, arıtma işlemi sonucu elde edilen yan ürünler
- ✓ Kurucusu ve başkanı: John D. Rockefeller
- ✓ Kuruluş yeri: Cleveland, Ohio
- ✓ Tasfiye edilmeden önceki piyasa değeri: 100 milyon dolar
- ✓ Başlıca rakipleri: Rakibi olmadı.
- ✓ Kuruluş yılı: 1939
- ✓ Şirketin var olduğu dönem: 1870-1911 yılları arası

“Standard Oil Şirketi” denildiğinde akla hemen iki şey geliyor: Rockefeller ve tek el. Aralarında bağlantı kurmamak mümkün değil; çünkü bu petrol devini Rockefeller’den başkası kuramazdı, tekelleşme suçlamasından başka bir şey de yıkamazdı. Onların ebediyen bir arada anılacak olmalarının bir nedeni de; sanayi devriminin Amerikan iş hayatını bugün sahip olduğu küresel güce dö-

nüştürmeye başladığı bir dönemde, her üçünün de en parlak devirlerini yaşamalarıdır.

Rockefeller bu devasa şirketi elbette kendi başına yönetmiyordu. Onun çapında bir gücün bile, petrol arıtma endüstrisinin “ahtapotu” olarak adlandırılan ve zirvede olduğu dönemde ABD’nin petrol üretim, işleme, pazarlama, taşıma faaliyetlerinin neredeyse tamamını denetimi altında bulunduran bu şirketi yönetmek için olağanüstü bir ekibe gereksinimi vardı. Ama her şeyi kotaran ve yöneten yine de oydu; “J.D” ydi. Yani, şirketi federal anti-tröst yasalarını ihlal edip kapatılmadan önce bu böyleydi.

Ama Rockefeller, zamanın en zeki iş adamlarından biri olmaktan öte bir şeydi. 97 yaşında öldüğünde, Rockefeller malikanesinin değeri bir milyar dolar civarındaydı, bugünkü değeriye bunun on misli olmalı. Ömrü boyunca hayırsever bir kişi olan Rockefeller, elindeki parayı çok az bile olsa dağıtırdı. Standard Oil’ ın doğduğu yıl, Cleveland’daki Euclid Avenue Baptist kilisesi inşaatına 20.000 dolar bağışlamıştı. Sonraki yetmiş yıl boyunca yaptığı diğer hayır işlerinin yanı sıra, Rockefeller vakfını ve Rockefeller tıbbi araştırmalar merkezini kurmuş, başta Chicago Üniversitesi olmak üzere bir çok eğitim kurumu ve kiliseye sayısız bağışta bulunmuştur. Yaşamı boyunca yaptığı bu tür yardımların 500 milyon dolar civarında olduğu tahmin edilmektedir. Bütün bunlara rağmen bu günlerde çoğu insan onu, servetini edinmesini sağlayan kötü şöhretli petrol rafinerisiyle, hem de hiç sevecen olmayan bir biçimde anımsıyor.

Ancak, sıra dışı hayatı boyunca yaptığı açıklamalardan, bu çelişkinin onu çok da fazla rahatsız etmediği anlaşılmaktadır.



John Davidson Rockefeller, 1839 yılında New York yakınlarında bir çiftlikte dünyaya gelmiştir. Ailenin dört çocuğundan biriydi. Babası civarda yaşayanları paralarını dolandırmakla ve sahte doktorluk yapmakla meşgulken, onu son derece dindar bir kadın olan annesi yetiştirdi. J.D on yaşındayken babası çiftlikte çalışan bir kadının ırzına geçmekle suçlanınca aile oradan kaçtı; yolları Cleveland'e çıktı. Aradan fazla zaman geçmemiştir ki; baba Rockefeller ailesini geride bırakarak güney Dakota'ya gitti.

J.D ilk işine 1855 yılında girdi; *Hewitt ve Tuttle* emtia borcası komisyoncusunda muhasebeci yardımcısı olarak defter tutmaya başladı. Haftada 3.5 dolar kazanıyor, kiliseye bağışlarını hiç aksatmıyordu. Buna rağmen, sadece üç yıl içinde 800 dolar biriktirmeyi başardı. Biraz da borç alarak, bir İngiliz göçmeni olan Maurice B. Clark ile birlikte kendi komisyoncu şirketlerini kurdular. Saman, tahıl, et vb. malların ticaretini yapan şirket, kısa sürede gelişti.

Rockefeller'ın yaşı henüz on dokuzdu ama, şirketi daha da büyütmek için sabırsızlanıyordu. O sıralar petrol sektörü yükselişteydi. Bu çıkış, Pennsylvania'nın Allegheny dağlarında on yıl önce açılan petrol kuyusundan petrol fışkırmasıyla başlamıştı. Clark'ın petrol sektöründe bir arkadaşı vardı ve bu arkadaş, sermaye talebiyle ikiliyi ziyarete geldi. Rockefeller işe 4.000 dolar yatırdı. Bu, onun kendisini zengin edecek çalışma alanına attığı ilk adımdı.

Petrol arama ve çıkarma çalışmaları her zaman inişli çıkışlı bir iş olagelmıştır. O zamanlarda da bugünkünden hiç farkı yoktu; bir varil petrol 10 cent de getirebiliyordu 20 dolar da. Rockefeller'ın piyasaya girdiği sıralarda fiyatlar 5 dolar civarında oynamaktaydı. Ama onu asıl ilgilendiren şey bu değildi. İyi bir damar bulunduğunda, çıkarılacak petrolü rafine

edecek ve bundan çıkan ürünleri satacak birilerinin gerektğini kavrayacak kadar idrak sahibiydi. Bu yolla çok daha fazla para kazanılabileceğinin de farkındaydı. Bu yüzden 1863 yılında Ohio'da Clark ve Samuel Andrews adında yeni bir ortakla birlikte "Excelsior Petrol İşletmeleri" adını verdiğini küçük bir rafineri kurdu.

Büyümeyi kafasına koymuş olan şirket piyasadaki diğer rafinerileri satın almaya başladı. Cleveland'deki 50, Pittsburg'daki 80 rafineriyi derhal bünyesine kattı. Petrol işletmeciliğini bütün yönleriyle denetim altına alırsa kârını daha da büyüyeceğini sezerek antrepolar, varil imalatında kullanmak üzere marangozhaneler, hatta ürünlerin taşınması için gemiler satın almaya başladı. 1865 yılında, Rockefeller, Clark'ın hisselerini de aldı, daha sonraysa, parası bol olan ve petrol sektörü için denizyolundan çok daha fazla önemli olan yeni yeni ortaya çıkmaya başlayan bir taşıma yöntemiyle; demiryollarıyla ilgili işler yapan iş adamı Henry Flagler'le ortaklık kurdu. Şirketin adını "Rockefeller, Andrews ve Flagler" olarak değiştirdiler. Üç yıl içinde "Standard Oil" a dönüşecek olan bu isim, kısa sürede "dünyanın bu alandaki en büyük şirketi" unvanına yasal olarak hak kazandı.

Başlangıçta şirketin hem yurt içi hem de yurt dışı piyasalarda rakipleri vardı. Örneğin, İsveçli Nobel kardeşler, İngiliz Shell Taşımacılık ve Ticaret Şirketi, 1880'lerin sonlarında Amerika'nın tüm dünyada üretilen petrol ürünlerinin sadece yarısına sahip olmasının başlıca nedenlerinde biriydi. Ama Standard Oil, hep sektörün en iyi kimyacıları, pazarlama uzmanları, hukuk adamları ve diğer uzmanlarıyla çalışıyordu. Söylentilere göre ayrıca, ihtiyaç duyduğu şirketlerle gizli anlaşmalar yapıyor, ihtiyaç duymadıklarına karşysa zor kullanıyordu. Şirket, kârını olduğu kadar kapasitesini de hız-

la yükseltti ve sonunda 37.000 kadar tüzel kişinin tek petrol tedarikçisi haline geldi.



19. yüzyılın sonları Amerikan iş dünyasında şaşırtıcı değişikliklerin meydana geldiği bir dönemdi. İmalat ABD ekonomisinin egemen gücü haline geldi ve aralarında Andrew Carnegie, Cornelius Vanderbilt, J.P Morgan ve Rockefeller'ın bulunduğu bir avuç insan, bu alanda öncü kuruluşlar üzerinde egemenlik kurdular. Bu insanlar birikimliydiler, hayal güçleri yüksekti ve en tepede kalabilmek için zaman zaman ellerindeki olanakları kullanmaktan kaçınmadılar. O dönemde eyaletlerin büyük bir kısmı, sınırları içindeki şirketlerin, merkezi kendi sınırları dışında bulunan şirketlerden hisse almalarını yasakladığından; Rockefeller büyüyebilmek için yürürlükteki yasaların dışından dolanmanın bir yolunu buldu. 1882 yılında "Standard Oil" tröstünü kurarak, şirketin diğer eyaletlerdeki yan kuruluşlarıyla birleşmesini sağladı. Yapısını bir takım dolambaçlı yollardan ve yasalardaki açıklardan yararlanarak anlaşılabilir hale getirdiği bu birlik, kırk küsur şirketi egemenliği altına almasına olanak verdi ve bu sayede, sektör üzerinde kurduğu sıkı denetimi gevşetmeden sürdürebildi.

Fiyatlarda yasa dışı indirimler yapıldığı, zor kullanıldığı ve fahiş fiyatlar uygulandığı yolundaki suçlamalar dağ gibi büyüyordu. 1892 yılında Ohio yüksek mahkemesi meseleye el koydu ve tröstün dağıtılmasını emretti. Rockefeller hiç yılmadan, işlerini New York'taki şirket merkezinden yönetmeye devam etti. 1899'da, eyaletlerin şirketleşmeyle ilgili kısıtlamaları gevşetmeye başlamaları üzerine, "New Jersey Standard Oil Holding" olarak yeniden örgütlenildi ve "Standard Oil" şirketinin tüm varlıkları bu yeni tüzel kişiliğe devredildi.

Rockefeller'ın yaptıkları öteki sanayicilerin gözünden kaçmıyordu. Bazıları pamuk, viski, şeker ve tütün sektörlerinde benzeri tröstler kurdular. Bazıları da General Elektrik, AT&T ve U.S Steel gibi dev kuruluşları yaratan şirket birleşmeleri gerçekleştirdiler. Çoğalmakta olan bu servet ve erk giderek başkalarına (ve gelecekteki rakiplere) doğrudan suç olmasa bile, adaletsizlik gibi görünmeye başladı. Gazeteciler olaya ilgi duymaya başladılar ve bunlardan biri, Ida M. Tarbell, "Standard" ı, 1902 yılından itibaren mercek altına alarak bulgularını *McClure's* dergisinde on dokuz bölüm halinde yayımladı. Bu yazılarda Tarbell, Rockefeller'ın şirketinin ters bir şey yapmadığı iddialarına hücum ediyordu. "Standard Oil'in yükselişi" diyordu, "aslında sahtekarlığa, kandırma, bazı kişi ve şirketlere ayrıcalık tanınmasına, yasa dışılığa, rüşvete, zor kullanmaya, yozlaşmaya, başkalarını sindirmeye, casusluğa ve basbayağı teröre dayanmaktadır".

Yazı dizisi Tarbell'i meşhur etti ve başkan Theodore Roosevelt'in onun hayranları arasına katılmasını sağladı. (Rockefeller suçlamalarla ilgili hiçbir yorum yapmadı ama, özel görüşmeler sırasında gazeteciye kıyasıya saldırdığı söylenir). Dizi, ayrıca federal soruşturma açılmasına da yol açtı; hükümet 1906 yılında, 16 yıldır yürürlükte olan "Sherman anti-tröst" yasasına dayanarak şirketi dava etti. Bu dava, uzun süredir fısıltıyla söylenmekte olan bir iddia açığa çıktı: Standard Oil petrol endüstrisinde tekel yaratıp, serbest ticareti engellemektedir.

1907 yılında şirket anti-tröst yasalarını ihlalden suçlu bulundu ve 100 milyon dolarlık piyasa değerinin üçte biri kadar bir tazminat ödemeye mahkum edildi. Bu tazminat reddedilseyse de, dört yıldan biraz fazla bir zaman sonra -15 Mayıs 1911 de- ABD yüksek mahkemesi "Standard"ın yapısının

gerçekten de “serbest ticareti engelleyen bir tekel” olduğuna hükmetti ve şirketin üç düzine kadar farklı şirkete ayrılmasına karar verdi. Haberi aldığı anda Rockefeller golf sahasındaydı ve söylentilere göre oyun arkadaşlarına “Standard Oil’i almalarını” öğütlemişti. Bunun çok akıllıca bir iş olduğu sonradan ortaya çıktı; çünkü Rockefeller imparatorluğunun her bir parçası, bütününe bir zamanlar sahip olduğundan çok daha fazla değer kazanmıştı. Rockefeller’in zaten hatırı sayılır olan servetiye daha da tırmandı ve sahibini o yıl içinde emekliye ayırdı.

Tröstün çözülmesiyle ortaya, petrol endüstrisinde bugün de iyi bilinen Exxon, Amoco, Mobil ve Chevron gibi şirketler çıktı. Bu olay üzerinde çok polemik yapıldı. Kimileri, Rockefeller’in biraz daha politik davranabilmesi ya da yasa koyucu ve devlet yetkilileri karşısında biraz eğilip bükülebilmesi halinde, Standard’ın kötü kaderini yenebilecek olduğunu düşündüler. (Örneğin, çağdaşı *U.S Steel* de kendi sektöründe benzeri bir hakimiyet kurmuş olmakla birlikte, anti-tröst yasalarına kurban edilmemiştir). Ama Rockefeller ne dünyevi güçlerin önünde diz çökecek ne de hayatına yön veren öğretilerden vazgeçecek insanlardan değildi: “Meşru yollardan ve dürüstlikle kazanabileceğiniz kadar parayı kazanmanın, ihtiyacınız kadarını kendinize ayırmanın, bağışlayabileceğiniz kadarını da bağışlamanın dini bir görev olduğuna inanırım”. 1937 yılında öldüğünde, kimse yaptığından pişmanlık duyduğunu ileri süremezdi...Ya da inançlarını sonuna kadar kusursuz bir biçimde yaşamadığını....

24

Numara

Sony

Şirket hakkında:

- ✓ Kurucuları: Ibuka Masaru ve Morita Akio
- ✓ Ayırt edici özellikleri: Küresel tüketici pazarını yeni baştan yaptı.
- ✓ Ana ürünleri: Elektronik cihazlar, film ve televizyon gösterileri
- ✓ Yıllık satışı: 63.082 milyar dolar
- ✓ Çalışan sayısı: 189.700
- ✓ Başlıca rakipleri: Matsushita, Philips Elektronik, Time Warner
- ✓ Yönetim kurulu başkanı ve CEO : Nobuyuki İdei
- ✓ Başkan: Kunitake Ando
- ✓ Şirket merkezi: Tokyo, Japonya
- ✓ Kuruluş yılı: 1946
- ✓ Web sitesi adresi: www.world.sony.com

Bundan otuz yıl önce, en son teknolojiyle üretilmiş televizyon cihazını isteyen Amerikalı elektronik cihaz tutkunları, daima Sony'ye başvururlardı. Şirketin geliştirdiği Trinitron televizyon tüpü, piyasaya sürüldüğü 1968 yılından bu yana, eski tip vakumlu tüplerle çalışan rakip modellerin karşısına, biraz pahalı da olsa, üstün bir model olarak çıkarılmıştır. ABD televizyon pazarındaki bazı üreti-

çatılarının başka alanlara el atmasıyla bu pazara saldıran birkaç önemli Japon firmasından biri olan Sony, büyüme hedefi olarak ABD'yi çoktan aklına koymuştu. Bu hedefi doğrultusunda, bu ülkede markasını yüksek kaliteli ve gelişmiş elektronik ürünlerin üreticisi olarak tescil ettirmekte hiç vakit kaybetmedi.

Sony, 1940'lı yılların sonlarından beri ABD pazarında küçük radyolar satmaktaydı. 1960'larda buna minicik transistörlü televizyonları da ekledi. Ardından kendi ülkesinde pek sevilen teypler geldi, daha sonra da video kayıt ve oynatma cihazları. (Günümüzde "Betamax" sistemi şirketin en büyük başarısızlıklarından biri olarak nitelendirilse de, birçok kişi tarafından hala, pazarı sonradan ele geçiren VHS sisteminden üstün görülmektedir). Şirkete pahalıya mal olan bu yanlış vuruşa rağmen, şirketin kurmayları as oyuncu olarak sahada kalmaya hevesliydi ve kısa bir süre sonra başarının doruklarına ulaşacak ve yıllar boyu Sony'nin imzası gibi algılanacak başka bir dâşsel ürün; stereo "walkman" i piyasaya sürdüler.

Sadece müzik, televizyon ve sinema alanları için üretim yapmakla tatmin olmayan Sony, dünyanın önde gelen eğlence şirketlerinden bazılarını satın alarak, bu alanların ürettiklerine de el attı. Bir yandan da yarı iletkenler ve piller gibi alanlara doğru ilerliyor, kamera ve bilgisayar monitörleri üretiyordu. Bu ürünlerin çoğu kendilerine göre popüler olduysa da; hiç biri "PlayStation" video oyunları sistemi kadar sükse yapmadı. PlayStation piyasaya çıktığı 1994 yılından itibaren sektörde devrim yarattı ve çok kısa süre içinde Sony'nin ürün gamında en baskın kalem haline geldi.

Bu alanda ciddi bir rekabetin başlaması da elbette gecikmedi; son tüketiciye yönelik elektronik ürünleri pazarı-

nın kralı, artık tıpkı rakiplerinin yaptığı gibi yapıyor: İnternet çağına hazırlanırken pazarda liderliğini korumanın yollarını arıyor.



II. Dünya Savaşı'ndan sonra "Tokyo Tsushin Kogyo", yani "Tokyo Telekomünikasyon Mühendisliği Şirketi" adıyla kurulan Sony'nin tohumları 1921 yılında, kurucularından Morita Akio'nun doğumuyla atılmıştı. Kuşaklar boyu "sake" üreterek yaşamış Nagoya'lı bir ailenin oğlu olan Akio, aynı yolu izlemesi beklenirken bu işi elinin tersiyle iterek içindeki teknoloji tutkusunun peşinden gitmeye karar vermişti. 1944 yılında Osaka İmparatorluk Üniversitesi fizik bölümünden mezun olduktan sonra, savaş süresince hava kuvvetlerinin silah deposunda görev yaptı ve Sony'nin diğer kurucusu Ibuka Masaru ile burada tanıştı. Masaru, Japonya savaş zamanı araştırma komitesinin sanayi temsilcisi olarak çalışıyordu. Birlikte sıcaklıktan sinyal alan yönlendirme sistemleri ve geceleri görüş sağlayan cihazlar yaptılar.

Bu ikili, savaştan sonra Tokyo'da kendi şirketini kurdu. Hedefleri, geçen yıllar içinde geliştirdikleri çeşitli teknolojik yenileşimleri uygulayarak, genel tüketici kitlesi için yeni elektronik cihazlar üretmekti. Masaru, başlangıçta voltmetre ve rezistanslı yastık gibi şeylerden ibaret olan ürünler üzerinde yoğunlaştı; Akio ise iş yönetimiyle ilgili konulara yöneldi. Yeni şirketin ürünlerinin dünyanın her yanında pazarlanması sorumluluğunu daha işin en başından üstlenmişti.

Masaru'nun ilk çağır açıcı ürünü, 1949 yılında yaptığı markalı manyetik teypti. Şirket bundan sonra ürününü kullanmak için bir kayıt cihazı geliştirdi ve bu cihazı 1950 yılında Japonya pazarına sürdü. Masaru'nun teybinin piyasaya çıktığı

ğ,ı yıl, genç şirket, Amerika'daki Bell Laboratuvarı'ndan elektronik transistör üretme hakkı satın aldı. Bu teyp kayıt cihazlarının kazandığı başarı, 1955 yılında transistörlü radyonun, 1957 yılında da cep radyosunun üretilmesine yol açtı.

Tokyo Tsushin Kogyo; emeklemeyi bırakmış, var gücüyle koşuyordu. Ama, küresel iş adamı Akio şirketin adının sınırlayıcı olacağını düşünüyordu. Herkesin kolayca telaffuz edebileceği yeni bir isim bulmak için çeşitli dillerin sözlüklerine başvurdu ve "ses" sözcüğünün Latincesiyle; "*sonus*" la karşılaştı. Ve böylece, 1958 yılında "Sony" doğdu.

Ondan sonra sınır gökyüzüydü artık! Sony 1960 yılında sekiz inçlik transistörlü televizyonu piyasaya çıkardı ve Amerika'yı fethetmeyi aklına koydu. Akio, Sony'yi hisseleri New York borsasında işlem gören ilk Japon firması yapmaya çalıştı ve 1961 yılında bunu başardı. İki yıl sonra ailesiyle birlikte bir yıllığına ABD'ye taşındı. Böylece, bu ülkedeki tüketicilerin neler düşündüklerini ve iş adamlarının neler yaptıklarını daha verimli bir biçimde inceleyebilecekti. ABD'de ve Avrupa'da fabrikalar kurdu ve tüm dünyadaki tüketicilerin "Sony" markasının farkına varmasını sağlamak için Amerikan tarzı reklam kampanyaları yürüttü. Bundan birkaç yıl sonra Trinitron pazarda çok tutulunca, ABD'de elektronik cihazlar satan Toshiba ve Hitachi gibi Japon firmaları da bu farkındalıktan yararlandılar; Amerika pazarı içinde sahip oldukları toplam pay 1963 yılında % 7 iken, 1974'de % 40'a çıktı. (1974'de ise, ABD'deki beş renkli televizyondan birinin tedarikçisi Sony'ydi).

1960'larda Sony, yirmi küsur yıl önce muazzam bir başarı elde etmiş olan teyp kayıt cihazının teknolojisini yeni yeni oluşmaya başlayan televizyon pazarına uyarlamanın yollarını aramaya başladı. 1969'da ilk video kayıt ve "playback"

cihazlarını ortaya çıkardı. Morita Akio 1971 yılında şirketin CEO'luğuna terfi etmişti, ertesi yıl "Betamax" ı üretmek ve dünyanın her yanında pazarlamak üzere bir yan kuruluş oluşturdu. Yeni cihaz mağaza raflarına 1975 yılında konuldu ve tıpkı birkaç yıl öncenin Trinitron'u gibi o da, elektronik cihaz tutkunlarının hemen ilgisini çekti.

Ancak, televizyondan farklı olarak video cihazlarının fiyat etiketleri hayli yüksekti. İlk modellerin 2000 dolar gibi astronomik bir satış fiyatı vardı ki; o sıralar bazı yeni otomobiller ancak o fiyata satılıyordu. Bu yüzden fazla yaygınlaşamadı ama, rakiplerini daha ucuz seçenekler geliştirmeye yöneltti. Bunlardan biri; Panasonic, iki yıl sonra "VHS" adını verdiği biraz daha farklı bir format kullanan benzer bir cihazla ortaya çıktı. Fiyatlar kendiliğinden düştü; rekabet kızıştı. Tüketiciler Sony'nin cihazının resim kalitesini çok daha üstün buluyorlardı ama, Panasonic cihazı da daha uzun süre çalışıyordu. Üstelik bu formata uygun Hollywood filmlerinin sayısı çok daha fazlaydı. Halk, anlaşılır bir biçimde kendisine daha fazla seçenek sunan ürüne yöneldi ve Sony cihazı üretimden çekti. 1976 yılında şirketin Yönetim Kurulu Başkanı olan Akio, VHS formatlı kayıt cihazı üretmeye hiç istekli değildi; bu yüzden Sony, aslında öncülük ettiği alanda bir daha kendisini tamamen toparlamayı başaramadı.

Betamax fiyaskosundan sonra, Akio yeni alanlara tek başına girmekten çekindi. Tarihinde ilk defa diğer elektronik şirketleriyle ortaklıklar kurmaya başladı. Böylece, üretilecek ürünlerin sektör standartlarıyla kavga etmek yerine, ona yeni standartlar getireceğini umuyordu. Buna rağmen denemekten hala korkmuyordu. 1980'e doğru, kullanıcının kulaklıkla dinleyeceği küçük bir radyo alıcısı yapmak için ısrar etti. Öteki şirketlerin yetkililerinin, pazarın böyle bir talebi olmadığını düşünmelerine karşın, "Walkman" Sony'nin en fazla

ntan ürünlerinden biri oldu ve tüketicinin "Sony" dendiğinde aklına ilk gelen ürün olmaya devam ediyor.



"Walkman" in radyodan kaset çalara, kaset çalardan CD çalara doğru evrimleşerek kazandığı muazzam başarı, Sony'nin dallanma arzusunu iyice körükledi. 1987 yılında dünyanın en büyük plak şirketi olan CBS'i 3.4 milyar dolara satın aldı. İki yıl sonra yaklaşık 4 milyar dolar ödeyerek bünyesine kattığı "Columbia Pictures" ile film endüstrisine girdi. Bunlara, bu alanlarda çalışan başka önemli şirketlerin yanı sıra birkaç sigorta ve finans şirketi de eklendi. Akio'nun küresel iş hayatı sahnesindeki yeri de tüm bunlara paralel olarak büyüdü ve Akio, 1994'de sağlık nedenleriyle zorunlu olarak şirketten ayrılıncaya kadar Sony'nin yönetiminde kaldı. İronik bir biçimde o yıl aynı zamanda, şirketin en başarılı ürününü, "PlayStation" ı pazara çıkardığı yıldır.

Tıpkı "Walkman" gibi, bu ürün de başlangıçta şirket içinden bazı kimselerce hoş karşılanmamıştı. Nintendo'nun elektronik oyunlar pazarında hakim konumda olduğu söylendi. Üstelik Sony, endüstriye standart getirme konusunda pek parlak bir sicile sahip değildi. Yine de, Ken Kutagari adlı mühendisin 1984'den beri uğraşmakta olduğu bu işe devam etmesine izin verildi. Ortaya çıkan sonuç hayret vericiydi! PlayStation benzersiz bir başarı kazandı; yıllık satış değeri 7 milyar doları bulurken, Sony'nin dünya çapında yaptığı ciro içindeki payı % 9, toplam kâr içindeki payı ise % 27 oldu.

Ne yazık ki, bu başarı Sony'nin öteki sorunlarının üstesinden gelebilmesi için yeterli olmamıştı. Şirket bugün, bir başka Japon firması olan Matsushita'dan sonra dünyanın ikinci büyük elektronik eşya üreticisi konumunda bulun-

maktadır. Buna karşın, film ve kayıt alanında yaptığı girişimlerden, özellikle 2000 yılında yaptığı *"I dreamed of Africa"* (Rüyamdaki Afrika) gibi pahalı bombalar sayesinde, zarar etmiştir. PlayStation 2, piyasaya ilk çıktığında büyük bir heyecan yaratmıştı. O kadar ki Japonya'da satışa sunulduğu ilk gün içinde 980.000 adet satmıştı. Ancak şirket bu ürününden de talebi karşılayacak kadar üretim yapamadığı için zarar gördü. Pazarda yükselmekte olan, Microsoft'un heyecanla beklenen oyun konsolu gibi yeni ürünler bu durumu daha da ağırlaştıracaktır.

Her şeye rağmen, şirketin kurucularının ruhunu taşıyan şu andaki Yönetim Kurulu Başkanı ve CEO'su Nobuyuki Idei, yeni alanlar araştırmaya devam etmektedir. Bunların arasında 100 doların altında satılması planlanan ve Sony'nin başka ürünleriyle etkileşimli çalışabilen bir "dijital sekreter" de bulunmaktadır. Şirket ayrıca, akıllı cep telefonları ve avuç içi bilgisayarlar da geliştirmektedir. Bir de; Walkman'den PlayStation'a kadar yaptıkları her şeyi sanal ağa bağlamaya çalışıyorlar. Bu, 1999 yılında ölen Morita Akio'nun hiç kuşkusuz ki çok ilgisini çekerti.

25 numara

USX-US Steel (ABD Çelik Holding)

Şirket hakkında:

- ✓ Kurucuları: Elbert H. Gary ve J. Pierpont Morgan
- ✓ Ayırt edici özellikleri: Kurulduğu yıllarda o zamana kadar kurulmuş olan en büyük şirketti.
- ✓ Ana ürünleri: Çelik levha, filmaşın; yarı işlenmiş çelik
- ✓ Yıllık satışı: 5. 380 milyar dolar
- ✓ Çalışan sayısı: 19.266
- ✓ Başlıca rakipleri: Bethlehem çelik, LTV, Nucor
- ✓ USX Yönetim kurulu başkanı ve CEO : Thomas J. Usher
- ✓ US Steel Başkanı: Paul J. Wilhelm
- ✓ Şirket merkezi: Pittsburg, Pennsylvania
- ✓ Kuruluş yılı: 1901
- ✓ Web sitesi adresi: www.ussteel.com

Amerikan endüstrisinin geçen yüz yıl içinde yaşamış olduğu iniş çıkışları pek az sayıda şirket "US Steel" den daha iyi yansıtabilir. "US Steel", bir zamanlar haftada 1.20 dolar kazanan bir göçmenin ileriye gören liderliği sayesinde döneminin en büyük şirketi haline dönüştü.... Hem de yirmi yıldan daha kısa bir sürede...

Demiryollarının ve gelişmekte olan bir toplumu şekillen diren diğer önemli kuruluşların hayata geçirilmesine yardım da bulundu, onu kuranlara ve geliştirenlere engin bir servet sağladı, çeşitli iş ve üretim alanlarında bir çok yenileşimleri öncülük etti, Dünya savaşlarında yararlı oldu ve merkezinin bulunduğu kenti, ekonominin merkezi haline getirdi.

Bütün bunları yaparken de, sürekli değişkenlik gösteren bir endüstrinin içinde çalkalanıp durdu. Yabancı ülkelerden gelen rakiplerinin pazar payını gasp etmelerinden zarar gördü. Daha ucuz seçeneklerin ortaya çıkmasıyla ürünleri gözden düştü. İşçi çıkarmak, ücretleri azaltmak, devletten yardım istemek ve başkalarına devredilme girişimine karşı savaş vermek zorunda kaldı. Bununla birlikte; ortak girişimler, yabancı ortaklıklar yoluyla, ürünlerinin çeşitlenmesini sağlayacak şirketleri satın alarak, yönetim ve üretim yöntemlerini güncelleştirerek, hatta e-ticaret dünyasına girerek ayağını yere sağlam basmayı bildi.

Bunların sonucunda, o hala ABD'nin en büyük çelik üreticisi, petrol ve doğal gaz kaynaklarının belli başlı küresel kaynaklarından biri. Şimdi teneke eşya yapıyor, kömür ve demir cevheri çıkarıyor, mühendislik ve danışmanlık hizmetleri veriyor, konut projeleri bile hazırlıyor. İhracat hacmini de fazlasıyla genişletti; 40 küsur ülkeye yılda bir milyon tonun üzerinde çelik satıyor.



Günümüzde "US Steel Group" (ABD Çelik Holding) olarak adlandırılan şirket, USX A.Ş'nin borsaya kote iki şirketinden biri. Enerji sektörünün devi olan USX'in bünyesinde, eskiden "Marathon Oil" olarak bilinen ve kökleri kardeş şirketinden bile eskilere uzanan bir şirket de bulunmaktadır. Ancak, son

birkaç yıldır gördüğü itibar ve kazandığı canlılığa karşın, şirketin önemi "US Steel" in on dokuzuncu yüzyılın Microsoft'u olduğu ve yöneticilerinin, dönemin "Bill Gates" leri sayıldığı yıllarda taşıdığı önemin yakınına bile yaklaşmamaktadır.

Andrew Carnegie, ailesinin İskoçya'dan Allegheny, Pennsylvania'ya göç ettiği 1848 yılında on üç yaşındaydı. Çalışkan delikanlı kendisine derhal 1.20 dolar haftalıkla bir pamuk fabrikasında masura sarıcı olarak iş buldu. Pittsburgh "O'Reilly's Telegraph" da daha iyi olanaklar sağlayan bir iş olduğunu duyar duymaz oraya geçti. Burada ulaklıktan telgraf operatörlüğüne hızla yükseldi. Elinden geçen telgrafların çoğu, o günlerde bu hizmetin belli başlı müşterileri olan iş adamlarına aitti ve Carnegie bu telgrafları okuya okuya ticaret ve sanayi dünyası hakkında kısa sürede epey bilgi kazandı. Bunun kendisine ileride elbette çok yararı olacaktı.

Carnegie 1952 yılında, o sıralarda Pennsylvania demiryolları batı hattının başında bulunan Tom Scott'la tanıştı. Scott genç adama sekreteri ve yardımcısı olmasını önerdi. Carnegie ayda sadece 35 dolar kazabileceği bu görevi, belli başlı iş adamlarından birinden iş öğrenme fırsatı olduğunu düşünerek seve seve kabul etti. Sezgileri onu yanıltmamış, gelen birkaç yıl içinde aralarında Pullman yataklı vagonun da bulunduğu, endüstrideki önemli yenileşimlerin içinde yer almıştı. Amerikan İç Savaşı başladığında Scott, Savaş Bakanı Yardımcılığına atandı. Carnegie de onun yardımcısı olarak arkasından Washington'a gitti. İç savaş bittikten sonra Scott, himayesi altına aldığı delikanlıya demiryolu şefliği önerdi. Ama Carnegie artık kendi başına hareket etme vaktinin geldiğini düşünerek bu teklifi geri çevirdi..

Biraz para biriktirebilmişti; bununla önce birkaç şirkete yatırım yaptı. Demir ve çeliğin artan önemini fark edin-

ce hisselerinin çoğunu sattı ve 1872 yılında Pittsburgh'daki *Homestead* çelik işletmelerini satın aldı. Pittsburgh bildiği bir şehirdi. Üstelik hammadde ve potansiyel pazarlara yakınlığı nedeniyle, gelişmekte olan endüstrinin merkezi olmaya mü-kemmel bir adaydı. 1888 yılına gelindiğinde Carnegie'nin şirketi adeta patlama yapmış; kireçtaşı ocaklarından demir ma-denlerine, çelik tesislerine kadar her türlü üretim maliyetinin en düzeyden kontrol edildiği "dikey entegrasyon" kavramı-nı uygulayan ilk sanayi şirketlerinden biri haline gelmişti. 1899'da bütün şirketler "Carnegie Çelik Şirketi" flaması altın-da birleştirildi.

19. yüzyılın sonunda çelik sektörü büyüleyici bir hal al-mış ve Carnegie gibi patronlar hem meşhur hem de zengin olmuşlardı. Sektör, aradan geçen yıllar içinde gelişerek, de-miryolu yapımında ve otomobil gibi yeni oluşmaya başlayan endüstrilerde kullanılan bu ürünün elde edilmesinde doğru-dan pay sahibi olmaya hevesli girişimci ve yatırımcıları ken-disine çeken kârlı bir alan haline gelmişti. 1800'lerin sonla-rında yirmi kadar büyük şirket, sektörün liderliğini ellerine geçirmek için kıyasıya rekabete girmişti.

En büyük oyuncuların arasında, 1898 yılında birlik-te "*Federal Çelik Şirketi*" ni kurmuş olan banker J. Pierpoint Morgan ve sanayici Elbert H. Gray de vardı. Gözlerini endüs-trinin bütün denetimini ellerine geçirme hedefine çeviren bu ikili, Carnegie'nin şirketi de dahil olmak üzere piyasa-daki rakiplerini birer birer satın almaya başladı. Bunun için Carnegie'ye 492 milyon dolar gibi şaşırtıcı bir bedel ödemiş-lerdi. İkili satın alma faaliyetlerine "*American Steel & Wire*", "*American Tin Plate*" ve "*National Tube*" gibi şirketlerle devam etti. 1901 yılında bunların tümünü "U.S Steel" adı altında bir-leştirdiler. Sermayesi 1.4 milyar dolar olan yeni şirket o güne kadar kurulmuş en büyük işti. Ana tesisin yer aldığı Indiana

şehirinde adı hala iyiliklerle anılan Gary, şirketin ilk Yönetim Kurulu Başkanı oldu. Carnegie o günden sonra kendini hayır işlerine adanmış, 1919 yılında hayata veda edinceye kadar, çeşitli yerlere 350 milyon doların üzerinde bağış yaptı. Morgan ve Gary ise “US Steel” i yükseklerle taşıdılar. Yeni şirket, kuruluşunun henüz birinci yılında ABD çelik üretiminin üçte ikisini tek başına gerçekleştirmişti. Üretimin büyük bölümünü demiryolları, otomobiller, ağır makine sanayi ve inşaat projeleri kullanıyordu ve talep endüstri çağıyla birlikte öylesine büyümüşü ki; birkaç büyük şirket daha bu alanda kârlı pazarlar bulabildiler.

Ürünlerine olan talep Dünya savaşları sırasında artmaya devam etti ve “US Steel” her zaman yığının en üstünde kaldı. Ancak 1950'lere gelindiğinde, eğilimler başka yönler almaya başladı. Palazlanan Avrupalı ve Japon rakipler, “bazik oksijen” ve “sürekli döküm” gibi son moda üretim teknikleri kullanan tesisler yapmaya başladılar. Bu durum onların hala geçen yüzyıldan kalma açık ocak yöntemiyle üretime devam eden ABD çelik şirketleri üzerinde üstünlük kurmalarını sağladı. Böylece, deniz aşırı ülkelerden gelenler yerli üreticilerden düşük fiyatlarıyla dünya pazarına açıldılar. Amerika'nın 1947 yılında çelik pazarında sahip olduğu % 57'lik pay on yıl sonra % 29'a düştü. ABD'de kullanılan çeliğin dörtte biri ithal edilmeye başlandı. Plastik ve alüminyumun ortaya çıkışı talebi iyice azalttı.

Fabrika ve dökümhaneler kapılarını birer birer kapattı, istihdam düştü, Pittsburgh'un bir zamanlar cıvılcı olan teknoloji parkları kendi hallerine terk edildiler. En sancılı dönem 1980'lerde yaşandı; çelik endüstrisinin kayıpları 12 milyar doları buldu. Sektörde çalışan 428.000 kişinin neredeyse % 60'ı işinden oldu. Çalışmaya devam edebilenler, ücretlerinde ciddi indirimler yapılmasına rıza göstermek zorunda

kaldılar. Amerikan şirketleri devletten ithalatı kısıtlayıcı önlemler almasını istediler. US Steel bütün bunlara yeniden yapılanarak, petrol satan ve taşımacılık yapan bazı şirketlerini satarak ve Amerika içinde ve dışında bulunan kuruluşlarla ortak girişimlerde bulunarak yanıt verdi.

Ancak en büyük değişim, şirketin 1982 yılında, 1887 yılında kurulmuş Teksas'lı bir petrol devi olan "*Marathon Oil*" şirketini satın almasıyla gerçekleştirdi. Bu birleşme *US Steel*'in anında iki misli büyümesine yol açtı. Dört yıl sonra, enerji sektörünün diğer bir devi; "*Texas Oil & Gas*" satın alındı. Daha sonra da "*US Steel*" adı, şirketin yeni, çok evreli yönelimini simgeleyecek şekilde *USX* olarak değiştirildi.



USX'in doğuşu ve hemen arkasından görülen Kâr artışı, 1986 yılında şirketin çelik işletmelerine talip olan ama alamayan tanınmış "şirket toplayıcısı" Carl Icahn'ın dikkatini çekti. Icahn derhal, şirketin 29 milyon hissesini, diğer bir deyişle, % 11'inden biraz fazla bir bölümünü kaptı. 1989 yılında geri kalan kısmını da alacağına ilişkin söylentiler ayyuka çıktı. Biraz küçülmüş ama çeşitli alanlarda uğraş veren şirket, o günlerde bu ilgiyi kesinlikle hak ediyordu. Çünkü, sadece çelik işletmelerinden elde edilen kâr, bir yıl içinde 125 milyon dolardan 501 milyon dolara tırmanmıştı. *USX* bu duruma kısmen, tesislerine oluk oluk para akıttığı için gelmişti. Eski açık ocaklarını, yabancı ülkelerdeki rakiplerinin çoktan beri kullanmakta olduğu modern oksijen fırınlarıyla değiştirmişti. Reagan yönetiminin ithalata kota getirmesinin de hayli faydası oldu; böylece fiyatlar yükseldi. "Büyük çelik" on yıllar süren durgunluktan sonra geri dönmüştü.

USX 1991 yılında, “USX-US Steel” ve “USX-Marathon” isimlerini taşıyan, borsaya kote iki şirketten oluşan bir yapıya kavuştu. Gelen yıllar içinde elzem olmayan bir miktar şirketini satarken, enerji sektöründen yeni şirketlerle ortak oldu. Buna ek olarak Avrupa ve Meksika’da ortak girişimler başlattı.

300. yılına girmiş olan *US Steel*, “*e-Steel*” adlı bir Internet şirketinden hisse alarak ve ürünlerini Internet üzerinden satmayı planladığını açıklayarak geçmişe takılıp kalmadığını kanıtladı. Ayrıca, Slovakya’nın en büyük çelik üreticisi VSZ’yi satın aldı; tesisleri modernleştirmek ve kuruluşu yükselen orta ve doğu Avrupa pazarlarının en önemli üreticisi haline getirmek için 700 milyon dolar yatırım yaptı.

2000 yılının ortalarında siparişlerde görülen durgunluk, US Steel ve diğer Amerikan firmalarındaki kâr artışına rağmen, endüstri genelinde bir miktar endişe yaratmıştı. Çelik endüstrisinin Andrew Carnegie ve J.P Morgan gibi kişilere milyonlar kazandıran eski şaşaalı günlerine dönmesini kimse beklemiyor ancak; gözlemciler, çelik sektörünün lider kuruluşundan hala, sektörde geçen yüz yıl içinde yaratmış olduğu kadar güçlü bir etki yaratmasını bekliyorlar.

26

Numara

Ajans France-Presse

Şirket hakkında:

- ✓ Kurucusu: Charles-Louis Havas
- ✓ Ayırt edici özellikleri: Dünyanın en eski uluslararası haber ajansıdır.
- ✓ Ana ürünleri: Dünyanın her yanındaki basın-yayın kuruluşları için sözcükler, fotoğraflar, grafikler üretir.
- ✓ Yıllık satışı: 227.7 milyon dolar
- ✓ Çalışan sayısı: 1998
- ✓ Başlıca rakipleri: Associated Press, Reuters, United Press International
- ✓ Başkanı ve CEO su: Eric Giuily
- ✓ Yardımcı CEO ve Genel Yayın yönetmeni: Denis Brulet
- ✓ Şirket merkezi: Paris, Fransa
- ✓ Kuruluş yılı: 1835
- ✓ Web sitesi adresi: www.afp.com

Ajans France-Press yüz elli yıllık geçmişinin büyük bölümünde, haberi “yapmak”tan çok yayımlamaya alışkındı. Dünyanın bu en eski basın-yayın ajansı; Joseph Stalin, Papa I. Jean Paul ve Indira Gandhi’nin ölüm haberlerini dünyaya ilk duyuran kurumdur. 1972 Münih Olimpiyatları sırasında katledilen İsrailli sporcularla ilgili

haberi ilk o geçmişti. 1991 yılında karşı karşıya kaldığı darbe girişiminden sonra, Mihail Gorbaçov'la ilk söyleşiyi yapan da odur... Ajans France-Presse merkezi yakınlarında meydana gelen ve Prenses Diana'nın ölümüyle sonuçlanan kazayı dünyaya bildiren de o olmuştur.

AFP; II. Dünya Savaşı sırasında Fransa'nın Almanlar tarafından işgal edilmesinin içeriden bir gözle yayımlanmasından, çağımızın gündemindeki Çeçenistan meselesi gibi pek çok olayda, dünyanın dört bir yanına gönderdiği resimler ve haberlerle her zaman sahnede olmuştur. Günümüzde; kadrosunda bulunan 200 fotoğrafçı, 1200 muhabir ve 2000 araştırmacıyla, Fransa'dan başka 160 ülkede daha yayın yapmaktadır. Dünyadaki bu tür haber organlarının en büyüklerinden biri olarak; her gün 250 fotoğrafın, 80 grafiğin ve Fransızca, İngilizce, İspanyolca, Almanca, Arapça ve Portekizce dillerinde iki milyon sözcüğün dağıtımını üstlenmiştir. (Dünyanın diğer büyük haber ajansları arasında ABD'de *Associated Press*-AP ve *United Press International* (UPI); İngiltere'de ise *Reuters* bulunmaktadır).

Yine de, AFP'in büyük bir kederle de olsa, haber yaptığı zamanlar da vardır. Bu haberlerden en eskisi büyük bir ihtimalle, 1940'larda yeraltına inmiş gazetecilerin, ajansı savaş sonrası Fransa'sına uyarlamak üzere güç birliği yaptıkları döneme aittir. En trajik örneğin ise; 1970 yılında "*Parisien Libere*" (Özgür Parisli) gazetesinde yaşanan bir sendika patronluğu savaşında ölen AFP genel yayın yönetmeniyle ilgili haber olduğundan hiç kuşku yoktur. 2000 yılı ilkbaharında bir rehine krizi sırasında Filipinler'in Jolo adasında kaybolan AFP muhabiriyle ilgili haberde olduğu gibi, gazete çalışanlarının kendilerini hiç düşünmeden riske attıkları haberler yapılmıştır. Ajans; yine aynı yıl içinde, AFP'i Internet devriminde gerektiği şekilde yer almaktan alıkoyan ekonomik sıkıntıları göz-

ler önüne seren haberde olduğu gibi, şirket içi krizlerle ilgili haberler de yapmıştır.

Ne yapalım ki taze “binyıl” ın eşliğinde işler böyle! Bugünlerde, bazen zirvedeki yayın kuruluşları bile, günün olayını arayıp yayımlamaya çalışırken, kendileri haber ol maktan kurtulamamaktadır.



Ajans France-Press’in kökleri; Charles-Louis Havas’nın yabancı gazete haberlerini Fransızca’ya çevirip Paris’te ve ci varında bulunan gazetelere dağıtmak üzere “Bureau Havas”ı kurduğu 1832 yılına kadar uzanmaktadır. 1820’lerden bu yana başka yerlerde benzer bir hizmet veren birkaç yer vardı gerçi ama; Havas’ın fikirleri daha büyüktü. 1835 yılında “Küresel gazeteciliğin babası” olarak anılan Havas, iş kapsamını “Ajans Havas” adı altında genişletmiş, kendisi ve ortakları tarafından yakalanan ilk elden haberlerden bazılarını gazete lere aktarmaya başlamıştı. On yıl sonra, bu haberleri daha çabuk geçirmek için Fransa’nın ilk telgraf merkezini kurdu.

Havas’ın ilk çalışanlarından biri, tercüman Paul Julius Reuter’di. Reuter, Havas’ın verdiği hizmete benzer bir hiz met vermek üzere kendi işini kurdu ve bu işi 1851 de “*Reuter Telegram Company of London*” adı altında İngiltere’ye taşı dı. (Günümüzdeyse bu şirketi “Reuters” olarak biliyoruz). Amerikan AP ve UPI ajansları ve Avrupalı bir çok ajans da gelen yıllar içinde onların yolundan gitti. Bazıları işe Havas gibi tercüme hizmetleri vererek ya da yerli bankerler için mali bilgiler toplayarak başladı. Ama eninde sonunda hepsi Fransız öncülerinin yaptığını yaparak; müşterileri olan gazete, dergi ve radyo istasyonları, hatta devlet ajansları için haber toplamakta, yazmakta ve dağıtmakta karar kıldı.

Giderek artan rekabeti gören Havas, 1852 yılında piyasaya "*Correspondance General Havas*" (Havas Genel Yazışma) adını verdiği bir tamamlayıcı reklam hizmeti sundu ve aynı zamanda daha özgün haber toplayabilmek için dünyanın dört bir yanındaki muhabirlerle çalışmaya başladı. (Havas 1920 yılında bu alanda daha önemli bir oyuncu olmak amacıyla başka bir reklam şirketiyle birleşti. Ancak, ana şirketin gazetecilikteki konumundaki yükselmeyle birlikte bu liderlik giderek sıkıntı yaratmaya başladı).

Ajans Havas 1879 yılında, Fransa ekonomisinde "halka açık limited şirket" olarak bilinen yapıyı benimsedi ama öyle kendisine "limit" koyar gibi bir hali yoktu doğrusu. Hatta, yüzyılın sonunda dünya çapında git gide artan abonelerine kendine özgü bakış açısıyla haber dağıtımını bile yapıyordu. Havas personelinin çalıştığı asıl büroları destekleyen, her biri kendi alanlarıyla ilgili haberleri ajansa taşıyan katılımcılarıyla adeta bir "kooperatif" işlevine sahip olan ajans; hizmet alanlarına yenilerini kattı ve hizmetlerini aksi takdirde böyle bir bedeli asla ödeyemeyecek basın-yayın organlarına kadar götürdü.

Şirket, yaptığı işi istikrarla büyütürken, dünyadaki olaylarla ilgili olarak verdiği eli yüzü düzgün haberler öylesine saygınlık kazandı ki; 1941 yılında reklam ve habercilik şirketleri olarak ikiye bölünmesini öngören bir yasa çıkarıldı! Hemen hemen aynı tarihlerde Almanya'nın Fransa'yı işgali, ülkenin bağımsız seslerini kısılmaktaydı ama, Ajans Havas'ın yönetimi artık devlete geçmiş olan haber kanadı "*Office Francais d'Information*" - OFI'nin yüzyıllık bağımsızlık geleneği, uzun süre baskı altına alınamayacaktı. İşgal sırasında ajansın bazı muhabirleri Fransız hükümetinin geçici mekanından yayın yapmak üzere Cezayir'de konuşlandılar. Fransa'da kalanlar ise, 1944 yılının ilk baharında "Bilgi ve belge ajansı" nı

kurmak üzere Fransız Ulusal Direniş Komitesi'yle birleşti. Yaz geldiğinde, özgürlüğüne yeni kavuşan uluslarının sesi olmak üzere onlar da Cezayir'deki OFI ile birleşmişlerdi. Bu yeni kimlik "Ajans France-Presse" adıyla vaftiz edildi ve Martial Bourgeon şirketin ilk genel müdürü oldu. O yılın sonbaharında kamu şirketi statüsünü kazanan Ajans France-Presse, uluslararası üssü haline gelen Paris'teki bina da dahil olmak üzere "Ajans Havas" ın tüm varlıklarını devraldı.

Ortaya çıkan "yarı devlet şirketi" statüsündeki oluşum bir gün gelecek, tıpkı yıllar önceki reklam kolu gibi, sorunlu olmaya başlayacaktı. Ama savaş sonrası Avrupa'sının o andaki gerçekliği içinde işler yolunda gidiyordu. AFP, kolektif yaklaşımına yeniden odaklandı ve büyük bir hırsla, dünya çapına yaygınlaşmış olduğu eski haber ağını yeniden topladı. İlk küresel vurgununu vurmakta hiç gecikmedi: Bu bir son dakika haberi; Stalin'in ölüm haberi idi. 1950'li yıllar boyunca hem ismini büyüttü, hem de ufkunu genişletti. 1957 yılında Fransa'da 25, başka yerlerde de 59 bürosu vardı. 116 ülkede adına serbest muhabirler çalıştırdı ve 73 ülkeye haber dağıttı. Sonra, on yılı büyük bir olayla kapatmak için Pekin'de ofis açtı.

AFP ile birlikte AFP'nin haber aktarma yeteneği de büyüdü ve şirket 1960'larda, yerkürenin her yanına anında söz ve resim gönderilmesini sağlayan en yeni teknolojiyi kullanan belli başlı şirketlerden biri oldu. Kablolu hizmeti alan müşterileri tanıdı, o yıllarda televizyon yayıncılarını da kapsayacak şekilde genişledi ve AFP onlara da hizmet vermeye başladı. Aradan fazla zaman geçmeden, dünyadaki kitlesel basın-yayın kuruluşlarının büyük bir bölümü, bölgesel haberler kadar bilim ve din gibi özel konularda da onun gönderdiği haberlere bağımlı hale gelmişti. Bazı ortak ilgi alanlarında var olan yetenekler herkesin yararlanabileceği bir hizmete dönüştü-

rülmek üzere bir havuzda toplanırken, büyük ülkeler kendi ulusal haber ajanslarını kurdular.

Sonraki birkaç yıl, AFP için dramatik iniş çıkışların belirgin şekilde ortaya çıktığı yıllardı. Ajansın, 1972 Olimpiyat oyunlarında öldürülen İsrailli rehinelere ilgili son dakika haberi, *Washington Post* ve *Los Angeles Times* ile ABD’de haber dağıtım sözleşmeleri imzalanmasına yol açtı. Onca başarısına rağmen, şirket, genel yayın yönetmeni Bernard Cabanes’in 1975 yılında, *Parisien Libere* kalkışması sırasında katledilmesiyle en kara günlerinden birini yaşadı. Bu sabah gazetesi; 1944 de Ulusal direniş hareketi üyeleri tarafından kurulmuş ve Paris’in en büyük ve nüfuzlu gazetelerinden biri olmuştu. Ama sendika ve gazete sahibi arasındaki anlaşmazlıklar sonunda şiddete; gürültüsü gazetenin dışına taşan kavgalara yol açtı. Anlaşmazlıklar Cabanes’nin ölümünden iki yıl sonra ancak çözümlenebildi.



20. yüzyılın son yılları AFP için “kemer sıkamak” anlamına geliyordu. Personelin büyük bir bölümü bu durumu, hiç şaşırtıcı olmayan bir biçimde, ağız burun kıvrarak karşıladı. 1986 yılında 300 kişinin işten çıkarılmasını da içeren “toparlanma planı”, Temmuz ayında yapılan dört günlük bir greve yol açtı. Bunu Aralık ayındaki sekiz günlük iş bırakma izledi. Genel müdür istifaya çağırılıyor, ama aynı zamanda müşteriye yeni işitsel ve görsel hizmetler de sunuluyordu. Ciro artınca, ABD’de bulunan AFP merkezlerine (ve daha sonra sekiz büroya) İngilizce dilinde hizmet verilmeye başlandı.

AFP bugün, küresel bir haber kaynağı olarak her zaman-kinden çok daha fazla kökleşmiştir. Kuzey Amerika, Latin Amerika, Ortadoğu’daki bölge üslerinin yanı sıra, Asya-

Pasifik ve Avrupa-Afrika'da da büroları bulunmaktadır. 3.400 kişiden oluşan editör kadrosu altı dilde ekonomi, iş dünyası ve sporla ilgili haberler yapmaktadır. Dünyanın bir çok bölgesinin ana haber kaynağıdır ve Fransa'yla ilgili en saygın haberleri sunmaktadır. Ajansı korumak üzere yaratılan "yarı devlet şirketi" statüsü, ironik bir biçimde, önüne bir çok engel çıkarmakta; halka açılarak çok ihtiyaç duyduğu sermaye artışını sağlamasına olanak tanımamaktadır. AFP'yi Fransız devletine bağlayan yönetmeliklerin değiştirilmesi için yapılan teklifler konusunda ilerleme kaydedilmişse de; buna hem içeriden hem de dışarıdan gösterilen direnç girişimlerinin sonuçlanmasını engellemektedir. Şirket bu yüzden, rakiplerine yetişmesi için gerekli olan, Internet ve multimedya programlarının kapsamının genişletilmesi hedefini gerçekleştirememiştir.

Bu hikaye yeni bin yılın ilk aylarında -çalışan ve yönetim kadroları açısından büyük bir talihsizlik olarak- dünya basınında kapsamlı bir biçimde yer almıştır. Ajans France-Presse çalışanları kuşkusuz ki böyle bir şeyin hiç olmamış olmasını tercih ederlerdi. Böylece, ajansları bir an önce "haber olmak"tan kurtulur, yeniden asıl işi olan "haber verme"ye dönerdi.

27

Numara

Levitt& Sons (Levitt ve Oğulları)

Şirket hakkında:

- ✓ Kurucuları: William ve Alfred Levitt
- ✓ Ayırt edici özellikleri: ABD'nin 20. yüzyıl banliyö yerleşimlerini yarattı.
- ✓ Ana ürünleri: Kitlesel pazar için küçük ve düşük maliyetli evler yapar.
- ✓ Toplam üretimi: Dünyanın her yanında 140.000 den fazla ev üretmiştir.
- ✓ Şirket merkezi: Levittown, New York
- ✓ Faaliyet gösterdiği süre: 1929-1968
- ✓ Satış değeri: Şirket 1968 yılında 92 milyon dolara ITT'ye satılmıştır.

Amerikan banliyö yerleşimleri, Long Island'da, bir zamanlar patates çiftliği olan arazi üzerinde ortaya çıkıvermelerinden bu yana geçen elli yıldan sonra; yaşanmasındaki payları yadsınamayacak bir ulusal deneyimi kusursuz bir şekilde yansıtmaktadır. İçeriden ve dışarıdan bir çok eleştirmen onlara çeşitli eksikliklerinden dolayı bunun kavırabilir ama; banliyö yerleşimleri, çağdaş toplumun herhangi bir katmanında görülen kuvvetli ve zayıf yönleri bugün her zamankinden daha fazla sergilemektedir. Onlar

biraz “Brady Bunch”, biraz “Simpsonlar”, biraz da “American Beauty” dir. Onlar futboldur, izciler ve yüzme takımlarıdır; alışveriş merkezleri, piyano dersleri ve çim biçme makinele-ridir. Aynı zamanda kalabalık yaşlı bakım evleridir, hayatla mücadele eden tek ebeveynli evler, savaş alanını andıran devlet okulları ve son moda kahvehanelerdir onlar. Yeni bin yılın eşiğinde; onlar Amerika’dır.

Ev yapımıyla uğraşan Levitt & Sons adındaki aile şirketi, 1947 yılında bunların hiç birini hayal bile edemezdi. Şirketin bütün istediği, savaş sonrası Amerika’sının her yanında şiddetle baş gösteren, o güne dek bastırılmış mesken talebine cevap verebilmektir. Baba ve iki oğlundan oluşan takım, bu başarılı emlak şirketine yükselmesine imkan sağlayacak bir yön vermek istiyorlardı; hepsi o kadardı. Üçlü, insanların yaşam tarzlarını kelimenin tam anlamıyla değiştirecek, böylesine çekici ve böylesine taklit edilir bir kavram yaratmayı akıllarından bile geçirmiyorlardı.

Oysa, geleceğe umutla bakan genç çiftlere kendi başlarına yaşayabilecekleri bir ev satın alarak, önceden yaşamakta oldukları sıkış tepiş yerlerden kurtulma olanağı veren bu efsanevi ve devrimsel nitelik taşıyan kitlesel pazarlama grubunun New York’ta kurduğu “Levittown” yepyeni bir çığır açmıştı. İnsanlar, Levitt & Sons’ın yaptığı, özene bezene planlanmış ve “çam ağacı sokağı” gibi lirik isimler taşıyan sokakların iki yanına dizilmiş, 7.990 dolardan satılan çiftlik evlerine delicesine hücum ettiler. Bir türlü hız kesmeyen talep, komşu eyaletlerde de “Levittown” ların yapılmasına yol açarken, bugüne kadar dünyanın her köşesinde ortaya çıkan sayısız benzer oluşumun da öncüsü oldu.



Hali vakti yerinde Londralılar, 18. yüzyılın sonlarından beri, işlerini yürüttükleri şehrin dışında yaşamayı tercih etmişlerdi. ABD’de kent hayatının keşmekeşinden kaçanlar da zaman içinde onlar gibi Manchester ve Chicago gibi şehirlerin civarında yerleşmeye başladılar ve otomobilin piyasaya çıkmasından sonra Los Angeles’ın da “yayılan şehir” unvanını almasına yardımcı oldular. Ama banliyö yerleşimleri, ancak II. Dünya Savaşı’nın sonunda, orta sınıfın barınacak yer talebindeki muazzam artışla birlikte kurumsallaştı. Bu kurum-sallaşma, hem iş konusunda yetenekli hem de sınıf atlamak isteyen aileler sayesinde gerçekleşti.

William Levitt, isminin popüler kültür içinde ebediyen kutsal bir yer edinmesini sağlayacak ihaleyi aldığı anda kırk yaşındaydı. On sekiz yıl önce babası Abraham ve kardeşi Alfred’le birlikte “Levitt&Sons” ı kurmuştu. Babası, banliyö yerleşimlerinde daha zengin bir tarz yaratmayı hedefleyen bir avukat ve müteahhit; kardeşiyse, varlıklı bir yayıncının evini yaparken Frank Lloyd Wright’ın yanında on ay çalışmış bir mimardı. Üstlendiği sorumluluklar mali konularda, reklamcılıkta ve ticaretle sahip olduğu yeteneklerin etrafında dönüyordu. 1941 yılında Norfolk-Virginia’da Savunma Bakanlığı çalışanları için devlet tarafından yaptırılan 2.350 evi bitirdikten sonra şirketinin gerçek işinin ne olması gerektiğini fark etti. Bundan altı yıl sonra, savaştan dönen erkek ve kadın askerlere makul fiyatlı bahçeli evler yaparken öğrendiklerini uygulamaya hazır hale gelmişti.

Levitt, bu iş için aradığı araziye New York kentiyle Long Island’ın silah fabrikaları arasındaki bölgenin tam ortasında buldu. O zamanlar adı “Island Trees” olan bir kasabanın yakınlarında, Nassau Country’de, 4.000 dönümlük bir patates çiftliği satın aldı. İşinde kazandığı başarı, inşaatın yapıldığı yerden çok, tarzından ileri geliyordu. O günlerde müteahhit-

lerin çoğu bağımsız ve yavaş çalışırlardı. Yaptıkları her binayla şahsen ve doğrudan ilgilenirler, bu yüzden de yılda dört binadan fazlasını bitirebildikleri pek nadirdi. Öte yandan Levittler günde kırk ev yapmayı planlıyorlardı. Bunu başarmak için, Bill Levitt'in bir zamanlar otomobil endüstrisinde yapılanın tam tersi bir yaklaşım olarak değerlendirdiği; fabrika çalışmasına benzer bir yöntem belirlediler. Detroit'te ürün hareket ederken işçiler sabit duruyordu; Levittown'da ise ürün sabit dururken işçiler hareket halindeydiler.

Levittler, verimi Ford Motor şirketi gibi yerlerin verimliliğine eşitlemek için, inşaat sürecini 27 farklı bölüme ayırdılar ve her bir bölüme o konuda uzman çalışma grupları atadılar. İnşaat sahasının ortalarında bir yerde malzemenin depolanacağı ve beton karma gibi işlemlerin yapılabileceği büyük bir alan ayırdılar. Ormanlar satın alarak ve Oregon'da bir hızar fabrikası açarak, hatta inşaat çivilerini bile kendileri imal ederek maliyetleri önemli ölçülerde aşağıya çektiler. Filolarındaki kamyonlar her sabah inşaatın bütün birimlerini tek tek dolaşarak, kelimenin tam anlamıyla bir çalışanlar ordusunun her gün aynı işi yaptığı merkezlere malzeme ikmali yaptılar. Bu muazzam işin finansmanını da bütün bunlar kadar yenilikçi bir biçimde; ödünç para veren kurumlardan önceden borç olarak sağlıyorlardı. Bu, o zamanlar için çok yeni bir uygulamaydı. Böylesi standart uygulamaları ve önceden kotarılmış yöntemleri bir araya getirdiklerinde; evlerin her birini rakiplerinden 1.500 dolar daha aşağıya sattıkları halde ev başına 1000 dolar civarında kâr etmelerine imkan veren, endüstriyel boyutlarda ekonomi sağlıyorlardı.

Dengeyi korumak için, garaj ve bodrum katı gibi talep edilen özellikler tek taraflı olarak iptal ediliyordu. Ama Levittler projelerinin çekiciliğini başka yollarla arttırıyorlardı. Evlerin demirbaşları arasına hem oturma odasına hem de

mutfağa hizmet veren kocaman iki yönlü bir şömine vardı. Pırıl pırıl G.E ve Bendix ev cihazları, oturma odasının dışarıdaki kır manzarasını içeriye taşıyan altı metre uzunluğundaki penceresi, son moda mutfak dolapları, gömme dolaplı yatak odaları Levittown evlerinin diğer özellikleri arasındaydı ve bunların hepsi, genç ve hevesli ev sahiplerinin o fiyata başka hiçbir yerde bulamayacakları kalitedeydi.

Yaptıkları 17.447 evin büyük çoğunluğu oturma odası, mutfak, iki yatak odası ve genişletilebilir bir tavan arasından oluşuyordu ve yaklaşık 230 m²'ydi. O zamanlar California'da pek revaçta olan çiftlik evi tarzı; dışarıdaki yaşam alanını evin önündeki verandadan arka tarafındaki bahçeye taşıyarak toplumu inceden inceye dönüştürmeye başlamıştı bile. Levittler buna, mutfağı evin arkasındaki alışılmış yerinden alıp tam önündeki merkezi bir noktaya yerleştirerek katkıda bulundular. Bunu aslında atık su borularını daha ucuza döşeyebildikleri için yapmışlardı ama... Ezelden beri reklamcı olan Bill, böyle bir özelliğin reklamı hak ettiğini düşündü. 1949'da yayımlanan reklamlar, mutfağın ideal yerinin "burası" olduğunu, çünkü böylece "karınızın sadece bir adım atarak size kapıyı açabileceği" ni söyleyerek övünüyordu.

Levitt, 50 milyon dolarlık yatırımından, daha sonra Pennsylvania ve New Jersey'de aynı ad altında yaptıkları iki siteden ve kendinden söz ederken her zaman çok abartılı konuşurdu. Kalabalık şehir hayatından bitap düşmüş genç insanlar bu sözlere inanarak "Levittown" lara akın ederken, "Hepsi birbirinin aynı, kutu kutu evler" şiddetle eleştirilmeye başlanmıştı. Ama bu "kutuları" yapanlar kök salmaya niyetliydi; insanlara sundukları cennet köşelerinin standartlarını ailenin durmadan değişen gereksinimleri doğrultusunda yükseltmeyi ve artık büyümüş olan kendi çocuklarını gözlemleyerek gereksinimleri belirlemeyi ihmal etmiyorlardı.

“Levittown” Amerikan rüyasının ete kemiğe bürünmüş haliydi... Müşteri adaylarının beyaz olması koşuluyla! Şirket kurulduğu ilk yıllarda, azınlıkların kapısından içeri girmelerini açık açık yasaklıyordu. Sonraki yıllar içinde Levitt bu tutumu, hem dönemin genel geçer kuralı hem de beyazları Brooklyn ve Queens gibi yerlerde yaşamaktan vazgeçirmenin yegane yolu olduğu gerekçesiyle savunmaya çalışmıştı ama; çabası boşunaydı. Maryland'deki bir Levitt sitesinde yapılan yurttaşlık haklarıyla ilgili gösterinin ardından gelen ve biraz çetin geçen bütünleşme döneminden sonra kapılar herkese açıldı. Yine de, günümüzde burada yaşayan kırk dört binin üzerinde insan içinde Afrika, Asya ve Hispanik kökenlilerin sayısı oldukça azdır.



Bill Levitt'in yaşamı da yaptığı yerleşim birimleri gibi inişli çıkışlıydı. Üç defa evlendi, yüz kırk binden fazla ev yaptı ve bir keresinde de, 80 dolar riske ettiği kumar masasında çevresindeki herkese Karayiplerde bir hafta tatil yaptıracak kadar para kazandı. 1968'de şirketini 92 milyon dolara ITT'ye satarak, dünyanın her yanında ev inşa etti. Ancak, işlerin kötü gitmesi, insanların oturdukları evlerle ilgili zevklerin değişmesi ve kendi hayat tarzındaki başarısızlıklar sonunda onu yıktı. 1993 yılında, 86 yaşındayken; yapımına yardım ettiği bir hastanede öldü.... Hastane masraflarını ödeyecek kadar parası yoktu.

Levitt'in eserleri de zamanın akışıyla birlikte bir kabardı, bir geri çekildi. Dışarıya gerilen çamaşır iplerini, biçilmemiş çimleri ve benzeri şeyleri yasaklayan “sıkı sözleşmeler”, bir de baba “Abe Lincoln” ün evlerinin değerinin düşmesine izin veren ev sahiplerini bizzat azarlamaya olan düşkünlüğü, ev-

lerin değerinin artmasını sağlamıştır. İlk sahiplerine 7990 dolara satılan bu evler, yeni bin yılın başında 160.000 dolardan fazla etmektedir. Fazla sayıda küçük çocuğu olan aileler hala buralarda yaşamayı tercih etmektedir. 65 ve üzeri yaşlarda olan sakinlerin sayısı günümüzde, Levittown'un yapıldığı günlere göre dört misli, çekirdek ailelerin yaşadığı evlerin sayısı otuz yıl öncesine göre iki misli artmıştır. Kişi başına düşen gelir ise, eyaletin diğer yerlerinde olduğundan daha yüksektir.

"Levittown" ların bulunduğu bölgelerde endüstri neredeyse hiç yoktur, vergilerse yüksektir. Ve ABD'nin diğer yerlerindeki benzer yerleşimler gibi, buralarda da okullar ciddi sorunlarla karşı karşıya kalmakta, iş bulma olanakları değişim göstermektedir. Ama, hem eski hem de yeni yatırımcılar, "Pasture Lane" gibi yollar üzerinde yer alan bir eve yatırım yapmış oldukları için hayatlarından memnundurlar. İrişkinlik çağına girer girmez arkalarına bile bakmadan orarlardan kaçan ikinci kuşak "Levittown" luların bir bölümü, otuzlu yaşlarına geldiklerinde yeniden bölgeye süzölmeye başlamışlardır. Bir zamanlar hor görölüp terk edilen baba ocağı; onu yaratanların ve ona hayat verenlerin bıraktığı canlı bir miras olarak orada durmaktadır.

28

Numara

Walt Disney Şirketi

Şirket hakkında:

- ✓ Kurucusu: Walt Elias Disney
- ✓ Ayırt edici özellikleri: Aileleri eğlendirmeyi eğlenceli ve kârlı bir iş haline getirdi.
- ✓ Ana ürünleri: Sinema filmleri, video, televizyon programları, yazılımlar, eğlence parkları.
- ✓ Yıllık satışı: 23.402 milyar
- ✓ Çalışan sayısı: 117.000
- ✓ Başlıca rakipleri: Fox Entertainment, Time Warner, Viacom
- ✓ Başkanı ve CEO'su: Michael D. Eisner
- ✓ Başkan yardımcısı: Roy E. Disney
- ✓ Şirket merkezi: Burbank, California
- ✓ Kuruluş yılı: 1923
- ✓ Web sitesi adresi: Disney.go.com

Walt Disney Şirketinin öyküsünün bir şirketsel ve teknolojik başarı öyküsü olduğu muhakkaktır. Ama işin özüne bakıldığında bu iki adamın hikayesidir. Bunlardan biri, yeni işe hayat vermiş, öteki onu umut vaat eden yönlerle götürmüştü. Tanrı birine garip bir hayal gücü vermişti, ötekine ise sıra dışı bir ufuk ... Biri sırtını "İstimbot Willie" ye yaslıyor, diğeryse "Milyoner Regis" e güveniyordu.

Walt Disney... Michael Eisner... Bu heybetli karakterlerden sadece birine bile sahip olan her şirket, ilgiyi hak ederdi. İkisi de, bir yığın önemli riski göze alarak, şirketi günümüzün eğlence dünyasında var olan bütün alanlara yönlendirerek göklere yükselttiler. Bu alanların listesi; filmler, canlandırma sineması, kablolu televizyon yayınları, müzik ve video, kitaplar, dergiler, tema parkları, spor takımları, logolu ürünler, Internet portalları, elektronik oyunlar, bilgisayar yazılımı ve... olarak uzatılabilir. Disney temeli attı, Eisner genişlemeyi yönetti ve yaptıklarının etkileri çok uzaklardan hissedildi.

Walt Disney Stüdyoları 1923 yılında animasyon stüdyosu olarak açılmıştı. Stüdyo, animasyonun sadece bir sanat dalı olmaktan çıkarılıp ticari hale getirilmesine öncülük etmiştir ve bu uygulamanın hala en iyi başarılı temsilcisidir. Disney, büyümesini yakın zamanlarda da sürdürmüş ve dünyanın ikinci büyük medya holdingi haline gelmiştir. Zaman zaman, babadan kalan imajını bir anda zedeleyen ve Wall Street'deki parıltısını geçici olarak söndüren yanlış adımlar atsa da, bu tempoyu sürdürmektedir. Örneğin, Disney geçtiğimiz yıllarda herkesin diline düşen, tanınmış iki eski yöneticiyle yapılmış milyonlarca dolarlık anlaşma konusuna açıklık getirmek zorunda bırakılmıştı. Aynı sıralarda, 1996 yılında satın aldığı "*Capital Cities / ABC*" yi, eğlence sektöründe sahip olduğu lider üretim ve dağıtım firması konumunu sağlamlaştırmak için aktif bir biçimde kullanmaktaydı. Regis Philbin'in "Kim milyoner olmak ister?" adlı programı, sahibine, şunucusuna ve yarışmacılarına getirdiğinin kat kat üstünde kazanç sağlamıştır.

Zaman zaman şirketin kendisi de en az pazarladığı öyküler kadar ilginç olabilmektedir. Ama genele bakıldığında, Disney hala iki adamın hikayesidir; birbirlerine çarpıcı bir biçimde benzeyen ama yine de son derece farklı, ruhsal olarak

bir, ama gerçekte ayrı iki kişinin seksen sene boyunca birbirlerine karışarak, kendi sektörü üzerinde en büyük egemenliğe sahip olmuş şirketi oluşturmalarının hikayesi...



Walter Elias Disney, sanatı kendine iş edineceğini henüz yedi yaşındayken, yaptığı resimleri Marceline'deki komşularına satmaya çalıştığında göstermişti. Hayallerini gerçekleştirmeye bundan on beş yıl kadar sonra, 1923 yılında cebinde 40 dolar ve elinde resim malzemeleriyle Los Angeles'a taşındığında başladı. Ağabeyi Roy ile birlikte, amcalarından birinden ödünç aldıkları 500 dolarla, kendilerine West Coast'ta bir canlandırma (animasyon) stüdyosu açtılar. Walt çizimlerle uğraşırken, Roy maddi konularla ilgileniyordu. Birkaç yıl gibi kısa bir süre içinde, bugün de dünyanın en ünlü çizgi karakteri olan "Miki Fare"yi (*Mickey Mouse*) yarattılar ve onu tanıtan bir film yaptılar. 1928 yılında ilk sesli çizgi film "İstimbob Willie" de, Miki Fare, Walt'ın sesiyle falseto söylüyordu.

Disney'in bereketli hayal gücü ve risk almaya karşı duyduğu bitip tükenmez istek, durmadan yenilikler üretiyordu. Canlandırma sinemasında ilk "Technicolor" kullanan oydu. Ayrıca, çizdiği resimlere üçüncü boyut katan bir sistem icat etmişti. Bu yenilikleri ilk defa devrimsel nitelik taşıyan "Pamuk Prenses ve Yedi cüceler" de kullandı. Film, aynı zamanda Hollywood'un ilk uzun metrajlı canlandırma sineması örneğiydi. 1.5 milyon dolar gibi akıl almaz bir meblağa mal olmuştu. Bu meblağ, Disney'in rakibi Columbia Pictures'ın o yılki bütçesinin üçte biri kadardı! Ama film, yaratıcılarına olan borcunu muhteşem bir gişe hasılatı yaparak ve çok beğenilerek fazlasıyla ödedi. Disney, filmin hasılatını Burbank'ta en son teknolojiyi kullanan bir canlandırma stüdyosu kur-

maya harcadı. Bu stüdyoda üretilen filmler hem tarz olarak devrim niteliğindeydi hem de ticari başarıları hayli yüksekti. "Pinokyo", "Bambi", "Sinderella" ve "Peter Pan" günümüzde bile hala sevilen klasikler arasında yer aldı.

Ama Disney bununla yetinmedi. İçindeki yenilikçi aile eğlenceleri yaratma isteği onu önce "Define adası", "Denizler altında 20.000 fersah", "Davy Crockett" gibi aksiyon filmleri çekmeye, daha sonra da "Bak şu köpeğe", "Unutkan profesör" ve "Aile tuzağı" gibi gençlik komedileri üretmeye yöneltti. 1954 de, yükselmeye başlayan televizyon ortamına geçti. Burada ilk olarak "Miki fare kulübü" ve "Zorro" yu yayımladı. Daha sonra haftalık programlarından ilkinin sunmaya başladı. Standart siyah-beyaz renklere farklı tonlarda yayımlanan bu programa, "Rengin harika dünyası" gibi son derece uygun bir isim vermişti. 1955'de Anaheim (California)'da ilk "Disneyland" eğlence parkını açtı. Gerçek hayata birebir uyarlanmış bu sihirli krallık "Disney" adını ve imparatorluğunu hiç hayal edilmemiş olan zirvelere taşıdı. Bir de, istemeyerek "tema parkları" çılgınlığının önünü açtı. Disney'nin ardılları 1971 de Florida'da "Walt Disney World" u yarattılar ve bugün de işletmeye devam ediyorlar. Bunu Paris, Tokyo ve Las Vegas'ta farklı konuları işleyen eğlence parkları izledi.

Walt Disney, 1965 yılında dikkatini Amerika'da kent yaşıntısının sorunlarına çevirdi. "Amerikan endüstrisinin yaratıcılığının canlı bir vitrini" olacağını düşündüğü "Geleceğin toplumunun deneysel prototipi" (EPCOT) projesinin tasarımını yönetmeye başladı. Manhattan'ın iki misli büyüklüğünde ve üzerinde portakal ve sebze bahçelerinin, fundalıkların, sulak alanların bulunduğu bir arazi satın alınması talimatını verdi. Bu proje Disney'in ölümüne kadar "Florida projesi" olarak biliniyordu. ("Walt Disney dünya kompleksi 1971 yılında açıldı ve bundan on bir yıl sonra da EPCOT projesi ger-

çekleştirdi ama, projenin, Disney'in ilk düşüncesinden çok farklı bir yöne kaymış olduğu apaçıktı).

Arazi alımları kimliği belli olmayan bir kişi tarafından sessiz sedasız yapıyordu ve bu kişi, Walt Disney şirketiyle ilişkisi olduğu haberi dışarıya sızdırılınca kadar, dağınık parseller halinde 12.000 hektar alan toparlamayı başarmıştı. Gözünden uyku akan Orlando'nun, bir turist çekim merkezine dönüşmesi fikrinden ürken Florida eyaleti, bu alanda elinde yol yapma, atık su ve su arıtma tesisleri kurma yetkileri olan, kendi polis ve itfaiye teşkilatına ve benzeri olanaklara sahip özerk bir yönetim kurulmasını kabul etti. Bu durum, Orlando'nun ya da başka herhangi bir eyaletin buradan gelir elde etmesini, vergi almasını engelliyor; üstelik Disney'e obligasyon çıkarma ve bundan vergi alma olanağı tanıyordu. Hatta, önemli harcamalarından bir bölümünü gelir vergisinden düşme hakkını bile veriyordu ve çok şaşırtıcıdır ki, bunların hepsi yasalı.

Disney, iş adamı olarak da hayli orijinal biriydi. Babacan görünüşüne rağmen, gittikçe büyüyen, çalışan ordusundan daima ellerinden gelenin en fazlasını ister, başka türlü tatmin olmazdı. Kuruluşundan, beklediği en üst düzeydeki müşteri hizmetini alabilmek için, kapsamlı eğitim programları düzenler ve çalışanlarına şiddetli kısıtlamalar getirirdi. Mükemmeliyetçiliği, tıpkı eğlence parklarının erkek çalışanlarının yüzlerinde tek bir kıl bile görmek istemediğini söylediğinde olduğu gibi; zaman zaman alay konusu bile edilmiştir. Ama bu tutumu, "Disney" markasının, ana-babaların her zaman güvenebilecekleri ve çocukların hep çok eğlenceli buldukları sağlam ürünler sunan bir marka olarak tescillenmesini de sağladı.

Disney, 1966 yılında kanserden öldüğünde, yaptıklarıyla kırk sekiz Oscar, yedi Emmy ödülü kazanmış, binlerce

övgü almış ve dünyanın her yanında tanınmıştır. Kurduğu iki “tema parkı” dünyadaki benzerleri arasında en sevilenleri olmuş; her yıl, fantezilerini yaşamak ve üzerlerinde Miki ve arkadaşlarının bulunduğu logolu ürünlerden birkaç tane kapmak isteyen milyonları çekmiştir. Ancak, şirketin yaratıcılığı canlılığını yitirmeye başlamıştı. Disney’in ölümünden sonraki birkaç yıl içinde yapılan filmler, “*The barefoot executive*” ve “*Donald Duck’s fun festival*” gibi, hem sanatsal hem de ticari açıdan sönük işlerdi. Walt amcanın varlığı hala seziliyordu ama bir kıvılcım, bir ufuk yoktu...Yani, Michael Eisner çıkıp gelinceye kadar yoktu...

Eisner, Mt. Kisco’lu varlıklı bir ailenin çocuğuydu. Orta öğrenimini saygın özel okullarda tamamladıktan sonra, Ohio’daki Denison Üniversitesi’ne gitmişti. Buranın hem İngilizce hem de tiyatro bölümlerinden Walt’ın ölümünden iki yıl önce diploma almış ve yazar olma umudu içinde, bir süreliğine Paris’e taşınmıştı. Ama Paris’e gideli ancak on gün olmuştu ki, geri döndü ve New York’ta, NBC’de memur olarak çalışmaya başladı. Daha sonra CBS ve ABC’de aldığı görevler, onun “Genç Eğlence Dairesi Yöneticisi” diye anılmasına yol açtı ve 1976 yılında, otuz dört yaşındayken “Paramount Film” in başkanlığına getirildi. Sekiz yıl içinde bu şirketi bulundugu en alt sıradan, en üst sıraya çıkardı. Sıkıntılar yaşayan Walt Disney şirketinin başkan ve CEO’su olması yolundaki teklifini kabul etti.

Stüdyo yöneticisi Jeffrey Katzenberg’le yakın ilişki içinde çalışan Eisner, ilk hedef olarak film üretimini seçmekte hiç gecikmedi. İşe Bette Midler ve Richard Dreyfuss gibi o zamanlar gişe başarıları fazla yüksek olmayan yıldızların rol aldığı, herkese hitap eden komediler üretmekle başladı. Kısıtlı bütçelerle çevrilen bu filmler kâr edince de, daha yaşlı izleyicilere yönelik filmler çekmek üzere “*Touchstone*” ve “*Hollywood*

Pictures" gibi yeni bölümler kurdu. Geçtiğimiz yıllar içinde Touchstone "*Armageddon*" ve "*Bicentennial Man*", Hollywood Pictures da "*Joy Luck Club*" ve "*Mr. Holland's Opus*" adlı filmleri gösterime aldılar.

Walt Disney'e büyük saygı duyan ve kendisini bir parçasına benzeten Eisner, video filmlerini kendisine ikinci hedef olarak seçti ve bu hedefi gerçekleştirmek için şirketin arşivlerine daldı. Bu çalışmanın sonucunda, bir tiyatro oyunu prömiyeri için halkla ilişkiler çalışması yaparmışçasına hazırlanıp yayımlanan klasik Disney animasyon filmleri, şirkete olduğu kadar video satış mağazalarına da hiç umulmadık kârlar sağladı. Eisner ayrıca her yıl "*Aslan kral ve Tarzan*" gibi uzun metrajlı bir film yayımlama yaklaşımını benimsedi ve yaptığı her şey, kültürel açıdan kayda değer olmakla kalmayıp, çok da iyi para getirdi.



Film müziklerinin CD halinde yayımlanması gibi büyük işlerden, yeni bir otele halı döşenmesine kadar her türlü ayrıntıyla ilgilenen Eisner; modern Walt Disney şirketini simgeliyor ve bu bakımdan şirketin eski günlerinin simgesi Walt'tan en ufak bir eksiği yok. "*Rengin harika dünyası*" nın güncel bir kopyasını hazırlayarak, televizyonda Pazar akşamları eskisinin yayımlandığı saatte yayımlamaya başladı; hatta tıpkı önceli gibi programın sunuculuğunu da üstlendi. Ayrıca, Walt'ın sevgili tema parklarına odaklanarak onun yolundan gittiğini bir kez daha gösterdi; eskimeye başlayan mevcut parklarda muazzam yenilikler yapılmasını sağlarken, 1992 yılında Fransa'da yeni bir park açtı. "*Euro Disney*" adı verilen bu park başlangıçta büyük bir fiyaskoymuş gibi görünmüştü. Ama Eisner burayı yeniden düzenledikten ve

adını “Disneyland Paris” olarak değiştirdikten sonra, muazzam kâr eden bir yere dönüşerek, girişimi eleştirenlerin büyük bölümünü susturmuştur.

Şirket, Eisner yönetiminde hiç yara almamış da değildir elbette. Virginia’da 650 milyon dolarlık bir “ABD tarihi” temalı park açma girişimine, “tarihin korunması” gerekçeyle darbe vurulmuştur. Disney, maliyeti hayli yüksek bir yargısal ve halkla ilişkiler savaşı sonunda bu projeden vazgeçmiştir. Şirkete ilk girdiğinde birlikte çalıştığı yakın dostu Katzenberg, Eisner’in rencide eden ve Disney’in müşteri ve yatırımcılarının gözünde sahip olduğu konumu bir miktar yitirmesine yol açan bir kavgayla işten ayrıldı. Kısmen bu olaya tepki olarak, şirketin hisseleri, 1990’ların yükselen piyasasında uzun süre hiçbir hareket göstermedi.

2000 yılı mayısındaki çalkantılı dönemde, Time Warner ile Disney arasında yayın aktarma hakları konusunda yaşanan bir anlaşmazlık, Disney’in sahibi olduğu on bir ABC ortaklığının Time Warner kablolu ağından hizmet alamamaları sonucunu doğurdu. ABD’de üç buçuk milyon kadar ev, bir buçuk gün boyunca ABC sinyaline erişemedi. Time Warner ve ABC 31 Aralık 1999’da sona eren eski sözleşmenin yerini alacak yeni bir anlaşmaya varmaya çalışıyorlardı. 1992 yılında Kongre’den geçen Kablolu TV yasası uyarınca, ABC ve diğer aktarım ağları, kablolu yayın yapan şirketlerden programlarla ilgili bazı ödümler isteme hakkına sahip oluyordu. ABC, Time Warner’dan; *Disney Channel*, pembe dizi kanalı *SoapNet* ve *Toon Disney* gibi bazı programları ücretli kablolu yayın ağından kaldırıp ana kablolu ağına aktarmasını, ayrıca, Time Warner’ın kendisine de CNN gibi kanallara ödediğine yakın birim fiyatlar üzerinden ödeme yapmasını istedi. Federal İletişim Komisyonu’nun bu konuda Time Warner’ı suçlu bulmasına rağmen, başlangıçta her iki taraf da birbiri-

ni suçluyordu. Anlaşmazlık çözümlenmeye çalışırken, Time Warner Disney'i derhal sistemdeki yerine yerleştirdi. Ama Time Warner'ın, America Online tarafından satın alınması na karşı çıkan Disney ve diğerleri, bu anlaşmazlığı bir tekolci davranış örneği olarak lanse etmeye başladılar. Antitröst dairesi yetkililerinin kısa süre önce onayladıkları AOL-Time Warner birleşmesi, kablolu operatörün yayın ağını kullanan; ancak sistemin ortağı olmayan (Disney gibi) şirketlerin program içerikleriyle ilgilenmekten özellikle men etmektedir.

Ama başarılar başarısızlıkların kat be kat üzerindeydi: Aralarında *"Toy Story"*, *"A bug's life"* ve *"Dinozor"* gibi, bilgisayarla canlandırılmış aile filmlerinin bulunduğu çığır açan yapımlar, ABC yayın ağı ve ESPN gibi kablolu ağları sayesinde kazandığı "en çok izlenen programlar" konusundaki liderliği, Miramax stüdyolarıyla kurulan ortaklık, *"The Cider House Rules"* ve *"Shakespeare in love-Aşık Shakespeare"* gibi daha çok yetişkinlere hitap eden işler, çocuklara yönelik ulusal radyo yayın ağı ve ana-babaları için hazırlanmış el sanatları, gezi dergisi ve yukarıdakilerin hepsini bir araya getiren bir Internet birimi.

Disney'in büyük başarıları her zamanki gibi çok somut. Ama hikaye yine de iki adamın hikayesi...Biri her şeyi düşlemiş, öteki de düşlenenleri hayata geçirmiş olan iki adamın hikayesi.....

29

Numara

Netscape İletişim

Şirket hakkında:

- ✓ Kurucuları: James H. Clark ve Marc Andreessen
- ✓ Ayırt edici özellikleri: İnternet gezintilerinin ve halka arzın kurallarını yeniden yazdı.
- ✓ Ana ürünleri: İnternet "browser", sanal ağ portalı, sanal ortam geliştirme aletleri
- ✓ Yıllık satışı: 447.8 milyon dolar.
- ✓ Çalışan sayısı: 2.936
- ✓ Başlıca rakipleri: Lycos, Microsoft, Yahoo!
- ✓ Kıdemli Başkan Yardımcısı ve Genel Müdür (Netscape Netcenter) : Jim Martin
- ✓ Kıdemli Başkan Yardımcısı (Netscape Holding) : Steve Savignano
- ✓ Şirket merkezi: Mountain View, California
- ✓ Kuruluş yılı: 1994
- ✓ Web sitesi adresi: www.netscape.com

Başlangıçta siber uzayda gezmek öyle kolay bir şey değildi. Modeminiz adeta emeklerdi. FTP ve TelNet gibi esrareniz elektronik yöntemler konusunda uzman olmanız gerekirdi. Kurduğunuz bağlantılar kopar dururdu. Onlar kopmazsa bilgisayarınız çökerdi. İnternet, ilk zaman-

larında muhteşemdi hiç kuşkusuz ama, baş köşeye yerleşmeye hazır olduğu söylenemezdi. Baş köşeye ancak 1994 yılında, Tim Berners-Lee ve Illinois Üniversitesi'nin bazı araştırmacıları, verileri çevrim içi olarak iletebilecek yeni bir yol bulduklarında oturabildi. Bu insanlar herkese Internet'e girme imkanı veren "*Mosaic*" (Mozayik) adlı yeni bir yazılım geliştirmişlerdi.

Öncülük ettikleri yazılım "*America Online*" dan çevrim içi bankacılığa kadar her şeyin yolunu açmış, bununla da kalmayarak dosdoğru NetScape Navigator' a giden yol olmuştu. "*NetScape Navigator*" Mosaic'in bizzat yaratıcıları tarafından hazırlanmış ticari sürümüydü. *Fortune* 500 şirketlerinden birinin yöneticisi, gelişme halindeki siber toplumu ani bir saldırıyla eline geçiriverdi; çünkü onun ürünü reklamlarda yaptığı söylenen her şeyi gerçekten yapıyordu, sanal ortamdan ücretsiz olarak indirilebiliyordu ve birden bire herkesin ilgisini çekmeye başlayan oyunun yegane oyuncusuydu.

NetScape'in yeni sürümünün, piyasa çıktığı günden sonraki ilk altı ay içinde altı milyon kopyası kullanıma sunulmuştu. Ve tıpkı sanal ağ gibi, şirket de uçuşa geçti. Aradan henüz on ay bile geçmemişti ki; Wall Street tarihinin en sıradışı halka arz işlemlerinden birini gerçekleştirdi. Beş milyon adet hisse senedi, tanesi 28 dolardan satıldı; bu fiyat tahmin edilenin tam iki misliydi. Hisselerin değeri bir gün içinde 78 dolara fırladı ve seansı 58 dolardan kapattı. Şirket dört ay sonra yılın ilk üç çeyreği için kâr açıkladığında, hisselerin değeri 170 dolar olmuş, şirketin piyasa değeriye, 5 milyar dolar gibi şaşkınlık uyandıran bir düzeye çıkmıştı. NetScape bütün bunlara, "gözet" in (*browser*) yeni kullanıcıları otomatik olarak yönlendirdiği Internet sitesini geliştirerek yanıt verdi ve bu çabalar sonucu site, sanal ağın en çok ziyaret edilen alanlarından biri haline geldi. Ayrıca "Gözet" in yanı sıra, onun iş

hayatında ve sanal ağ tasarımcıları tarafından kullanılmasını sağlayan ürünlerin güncel kopyalarını üretmeye devam etti.

Şirket ikinci yaş gününü kutlarken, Navigator 38 milyon kişi tarafından kullanılmaktaydı. İş dünyasının belli başlı şirketleri de müşterileri arasındaydı. Bu durum, doğal olarak, Bill Gates'in ve Microsoft ekibinin dikkatini çekti ve onlar da Navigator'a benzer bir ürün ürettiler.

Gerisini, hep söylendiği gibi, tarih yazacak.



Netscape Nisan 1994'de, Dr. James H. Clark'ın on iki yıl önce kurmuş olduğu bilgisayar sistemleri şirketinden - sorgusuz sualsiz- sürülmesinden birkaç ay sonra kuruldu. Mountain View (California)'da bulunan Silicon Graphics'de gördüğü muameleye öfkelenen ve kendisine yeni heyecanlar arayan Clark; bir arkadaşının tavsiyesine uyarak Illinois Üniversitesi'nden Marc Andreessen adlı yirmi üç yaşındaki bir delikanlıyla birlikte çalışmaya başladı. Andreessen, üniversitenin "Süper Bilgisayar Uygulamaları Ulusal Merkezi" nde geliştirilen "Mosaic" projesinin yaratıcısıydı. Eserini ticari hale getirme çabalarına hiç kimse kulak asmayınca, Urbana-Champaign yerleşkesini terk ederek Silikon vadisinde çalışmaya başlamıştı. Clark gibi o da bir şeyleri kanıtlaması gerektiğini hissediyordu.

İkisi derhal işe koyuldu. İlk fikirleri, yani Nintendo oyunlarını sanal ortama aktarma girişimi, umdukları kadar başarılı olmadı. Bunun üzerine Andreessen "Mosaic" ile rekabet edecek bir tasarım yapmalarını önerdi. Oysa bu fikri daha önce hiç düşünmeden reddetmişti. Sanal ortamın sunduğu fırsatlardan fena halde etkilenmiş olan Clark, öneriyi heyecanla kabul etti. Andreessen'in özgün projede birlikte

çalıştığı programlama ekibinin büyük bölümünü bu projede görevlendirdiler. Clark'ın eskiden bulunduğu Mountain View'dan pek uzak olmayan yeni işyerinde geceli gündüzlü bir didinme başladı. Ekim'de "Netscape Network Navigator" adlı yazılımlarının deney sürümünü sanal ağa postaladılar ve sanal dünya vatandaşları bu ortamdaki "herkesin hizmetinde" olan yeni ve heyecan verici yazılımı büyük bir hevesle bilgisayarlarına yüklemeye başladılar.

Internet'in ilk günlerinde geliştirilmiş olan bir çok yazılım gibi, Netscape ürünleri de neredeyse bütün işletim sistemleriyle uyumlu çalışabilen ve "açık standart" adı verilen sisteme dayanarak hazırlanmıştı. 39 dolardan başlayan fiyatı da düşünüldüğünde mükemmel bir şeydi. (Hizmet kısa süre sonra ücretsiz olmuştu). Navigator, şirketin ilk yaş gününü kutlamasından önce yapılmış iyi niyetli bir vuruştur ve karşılığında, AT&T kablosuz yayın hizmetleri şirketinin eski CEO'su James L. Barksdale'i şirkete getirdi. Başkan ve CEO olarak göreve başlayan Barksdale, Netscape'i daha üst düzeylere taşıyacaktı. Gelecek parlak görünüyordu. Hatta öylesine parlak görünüyordu ki; şirket daha on altı aylık bile olmamasına ve henüz hiç kâr etmemesine rağmen halka açılmaya karar verdi. 9 Ağustos 1995'de gerçekleştirilen halka arz, borsanın o güne dek gördüğü en başarılı işlemlerden bir oldu. Bunun arkasından Netscape ilk kârını açıkladı, "Gözet" hizmetini güncelledi ve ürünlerinin dünyanın her yanında, 15 milyon kişi ve *Fortune 100* şirketlerinden yetmiş tarafından kullanılmakta olduğunu bildiren bir basın bülteni yayımladı.

Bu dalga, hisselerin bölündüğü ve AOL'un sanal ortama iyice girerek Netscape "Gözet" hizmetini beş milyon müşterisine sunmasıyla, 1996 yılında da sürdü. Sanal ortam reklamlarından ve iş hayatına yönelik ürünlerden elde edilen ciro arttıkça artıyordu. Haziran ayına kadar Netscape'in 38

milyon müşterisi olmuştu ve bu durum onun “Dünyanın en sevilen kişisel bilgisayar yazılımı” olduğunu ilan etmesine yol açtı. Sonbaharda, site günde 100 milyon kez ziyaret ediliyordu. Bu müthiş bir rakamdı ve şirketin üç aylık cirosu bir yıl öncesine göre % 329 artarak 100 milyon doları buldu. Sanal ağın kuvvetli bir ekonomik ve kültürel güç olarak şekillendiği açıkça görülüyordu ve Netscape bu alanların her ikisinde de en öndeydi.

Sanal ağın sessiz sedasız ama hızla büyümesi 1997 yılında da sürerken, Netscape ve Internet’in America Online, Yahoo!, Amazon.com gibi diğer öncü şirketlerine ilişkin sıra dışı başarı öyküleri de herkesin kulağına çalınıyordu. Kendilerini birdenbire 1849’daki gerçek “Altına hücum”dan bu yana gerçekleşen en büyük altına hücum hareketinin eşğinde buluveren potansiyel rakipler, oyuna girebilmek için telaşla stratejiler geliştirdiler. Ve Netscape açısından büyük bir talihsizlik olarak, Bill Gates ve Microsoft “Gözet” piyasasında sıfırı tüketti.

Microsoft’un yeni Internet gezginini gecikmiş siber uzayı fethetme çabasının merkezinde gördüğü başından beri çok açıktı. Ama yine de pazar savaşları çıkarmak gibi saldırgan bir tutumu tercih etti. Microsoft bu yüzden pek çok düşman kazandı ve zamanla iyice ciddiye binen yasal süreçlerin yolunu açtı. Netscape, neredeyse tek başına yarattığı iş alanından tehditle geri adım atmak istemedi ve yıpratıcı “Gözet Savaşı” na girmeyi denedi. Clark, Andreessen ve Barksdale, Redmond’lu rakiplerini bir süre egale etmeyi başardılar. Şirketin biri piyasaya ne sürüyorsa, öteki de benzerini çıkarıyordu. O kadar ki; ürünlerinin birbirine üstünlüğü konusunda söylenenler bir zaman sonra Pepsi-Coca Cola arasındaki rekabeti andırmaya başladı.

Ama ardı arkası kesilmeyen saldırılar sonuç verdi. 1997 yılının bitmesine çok az kala, Netscape kendini 115.5 milyon dolarlık bir zararla karşı karşıya buldu. Bu duruma tepkisini, Netcenter'ı sanal ağın en önde gelen "merkez sitesi" ya da "portal" ı yapmayı hedefleyen yeni bir bölüm kurarak gösterdi. Siteye haber başlıkları, tartışma grupları, sanal ağ araçları ve yayınlanan basın bültenindeki söyleyişle, "kullanıcılarını kitap, müzik, turlar, çiçek, indirimli ürünler, çeşitli yazılımlar ve daha bir çok şey satın alabilecekleri" bir pazaryeri ekledi. Ama bütün bunlar için azıcık geç kalınmıştı. Netscape; bir yandan "Gözet" pazarını her gün biraz daha fazla gasp eden Microsoft, öte yanda en büyük portal olmak için yarışan *Yahoo.com*, *Amazon.com* ve *aol.com* gibi siteler tarafından çaresiz bırakılacak şekilde kuşatılmıştı.

Kaçınılmaz son 24 Kasım 1998'de yapılan bir duyuruyla geldi. Netscape'in bir zamanlar ortağı ve sonra da rakibi olan AOL, şirketi "hisse değişimi" yöntemiyle satın almaya hazır olduğunu açıkladı. Bu birleşmenin değeri, zaman içinde 10 milyar dolara yükseldi. İşlemlerin bahar ayları içinde tamamlanması kararlaştırıldı. America Online, yeni ortağının Mountain View'daki merkezinde kalacağını anlatmak için epey sıkıntıya girdi; çalışanlarının yeni şirketlerinde iyi karşılanacakları güvencesini verdi. Yine de, Netscape'deki herkes, artık hiçbir şeyin eskisi gibi olmayacağını biliyordu.



Netscape'in portalı 1999 yılının başında 13 milyondan fazla üyeye sahip oldu ama, pazardaki nüfuzu açısından Internet Explorer o yıl ilk defa Navigator'dan öndeydi.

Sanal ortam toplumu Netscape'in AOL tarafından satın alınmasından üzüntü duymuştu. Mountain View takımının işi pek yolunda değil gibiydi. Eleştirmenlerin çoğu, satışın tam ABD Adalet Bakanlığı'nın Microsoft aleyhine o sektörü sarsan anti-tröst davasını açmaya hazırlanırken gerçekleşmesinin tesadüf olduğunu düşünüyordu ama; bu durum devletin elini zayıflatmış mı, yoksa kuvvetlendirmiş miydi, işte buna karar verememişlerdi.

Netscape içinde ve dışında hüküm süren kötümser hava Marc Andreessen'in AOL Teknoloji yöneticiliğine getirilmesiyle biraz dağılmış, gözlemciler, AOL'un iki şirketi bütünleştiren yeni bir örgüt yapısıyla ilgili açıklamasını olumlu karşılamıştı. Bu yeni açılımda, Netscape'den yararlanarak e-ticaret alanındaki performansını yükselten Sun Microsystems ile yeni bir birleşme öngörülüyor, sürekli güncellenen "Gözet" hizmeti üretimi taahhüt ediliyordu. Ancak, AOL "kadro fazlalığı nedeniyle" hem kendi bünyesinden hem de AOL'dan biner kişinin işten çıkarılacağını duyurduğunda, bu iyimser ruh hali dağıldı.

Başlangıçta, yeni "Gözet" lar -söz verildiği gibi- piyasaya sürüldü. Bunların özellikleri Microsoft ürünlerinin özellikleriyle genellikle bire bir aynıydı. Bu arada Netcenter abonelikleri arttıkça artıyordu. Ama aradan iki ay ancak geçmişti ki; "Sun" birleşmesi, özellikle Netscape'in açık standartlar ve çoklu platform yazılımları konusundaki taahhütlerini destekleyenler için sıkıntı yaratmaya başladı. Buna "Gözet" güncellemelerinin ertelenmesi de eklenince, birden bire ortalıkta mutlu insan kalmadı. Eylül ayında, Netscape kurucularından Andreessen durumu nahoş bularak ortaklıktan ayrıldı ve yeni bir şirket kurdu.

2000 yılında işler biraz toparlanır gibi olmuştu. Netcenter abonelerinin sayısı 25 milyonları bulmuştu. Şirketin piyasayı sürdüğü altı “Gözet” modeli olumlu eleştiriler almaktaydı. Ama o zamana kadar Netscape’in pazar payı % 30’a düşmüştü ve Microsoft ile AOL arasında hala geçerli olan bir anlaşma, ironik bir biçimde, Microsoft “Gözet” ının, AOL’un varsayılan “Gözet”i olmasını zorunlu kılıyordu. Ama bu işin sonucu nasıl gelirse gelsin, Netscape’in Internet tarihindeki öncü rolü çoktan kabul edilmiştir.

30 Numara

Coca-Cola

Şirket hakkında:

- ✓ Kurucusu: Dr. John Stith Pemberton
- ✓ Ayırt edici özellikleri: Meşrubatı küresel bir takıntı haline getirdi.
- ✓ Ana ürünleri: Klasik Coca-Cola, Diet Cola, Sprite, Minute Maid
- ✓ Yıllık satışı: 19.805 milyar dolar
- ✓ Çalışan sayısı: 37.400
- ✓ Başlıca rakipleri: Cadbury Schweppes, PepsiCo, Quaker Oats
- ✓ Yönetim kurulu başkanı ve CEO: Douglas N. Daft
- ✓ Şirket merkezi: Atlanta, Georgia
- ✓ Kuruluş yılı: 1886
- ✓ Web sitesi adresi: www.cocacola.com

Coca-Cola gibi bir şirketin toparlanmaya ihtiyacı olduğunu düşünmek tuhaf bir şey. Sonuçta, ürünleri yerkürenin her köşesinde satılmakta ve şirket yüz yılı aşkın bir süredir meşrubat sektörüne egemen! Ama, dünyayı değiştiren şirketler bile yanlış adım atıp sendeleyebilir ve Coca-Cola da bu konuda bir istisna değil. İnsanı alıp götüren bütün o sloganları, yürekleri ısıtan reklamları, nerede görseniz tanıyacağınız şişeleri, yarattığı nostalji duygusu ve

spor alanlarından hazır yiyecek satan dükkanlara kadar her yerde var olması hiçbir şey ifade etmiyor. Coca-Cola, ilk kez 1942 yılında iddia ettiği gibi “Hayatın gerçek tadı” olabilir ama ciddi bir revizyondan geçmezse öyle kalamayacağını kendisi de farkındadır.

Merkezi Atlanta’da bulunan şirket ölüm döşğinde falan değil elbette; hala dünyanın en büyük meşrubat tedarikçisi. Bugün dünyanın 200 ülkesinde satılan son derece popüler ve geniş ürün yelpazesi içinde; Coca-Cola Klasik ve Diyet Cola gibi, satışlar bakımından birinci ve üçüncü sıraya yerleşmiş ürünlerin yanı sıra, 160 farklı gazlı içecek, kahve ve meyve suyu çeşitleri, sporcu içecekleri, çaylar ve şişe suları, kulağı pek tanıdık gelen markalarıyla bir “Kim kimdir?” kitabından çıkmış gibi çalım satmaktadır. (Bunların arasında hemen sayabileceklerimiz: *Sprite, Barq’s, Cherry Coke, Fanta, Minute Maid, Hi-C, Frutopia, Butter Nut-ve POWERaDE*). Her yerde karşımıza çıkan o kırmızı beyaz logosu ve hemen akla getirdiği imge bile talep edilmekte, lisanslı Cola satıcıları Wal-Mart’tan E.A.O Schwarz’a kadar her yerde bulunmakta... Şirketin sanal ortamdaki sitesinden yaptığı satışlar da cabası....

Ancak, bütün bunlara rağmen; şirketin halkın gözünde sahip olduğu saygınlık ve düzgün mali yapısı geçtiğimiz yıllar içinde, üzerinde ciddiyetle durulmasını gerektirecek bir biçimde zedelenmişti. Bu durumun ortaya çıkmasında; ABD’deki siyahi Coca-Cola çalışanları tarafından ırk ayrımıcılığı yapıldığı iddiasıyla açılan davaların, fazla miktarda ürünün geri çağırılmasının, Avrupa’da yayılma çabalarının bastırılmasının, şirkette kavga gürültü içinde geçirdiği iki yıldan sonra bulunduğu konumu boşaltan bir CEO’ya ödenen yüklü tazminatın, ürünleri şişeleyen taşeronlarla yaşanan sancılı ilişkilerin ve borsadaki hisselerin gördüğü sert düşüşün süreklilik arz etmesinin payı vardır.

Ama, yeni bin yılın başlangıcında denetimin yeni bir üst düzey yöneticiye geçmesiyle birlikte, Coca-Cola sorunlarına dünyayı değiştiren bir şirkete yaraşır bir şekilde eğilme-ye başlamıştır. Meşrubat sektörü analistlerinin yapılan ilk hamleleri bile, Cola'nın yıllardır görmediği kadar büyük bir değişim, "farklı denizlere yelken açma" olarak değerlendirilmelerine karşın; şirket, kökleri 19. yüzyıla dayanan ürününe, 21. yüzyılda yapılmakta olan "ince ayar" ın henüz tamamlanmadığına işaret etmektedir.



Alkolsüz içecekler her zaman tuhaf ürünlerdi. Tarihleri, ilk karbonatlı suyun piyasa çıktığı 1767'ye kadar uzanır. "Sodali su" adı verilen bu içecek, ilk defa 1830'larda tatlandırılmıştı. O günden beri, dolandırıcılardan yasal girişimcilere kadar çeşitli insan grupları bu ürünü pazarlamanın kârlı yollarını aramaktadırlar. Bu çabalardan en uzun soluklu olanı, Charles Hires'in ürettiği kök birayı ilaç olarak satmasıyla başlamıştı. Ardından, aralarında Dr. Pepper'ın da bulunduğu umut içinde bir rakip, kalabalığı sükûn etti. Kalabalığın arasına 1886 da Coca-Cola, 1890 da da Pepsi-Cola katılmıştı. Ürünlerin hepsi ilaç sayılıyordu. Cola özellikle baş ağrılarına, hazımsızlığa ve "akşamdan kalma" lığa iyi geliyordu. İlk sloganlarından biri " İdeal beyin toniği" ydi.

Yüzyılın bitimiyle birlikte bu ilaç, pazarda "herkesin içeceği" olarak yeni bir konuma kavuştu. "Cola" lar en başından beri piyasayı tekellerine almış ve aralarında, sektörün haki-mi olmak için ömür boyu sürdürdükleri savaşlar başlamıştı. Coca-Cola, Chattanooga'lı (Tennessee) iki kişiye şişeleme konusunda olağanüstü haklar vererek pazarı kapatmayı denedi. Bir dolara imzalanan bu sözleşme aynı zamanda, şirketin bağımsız kuruluşlara belli girdileri karıştırarak oluşan ürü-

nü şişeleme ve dağıtım yetkisi veren benzersiz stratejisinin doğuşuydu. Pazarda agresif büyüme stratejisi de bu ilk planın önemli bölümlerinden biriydi. Atlanta'lı banker Ernest Woodruff ve bir grup yatırımcı şirketi 1919 yılında 25 milyon dolara satın aldıklarında, 1000 kadar şişeleme kuruluşu Coca-Cola'yı hem ABD içinde, hem de dışında; Küba, Porto Riko, Panama, Filipinler ve Guam'da pazarlıyorlardı.

Ernest'in oğlu Robert W. Woodruff, şirketin dizginlerini 1923 yılında eline aldı ve Coca-Cola'yı sıradan bir meşrubat şirketi olmaktan çıkarıp dünyanın en değerli markası yapan, altmış yıl sürecek olağanüstü bir yönetim dönemi başlattı. Onun yönetimi altında Cola, fıçıdan satılmak yerine şişelenerek satılmaya başladı. 1928 yılında Amsterdam'a doğru yola çıkan ABD takımının yanına 1000 kasa Cola vererek, şirketin Olimpiyat oyunlarıyla hala süren uzun soluklu ilişkisini başlattı. "Ferahlatan bir mola", "Hayatın gerçek tadı", "Coca-Cola'yla her şey daha iyi gider" gibi çarpıcı sloganlara dayanan unutulmaz reklam kampanyaları düzenledi. II. Dünya Savaşı sırasında "Her üniformalıya... Her nerede bulunursa bulunsun, 5 cente Cola" vermeyi vaat etti. 1950 yılında canlı bir televizyon gösterisinde oynamaları için Edgar Bergen ve tahtadan yapılmış arkadaşı Charlie McCarthy ile anlaşma bile imzaladı. Yapılamaz gibi görünen hiçbir şey yoktu; tüketiciler bu duruma bol bol Cola tüketerek yanıt verdiler. "Gazoz" alkolsüz içeceklerin kralı, Cola ise sektörün lideri oldu.

Bu arada, pazar üzerinde etkisi gittikçe artan bir tüketici tabanı vardı ki; Cola'ya koşa koşa geldikleri söylenemezdi: Amerika'nın diyet yapan ahalisi! Bu insanlar, meşrubat çeşitlerine hep birlikte sırtlarını dönüyorlardı; çünkü bu içeceklerin içinde fazla miktarda şeker vardı. Cola'nın rakibi olan "Royal Crown" bu hızla büyüyen kitleye 1961 yılında, yapay tatlandırıcı içeren, adını "Diet Rite" koyduğu kafeinsiz bir

içeceklerle ulaştı. Coca-Cola 1963 yılında bu alana girdi. İçecek endüstrisinin bu kesimi henüz herkesin ilgisini çekmekten ve fazla satış yapmaktan çok uzaktı ama, sonraları sektörün içinde en az diğeri ürünler kadar ticari önem kazandı.

Cola şişesi artık o kadar tanıdık bir hal almış, Amerika'nın ve tüketim toplumunun öylesine simgesi olmuştu ki; Andy Warhol bu şişeyi 1960'lı yıllar içinde sanat yapıtlarına taşıdı. (Warhol, Campbell orba kutularını ve Marilyn Monroe portrelerini de bu şekilde değerlendirmişti). Coca-Cola şirketi on yıl boyunca bu imajı tepe tepe kullandı ve ürününü, insanların kendilerini iyi hissetmelerine yol açan ve moral bozukluğunu gideren bir ürün olduğunu söyleyerek pazarladı. Bu çabalar 1976 yılında, dünyanın çeşitli yerlerinden gelen gençlerden oluşan bir grubun, İtalya'da bir tepenin üzerinde dönemin belki de en unutulmaz reklam cingilını söylemeleriyle doruğa ulaştı: "Dünyaya ahenkle şarkı söylemeyi öğretmek isterdim / Dünyaya bir Cola ikram etmek isterdim / Ve onunla dost olmak..." (Bu reklam öylesine sevilmişti ki; Cola aynı filmi 1990'da Süper Kupa karşılaşmalarının arasında yayımlanmak üzere yeniden çekti. Tepe aynı tepeydi ve orijinal filmde rol alan gençlerden 16 tanesi bu kez çocuklarıyla oradaydılar.)

şirketler dünyasında hiçbir zaman her şey aynı kalmaz elbette. 1981 yılında Roberto C. Goizeta'nı yönetim kurulu başkanı ve CEO olduğu sıralarda, Pepsi'nin satışları Cola'nın satışlarından daha hızlı artıyordu. Goizueta, bu yıldan başlayan ve 16 yıl sonra kansere yenik düşmesiyle biten döneme, pazara Diyet Cola (bu ürün derhal tutuldu ve hem pazarı hem de şirketin kârlılığını canlandırdı) ve yeni Cola'yı sürerek damgasını vurdu. (Bu ürünse, piyasaya çıkar çıkmaz evrensel bir reddedilmeyle karşı karşıya kalmıştı). Pepsi, *Taco Bell* ve *Pizza Hut* gibi restoranları satın alarak ürün eşitlen-

dirmesine gittiğinde, Goizueta buna *Minute Maid* portakal suyu işletmesini, *Butternut* kahve ve çaylarını ve *Hi-C* meyva sularını alarak karşılık verdi. 1995 yılında *Financial World* dergisi Cola'yı dünyanın en değerli markası olarak değerlendirdi. Ancak, iki yıl sonra Goizueta ölmüş ve yerine M. Douglas Ivester atanmıştı.



Yüzyılın sonuna yaklaşıldığında, Cola ve diğer ürünlerin Lüksemburg'tan Türkmenistan'a kadar uzanan bir pazar içindeki satış rakamları günde bir milyar ambalajı buluyordu ama yine de her şeyin yolunda olduğu söylenemezdi. Şirketin tüketicileri, dağıtıcıları ve şişeleycileri arasında özenle oluşturulmuş, iyi niyete dayanan ilişkiler, komisyon ve ihmallerden kaynaklanan hatalar yüzünden devamlı zedeleniyordu. Avrupa, Güney Amerika ve Asya'da malını çok daha ucuza satan rakipler türemişti. Küresel misilleme hareketleri yerel dağıtıcıları birbirlerine yabancılaştırıyordu. Satış projeksiyonlarında hedeflenen rakamlara ulaşmak mümkün değildi. Şişeleme şirketleri büyük satın almalar yapmaya zorlanıyor ve ürünün düzenli bir biçimde artan fiyatından herhangi bir fayda sağlayamamalarına karşın, kullandıkları hammadde-lerin maliyeti sürekli yükseltiliyordu. Goizueta "Yeni Cola" fiyaskosuna rağmen hala saygın bir yönetici olarak görülürken, herkes Coca-Cola'nın içine düştüğü pislikten, uğursuz Ivester'i sorumlu tutuyordu.

Böylece, Ivester'ın görev süresi yeni bin yılın başında apar topar sona erdi. (Kendisine 120 milyon dolar civarında olduğu tahmin edilen bir "altın paraşüt" verilmişti. Şirketten ayrıldıktan sonra uzunca bir süre olay çıkarmaya devam etti.) Yerine, otuz yıldır Cola'da çalışan 56 yaşında bir Avustralya'lı; Douglas N. Daft getirildi.

Daft, şirketin çeşitli kademelerinden geçerek bugüne gelmiş bir kişi olduğundan, ne yapılması gerektiğini çok iyi biliyordu ve hemen yapmaya koyuldu. Birkaç ay içinde, şirketin dünya üzerindeki tüm operasyon ve pazarlama fonksiyonlarını merkeziyetçilikten kurtarmış, yerel yöneticilere daha fazla yetki tanımış ve 6000 kadroyu iptal ederek maliyetlerde müthiş bir düşüş sağlamıştı. Ayrıca; şirketin 1990'larda maliyetlerde başı çeken reklam ajansını dağıttı, daha önce perakendeciler aracılığıyla yapılan lisanslı satışları siber uzaya kaydırды, saygın bir kişiyi "ikinci adam" olarak atadı, şirketin üst düzeylerinde görevli siyahi yöneticiyi, kısa süre önce verdiği istifasını geri almaya ikna etti ve şirket hakkında açılan ırk ayrımcılığı davası ve bununla ilgili diğer konuları görüşmek üzere muhterem rahip Jesse Jackson'la buluştu. Cola'nın uzun vadeli gelir artışı hedeflerini yakalayamadığını ve geçmişte yapılan yönetim hatalarını halkın önünde kabul etti.

ABD dışında Cola satma -ki büyümenin en önemli kozudur- konusundaki engin deneyimiyle Daft, şirketin şerefini kurtarmak için mükemmel işler yapmıştır. Planının anahtarı, yerel yöneticilere yetki vermek olmuş, böylece onların ürünler, reklamlar ve diğer hayati meseleler hakkında, bulundukları yörenin zevklerini göz önüne alan önemli kararlar vermelerini sağlamıştır. Gözlemciler, hep yaptıkları gibi, Cola'nın "Hayatın Gerçek Tadı" olmaya devam edip etmeyeceğini dikkatle izlemektedirler. Yoksa, yüz yıl öncesinin akşamdan kalanlara ve hazımsızlık çekenlere iyi gelen çoktan unutulup gitmiş ilaçları gibi, bir gün o da geçmişin yadigarı mı olacaktır?

31 numara

Thyssen Krupp AG

Şirket hakkında:

- ✓ Kurucusu: Frederich Krupp
- ✓ Ayırt edici özellikleri: II. Dünya savaşı sırasında Nazi rejimine para ve silah yardımı yaptı.
- ✓ Ana ürünleri: Metal malzeme üretimi, sanayi tesisleri, otomotiv endüstrisinde kullanılan parçalar
- ✓ Yıllık satışı: 29 749 milyar dolar
- ✓ Çalışan sayısı: 116 174
- ✓ Başlıca rakipleri: Mannesmann AG., Robert Bosch, Usinor
- ✓ Thyssen Krupp otomotiv yönetim kurulu başkanı ve eş başkanı : Gerhard Cromme
- ✓ Thyssen Krupp Çelik san. yönetim kurulu başkanı ve eş başkanı : Ekkehard Schulz
- ✓ Şirket merkezi: Dusseldorf, Germany
- ✓ Kuruluş yılı: 1810
- ✓ Web sitesi adresi: www.thyssenkrupp.com/eng/index.html.

Almanya'nın Krupp ailesi tarafından dört kuşak boyunca işletilen dev fabrikaları olmasaydı, Hitler dünyaya egemen olma planlarını belki hiçbir zaman harekete geçiremeyecekti. Krupp çelik ve mühimmat tesisleri anavatanı için o kadar çok silah üretmiştir ki, zamanla adı "Reich'in cephaneliği" ne çıkmıştır. Tersaneler, motor atölye-

leri, kömür ve demir madenleri ve bir buharlı gemi filosunun desteğini arkalarına almış olan bu şirketler, 1930 lu yıllarda, Hitler'in iktidara gelmesine mali destek vermiş, II. Dünya savaşı sırasında Hitler'in gittikçe artan silah gereksinimini karşılamak için civardaki toplama kamplarındaki mahkumları fabrikalarında çalıştırmıştır.

Krupp, Hitler'in yenilgisine kadar bir fenomendi; Almanya'da yüzlerce, Avrupa kıtası üzerinde hemen ülkede de düzinelerce şirket onun denetimi altındaydı. Kendi üretim tesislerine oteller, bankalar ve (çimento fabrikaları gibi) yeni endüstriyel tesisler eklenmişti. Savaş sırasında üretimi ağır silahların yanı sıra denizaltılar, kamyon, lokomotif ve gemileri de yapabilecek şekilde yeniden düzenledi. Ama, Uluslararası askeri mahkeme Hermann Göring, Rudolf Hess ve yirmi tane daha Nasyonal Sosyalist liderle birlikte Krupp ailesini de Hitler'in başarısız girişimlerinin suç ortağı olmakla suçlayınca, güzel günler apansız sona erdi.

1948'de yapılan Nürnberg mahkemelerinin aldığı kararla Krupp aile şirketlerinin tüm varlığına el konuldu ve mirasçılardan biri on iki yıl hapse mahkum oldu. Ama üç yıl sonra ilan edilen genel afla serbest kaldığında mal varlığı kendisine iade edildi. Aile ağır makine sanayisi, taşıyıcı donanım ve endüstriyel tesisler gibi alanlara girerek üretimini çeşitlendirdi ve şirketi tekrar Almanya'nın en büyük şirketlerinden biri haline getirdi.

Ama, Krupp uzun zamandır sahip olduğu "aile şirketi" konumunu daha fazla koruyamadı. Ailenin hayatta kalan son mirasçısı 1960'larda şirket üzerindeki haklarından feragat etti ve şirket kamuya devredildi. 1990'larda, yine bir Alman şirketi olan çelik üreticisi rakibini satın aldıktan sonra, bir başka şirketle daha birleşerek "Thyssen Krupp AG" adı altında

metal üretimi yapmaya, otomotiv ve tesis üretimi ve mühendislik alanlarında hizmet vermeye başladı. Günümüzde Almanya'nın beşinci büyük şirket ve dünyanın en büyük çelik üreticilerinden biridir. Ama "Krupp" denildiğinde ilk akla gelen yine de, Hitler ve Nazi rejimiyle sona eren ilk 12'li küsur yılına ait olumsuz imgedir.



İki yüzyıldan fazla bir süredir demir ve çeşitli silahlar üreten bir ailenin oğlu olarak, genç Friedrich Krupp'un hayal ta ne yapmak istediğinin farkına vardığında bu alanı ilgi seçmesi hiç de şaşırtıcı bir şey değildi. Ve böylece, 1810'da yirmi üç yaşındayken Essen'de kendisine ait bir demir ocağı açarak yüksek kaliteli çelik ve çelik ürünleri üretmeye başladı. Daha en baştan son derece başarılıydı ve 1818'de, git gide uzayan müşteri listesinde yer alanların taleplerine cevap verebilmek için daha büyük bir fabrika kurdu. Fakat, bundan birkaç yıl sonra, otuz dokuzuncu yaşgünü kutlamasının üzerinden ancak birkaç ay geçmişti ki; öldü. Bir zamanlar umutlar vaat eden fabrika durakladı.

Babasını dikkatle izlemiş olan 14 yaşındaki Alfred genç yaşına rağmen işi devraldı. Coşku dolu, yenilikçi ruhuyla; kısa süre içinde Avrupa toplumunu açık ocakta çelik üretimi gibi yeni metalurji süreçleriyle tanıştırdı. Madeni para basmakta kullanılan çelik bobinlerin üretimi gibi yeni alanlara girdi, aralarında çatal-kaşık yapma makinesinin de bulunduğu makineler icat etti. Silahlar hala şirketin özel üretim kalemlerindendi. 1851 yılında Londra'da açılan büyük sergiye, dökme demirden yapılma ve ağırlığı iki tonun üzerinde olan bir top gönderdi. Serginin en önemli parçası olan bu top ona, ömrünün sonuna kadar taşıyacağı "Top Kralı" unvanını kazandırdı.

Alfred, devraldığı işi babasının hayal bile edemeyeceği düzeylere taşıdı; yeni tesisler kurdu ve dünyanın her yanındaki müşterileriyle kârlı anlaşmalar yaptı. Demiryollarının ortaya çıkması Alfred'in şirketinin önünde yeni yollar açtı. İşe demiryolu aks ve yaylarıyla başladı, daha sonra da ilk dikişsiz vagon tekerleğini yapan şirket oldu. İşletme bunları ve diğer sivil donanımı üretirken, şirket asıl silah üretimiyle ün kazanmıştı. Önce Mısır, Belçika ve Rusya'ya silah sattı. Sonra da 1870-71 yılları arasındaki Prusya Savaşı'nda kullanılan devasa "kuşatma silahları"yla sektöre damgasını vurdu. Ailenin daha sonra Nazi hareketine karıştığı düşünüldüğünde insana ironik gelmesine karşın; Krupp dünyada çalışanlarının maddi durumunu düşünen ilk sanayicilerden biriydi. 1836 yılından itibaren işçilerine hastalık ve ölüm fonu, emeklilik maaşı gibi sosyal haklar tanıdı. Özellikle şirket çalışanları için evler, hastaneler, okullar ve kiliseler yaptırdı. Bütün bunlar Krupp'un lehine oldu; 1887'de öldüğünde, şirketinin başlangıçta yedi olan işgören sayısı mantar biter gibi çoğalarak 21 bini bulmuştu.

Alfred'in ölümünden sonra şirket yönetimini oğlu Friedrich Alfred Krupp devraldı ve babasının yoluna benzer bir yolda ilerledi. Alman donanmasının oluşturulması ve donanmanın çeşitli gereksinimleri şirketin büyümesini büyük ölçüde körükledi. Aynı zamanda 1902 yılında Kiel'deki Germania tersanelerinin satın alınmasının kıvılcımı oldu. Friedrich o yıl, kırk sekiz yaşında öldü. Çalışan sayısı kırk bini bulmuş olan şirketin yönetimi en büyük kızı Bertha'ya düştü. Bertha ertesı yıl şirketin adını "Fried. Krupp Grusonwerk A.G" olarak değiştirdi ve bundan kısa bir süre sonra da, hem ailenin adını hem de şirketi çabucak kontrolü altına alan Prusyalı diplomat Gustav von Bohlen und Halbach ile evlendi. İsmi artık "Gustav Krupp von Bohlen" olan diplomat,

I. Dünya savaşı yaklaştıkça silah üretimine iyice hız verdi. Kazanılan başarının geçici olduğu sonradan anlaşılacaktı. Ailenin başında bulunan kadının onuruna “koca Berthalar” diye adlandırılan devasa obüsler Paris’i 75 mil öteden bombalamayı başardığında, şirket dünyanın takdirini kazandı. Ancak savaş sona erdiğinde, bu tür silahların üretimi yasaklandı ve Krupp, çalışanlarıyla birlikte küçülmeye mecbur kaldı.

Ancak Gustav Krupp’un aklında başka şeyler vardı. 1930 lu yıllara gelindiğinde, üretimdeki becerisinden ziyade Nazi Partisini savunmasıyla tanınır olmuştu. Krupp, diğer sanayicileri de bu yöne çekmek için hiç bıkmadan uğraştı. Almanya’nın Silahsızlanma konferansı ve Milletler Cemiyeti’nden çekilmesini açıkça savundu; Avusturya’yı, Polonya’yı ve diğer ülkeleri işgalini destekledi. 1933 de, Hitler’in iktidarını iyice sağlamlaştıran seçimlerin finansmanına yardım etti ve partiye gücünün daha da artmasına yol alacak silahları sağlamaya başladı. Ve şirket, II. Dünya savaşı doludizgin sürerken, üretimi şahlandırarak Hitler’in artan taleplerini karşılamak üzere civardaki toplama kamplarında kalan mahkumları tesislerine getirip çalıştırmak gibi tüyleri diken diken eden bir uygulama başlattı.

Savaş ortalığı kasıp kavururken, baba Gustav’ın yerine oğlu Alfred geçti. Genç Krupp, Almanya’da 250 ve diğer ülkelerde de altmış kadar fabrikada tam ve kısmi ortaklığı bulunan şirketin mal varlığını devraldı. Nazi efendilerini memnun etmek için yine silah ve mühimmat üretimine başladı. Bunu yaparken babasının döneminde olduğundan daha fazla sayıda Fransız ve Rus savaş esiriyle, Almanya’nın işgal ettiği hemen her ülkeden getirilen köle işçileri kullanıyordu. Bu insanlar Krupp’un Essen’deki tesislerine sıkış tepiş dolu tren vagonlarıyla taşınıyor, giysi niyetine çuval giyiyor, soğuk barakalarda kalıyor, efendilerinin canı öyle istediğinde

ölüyor ve çalışma yeteneklerini iyice tüketip ölüm raddesine geldiklerinde kamplarına iade ediliyorlardı. Mahkemeye sunulan delillere göre, Krupp tesislerinde sadece 1944 Eylülünde, bu koşullarda emek veren 75 000 insan vardı. Bu arada şirket, her zamankinden fazla kar etmekteydi. Hitler iktidara gelmeden önce bocalamakta olan şirket, onun iktidarında değerini üçe katlamıştı.

Savaş sona erdikten sonra Uluslararası Askeri Mahkeme, yirmi üç kadar sivil ve askeri yöneticiyle birlikte Gustav Krupp von Bohlen'i de yönetimin yaptığı çeşitli zulümlerle bağlantısı olmakla suçladı. Krupp aleyhindeki söylemler, ailenin uzun süre "Almanya'nın savaş mühimmatının belli başlı kaynağı" ve "Avrupa barışına zarar veren şer güçlerin odağı, ve simgesi" olduğu ve bu çalışmalardan kendine çıkar sağladığı yolundaydı. Gustav ilerlemiş yaşı ve hastalığı nedeniyle mahkeme önüne çıkarılamayınca, suçlamaları onun yerine Alfred göğüsledi. 1948 yılında yargılandı, on iki yıl hüküm giydi ve bütün mal varlığına el konuldu.



Gustav Krupp 1950'de öldü, bundan bir yıl sonra da Alfred genel aften dolayı salıverildi. Mal varlığı kendisine tamamen iade edilmişti. Bunlara alıcı bulamayınca tekrar Krupp'un başına geçti. Yönetimi sırasında şirket çeşitli yeni alanlara yöneldi; holding Batı Almanya'nın en büyük ticari kuruluşlarından biri haline geldi ve yeniden kara geçti. Ancak, 1976'da Alfred Essen'de öldü ve tek oğlu; Arndt von Bohlen und Halbach, şirket üzerindeki haklarından feragat etti. Hemen ertesi yıl şirket tamamen dış hissedarlara devredildi. Kuruluşunun üzerinden neredeyse bir buçuk yüzyıl geçtikten sonra; Krupp artık bir aile şirketi olmaktan çıkmıştı.

Şirket, 1992 yılında Alman çelik endüstrisindeki rakiplerinden birini satın aldıktan sonra adını “Fried. Krupp AG Hoesch – Krupp” olarak değiştirdi. 1999 yılında başka bir rakibiyle birleşti ve bugünkü ismini aldı. Artık beş kürecek sektörde çalışmakta: Karoseri, suspansiyon ve şanzıman da dahil olmak üzere *otomotiv sanayi*, asansör, metal kesme makineleri, kinesi parçaları, tersaneciliği de kapsayan çeşitli *sanayiler*, kimya teknolojisi ve çimento tesisleri gibi *mühendislik alanları*, sanayi tesisleri kurma ve proje yönetimi gibi *hizmetler* ve *çelik üretimi*.

32 Numara

Procter & Gamble

Şirket hakkında:

- ✓ Kurucuları: William Procter ve James Gamble
- ✓ Ayırt edici özellikleri: Ürettiği sabunlarla ünlendi.
Sabunlarının reklamını yapmak için "sabun köpüğü dizileri" ni icat etti.
- ✓ Ana ürünleri: Temizlik malzemeleri, kağıt mendil, tuvalet kağıdı vb. selülozik ürünler, güzellik ve sağlıklı yaşam ürünleri, yiyecek maddeleri
- ✓ Yıllık satışı: 38 125 milyar dolar
- ✓ Çalışan sayısı: 110 000
- ✓ Başlıca rakipleri: Johnson & Johnson, Kimberley-Clark, Unilever
- ✓ Yönetim Kurulu Başkanı: E.Pepper
- ✓ Şirket başkanı ve CEO: Alan G. Lafley
- ✓ Şirket merkezi: Cincinnati, Ohio
- ✓ Kuruluş yılı: 1837
- ✓ Web sitesi adresi: www.pg.com

Procter & Gamble, Andrew Jackson'ın başkanı olduğu dönemden bu yana her zaman göz önünde olmuştur. Günümüzde tüketim malları pazarına egemen olan şirket; yüz kırk ülkede üç yüz marka altında pazarla-

dığı ev temizlik ve kişisel bakım ürünleriyle baş döndürücü bir çeşitlilik sağlamaktadır. Bu ürünlerden gündelik hayata girmiş olanların sayısı insanı hayrete düşürecek kadar yüksektir: *Tide, Camay, Crest, Scope, Secret, Clearasil, Folgers, Crisco, Pringles, Pepto-Bismol, Vicks VapoRub, Old Spice, Oil of Olay, Head&Shoulders, Spic and Span, Pampers, Tampax, Charmin.....* Liste böylece uzar gider...

İngiliz adalarından gelip Cincinnati'ye yerleşen iki göçmenin kurduğu sabun ve mum üretim atölyesinin temelleri üzerinde yükselen P&G, mum üretimini çoktan terk etmiş ve bunun yerine selülozik ürünler, güzellik ve kişisel bakım ürünleriyle yiyecek ve içecek maddelerine yönelmiştir. Bununla birlikte, "*Ivory*" adlı sabunun piyasa sürülmesiyle ilk büyük başarısını kazanmasından sonra gelişen deterjan ve temizlik maddeleri üretimi hala uğraş alanları arasındadır. Her zaman yenilikçi bir tutum içinde olan şirket-sentetik deterjanları, florürlü diş macununu ve kullanılıp atılan bebek bezlerini piyasaya çıkaran hep oydu, yirmi birinci yüzyılı günümüzde artık sıradanlaşmış ama o gün için yepyeni olan ürünlere boğdu. Evde kuru temizleme paketi, düşük yağ oranlı atıştırmalıklar, meyve ve sebzelerin temizlenmesinde kullanılan ürünler hep onun laboratuvarlarından çıkmıştır.

P&G ABD'de bu tür kalemlerin "bir numara" sı oldu ve bugün satışlarının yarısını yurt dışı pazarlarda yapacak kadar küreselleşti. Bu başarıya farklı ürünler (ve farklı bir şirket) tasarlayarak ulaştı. En az bunun kadar önemli bir nokta da, hep gündemde kalmasını sağlayan yaygın ve genellikle son derece özgün pazarlama yöntemleri kullanmasıdır. Ne de olsa P&G, yüz yıldan uzun bir zaman yazılı basında yayımlanan reklamlara avuç avuç para dökmüş ve televizyon programlarının yayına başlamasının üzerinden ancak beş ay geç-

mişken bu mecraya reklam vermiştir. Ürünlerinin satılmasını sağlamak için 1923 yılından beri radyodan yararlanmaktadır. Bundan on yıl sonra, "Oxydol" adlı ürününü satmak için çok değişik bir yöntem kullanarak ilk "sabun köpüğü" dizisini başlatmış ve bunda öylesine bir süreklilik sağlamıştır ki; bu tür pembe diziler daha sonra televizyon'da da gösterilmeye başlanmıştır. "*Guiding light*" ve "*As the world turns*" adlı diziler hala sevilmektedir.*

Bütün bunlara rağmen, şirketin kuruluşunun üçüncü yüzyılı başlangıçta ilk iki yüz yıl kadar cazip değildi. "Eski ekonomi" nin öteki öncülerinin çoğu gibi o da Internet'i bağ-rına basmakta geç kalmıştı. Ve ciro beklediği kadar yüksek olmayınca, şirketin piyasa değeri bir tek gün içinde 36 milyar dolarlık bir düşüş kaydetti. Gözlemciler, haklı ya da haksız olarak, P&G'nin yenilikçi çizgisinin ve büyümesinin sonunda duvara toslamış olabileceğinden korktular.



Çağdaşlarının insanı hayrete düşürecek kadar büyük bir kısmı gibi, mum imalatçısı William Procter ve sabun imalatçısı James Gamble da, tamamen rastlantı sonucu kalıcı bir iş yaratmışlardır. İngiliz Procter ve İrlanda'lı Gamble; bazı işlerini halletmek üzere Cincinnati adındaki o hareketli ticaret ve sanayi merkezine uğramadan önce, her biri kendi yolunda giden iki insandı. Birbirlerine rastladılar ve bir zaman sonra da iki kız kardeşle evlendiler. Kızların babası delikanlıların ortak bir iş kurmalarını önerdi. 1937 yılında resmi bir ortaklık sözleşmesi imzaladılar, her biri ortaya 3596 dolar 47 cent attı ve böylece Procter&Gamble sabun ve mum şirketini açtılar.

* (Dizilerin isimleri Türkçe'de "yol gösteren ışık" ve "dünya dönerken" olarak çevrilebilir. ç.n).

Kırılgan ekonomiye ve Cincinnati'de bulunan bir düzine rakibe rağmen iş hızla büyüdü. 1859 yılına gelindiğinde şirketin seksen personeli olmuş ve ilk defa bir milyonluk satış yapmıştı. Talebi karşılamak için, iç savaşın kapıda olmasına rağmen, yeni bir tesis kurdular. Kuzeyli birliklere savaş boyunca sabun ve mum tedarik etmek üzere bir sözleşme imzalanınca, kurulan bu yeni şirket kendini misliyle geri ödedi. Askerlerin savaştan sonra yuvalarına taşıdıkları hoş P&G anılarıyla, kazanç bir kez daha katlandı.

Kuruculardan birinin kimyager oğlu; James Norris Gamble, ileride şirketin adeta imzası haline gelecek olan ucuz bir beyaz sabun yaptı. Bu ürün şirketin ilk büyük başarısı oldu. Diğer kurucunun oğlu Harley Procter ise, İncil'de okuduğu bir pasajın sabunun özelliklerini anlattığı duygusuna kapılınca, ürüne bu pasajda geçen "Ivory"* adını verdi. Sonra ortaklarını, sabunun saflığının ve harika özelliklerinin bütün ülkede reklamını yapmak amacıyla, ceplerinden 11.000 dolar çıkarmaya ikna etti. Bu, o zaman için akıl almaz bir tutardı. P&G yine roket hızıyla ilerledi ve yine yeni tesislere gereksinim duyuldu.

P&G bir yönüyle daha, o dönemin parmakla sayılacak kadar az sayıda olan işverenlerden biriydi: Kendi refahının çalışanlarının refahıyla doğrudan bağlantılı olduğunun farkındaydı. Bu farkında oluş doğrutusunda, 1885 yılında çalışanlarını cumartesi öğleden sonraları ücretli izinli saymaya başladı. 1886 da açtığı "Ivorydale" fabrikasında çalışma ortamının iyileştirilmesini sağlayacak en son teknoloji kullanılmıştı. 1887 yılında, çalışanlara belli bir plan çerçevesinde kârdan pay verilmesi uygulamasını başlattı. Zaman içinde, personeline kapsamlı bir sigorta güvencesi sağlayan ilk kuruluşlardan biri oldu.

* ("Fildişi" ç.n)

On dokuzuncu yüzyılın sonunda P&G otuz çeşit sabun satıyordu. Ortaklar işi daha da büyümek için yatırım yapmaya hazırdılar. Kısa süre sonra ortaya çıkacak olan ampul mum işinin talihsiz sonunu yaratacağı; buna rağmen Kansas City ve Ontario (Kanada)' da yeni üretim tesisleri açılmıştı. Yeni açılan araştırma laboratuvarı, ilk sentetik deterjan Dreft ve ilk bitkisel margarin Crisco gibi ürünler geliştiriyordu. Sabunları pazarlamak için renkli ilanlardan yararlanılıyordu, margarinin reklamıysa radyodan bütün ulusun izlediği bir yemek programında yapılıyordu. P&G, pazarlamanın hız kesmemesini sağlamak için iş dünyasının ilk pazar araştırmaları birimlerinden birini kurmuştur.

İki dünya savaşı arasında Procter & Gamble, öteki Amerikan şirketleri kadar başarı gösterdi. Piyasaya belli aralıklarla, tüketici kitlesinin daima ilgisini çeken yeni ürünler sürüyordu. İngiltere'de bir ortak edildi ve Asya'ya açıldı. İlk radyo dizisinin (Ma Perkins) sponsoru oldu, ilk şampuanı üreterek saç bakım ürünleri alanına girdi, beyzbol liginin televizyondan verilen ilk maçı sırasında reklam yayımladı. Yüzüncü kuruluş yıldönümünün yaklaştığı sıralarda, 230 milyon dolar satışa da ulaştı.

Ardından gelen döneme daha da etkileyici bir büyüme hızı damgasını vurdu. Bu büyümenin büyük bölümü, 1946 yılında piyasa çıkan *Tide* deterjanının başarısından elde edilen gelirle destekleniyordu. Tide, dört yıl içinde, yeni oluşmaya başlayan sektör içinde açık ara en çok satan deterjan oldu. *Prell* şampuan, *Crest* diş macunu, *Duncan Hines* kekun ve *Charmin* tuvalet kağıdı ve peçeteleri şirketin ürün listesine o sıralarda eklenen diğer ürünlerdi. 1961'de P&G tüketici dünyasını kullanılıp atılabilen ilk çocuk bezi "*Pampers*" la iyice sarstı. Ertesi yıllar içinde mevcut kategoriler, "*Folgers* kahve" nin sa-

tın alınması ve *Bounce* çamaşır yumuşatıcının icat edilmesi ve geliştirilen başarılı farmasötik ürünlerle, güçlendirildi. P&G; Meksika, Avrupa ve Japonya'da yeni üretim tesisleri kurmaya başladı.

150. yılını kutlamaya hazırlandığı 1980 yılında, şirket, yirmi üç ülkede iş yapıyor ve yılda yaklaşık bir milyar dolar satış geliri elde ediyordu. *Max Factor* ve *Noxell'in Cover Girl*, *Noxzema* ve *Clarion* adlı ürün gruplarının satın alınmasıyla, kozmetik ve koku da fotoğrafa girdi. Sağlık ürünleri bölümü *Norwich Eaton* Farmasötik ve *Richardson-Vicks'in* satın alınmasıyla genişledi. Denizaşırı ülkelerde yapılan işlerin ucu Doğu Avrupa ve Çin'e kadar uzandı. Şirketin satışlarının 30 milyar doları bulunduğu 1993 yılında, satışın % 50'si ABD sınırları dışında yapılıyordu.

Procter&Gamble, insanlara ve topluma karşı geleneksel sıcak tutumunu devasa bir çok uluslu şirket olduktan sonra da sürdürdü. Üstlendiği sosyal sorumluluklar her zaman takdirle karşılandı. Bunlar arasında; hayvanlar üzerinde araştırma yapılmasına karşı geliştirdiği seçeneklerle John Hopkins halk sağlığı okulundan aldığı övgü, çeşitli dergilerce, işletmelerinde Hispaniklere, kadın yöneticilere ve çalışan annelere, en yüksek düzeyde iş veren şirket olarak tanınması, çevreye katkıları dolayısıyla Dünya Çevre Merkezi'nce layık görüldüğü altın madalya ve ABD İş Dairesi'nden; azınlıklara, engellilere ve iki cinse eşit istihdam olanakları yaratma taahhüdünden dolayı 2000 yılında aldığı ödül sayılabilir.

Tambrands ve onun sektöründe lider ürünü *Tampax* tampon gibi daha stratejik satın almaları ve düşük yağ ve kalori içeren *Oleon* kızartma yağında kızartılmış tuzlu atıştırmalıklar gibi yenilikçi ürünlere rağmen, neredeyse yüz yetmiş yıldır süren başarı, 7 mart 2000 de, P&G'nin borsadaki hisseleri-

nin bir gün içinde % 31 oranında düşmesiyle yerinde çakılıp kalıverdi.



Haber Wall Street'i şaşkına çevirdi: New York borsasının açılış ziline çalmasının üzerinden birkaç dakika bile geçmeden, Procter & Gamble hisseleri, 60.375 dolardan 27.0625 dolara düşmüştü! Bu düşüş, altı ay öncesinden başlamış, o günlerde 117 dolar olan hisseler bugüne kadar düşmeye devam etmişti. Sağlam kağıtların en sağlamı, *Fortune* 500 şirketlerinin en büyüklerinin en eskisi olan P&G, gözlemcilerin % 7-9 artış öngörmelerine karşın % 10'luk bir kâr kaybı beyan etmişti. Yönetim bundan petrol ve selüloz gibi hammaddelerin fiyatlarındaki artışı, bir yıl önce gerçekleştirilen yeniden yapılanmayı ve farmasötik ürünler için devletten alınması gereken izinlerle ilgili giderleri sorumlu tuttu. Bütün bunların neden daha önceden öngörülmediğini merak eden yatırımcılar, işlerin daha da sarpa saracağından endişe duyuyorlardı.

Philip Morris hisselerinin 1993'de %23 düşmesinden bu yana hiçbir büyük şirket bu kadar keskin ve kararlı bir çöküş yaşamamıştı. Bir çok kişi bu konuda, P&G'nin yeni atanan üst düzey yöneticisi Durk Jager'ı suçladı. Jager, bir yandan şirketin herkesçe bilinen tutucu kültürünü değiştirirken bir yandan da piyasaya yeni ürünler sunup yeni şirketler satın alarak belki de tek koltuğunun altına pek çok karpuz sığdırmaya çalışmıştı.

P&G ayrıca Internet konusunda yavaş davranmakla, belli başlı perakendecilerle özel deterjan markaları ve başka ürünler geliştirmek için iş birliği yapmakta gecikmekle de suçlanıyordu. Bazı analizci ve yatırımcılar şirketin geleceği hakkındaki korkularını sürekli dile getiriyorlardı. İleriye yönelik

projeksiyonlar, kazancın 2000 yılının dördüncü çeyreğinde de zayıf olacağını gösterdiğinde; Jager aniden ve hiç beklenmedik şekilde, 1 Temmuz'dan itibaren işten el çekeceğini açıkladı. Yerine, P&G güzellik ürünleri Kuzey Amerika şubesinin başkanı Alan Lafley getirildi. Jager'dan önce şirketin başkanı olan John Pepper Yönetim Kurulu Başkanı oldu.

P&G'nin hatırı sayılır derecede güçlü yönleri; örneğin günümüzün geçerli kavramları olan marka ve marka pazarlamayı ortaya attığı, ev temizlik ve kişisel bakım ürünlerinde yarattığı benzersiz ürünler düşünüldüğünde, bir çok gözlemci bu kitleleri ardından sürükleyen şirketi oyundan çekilmiş, saymak için henüz çok erken olduğunu söylemekte, toparlanmanın çalışma gerektirdiğine işaret etmektedirler. Diğer yandan, neredeyse yüz seksen yıllık tecrübe de bir işe yarıyordur herhalde, öyle değil mi?

33

Numara

Yahoo!

Şirket hakkında:

- ✓ Kurucuları: David Filo ve Jerry Young
- ✓ Ayırt edici özellikleri: Başlangıçta bir arama motoruydu, artık kâr eden bir Internet portalıdır.
- ✓ Ana ürünleri: Sanal ağ rehberi (web directory), sohbet, çevrimiçi alışveriş, toplumsal işler
- ✓ Yıllık satışı: 588.6 milyon dolar
- ✓ Çalışan sayısı: 2711
- ✓ Başlıca rakipleri: America Online, Lycos, Microsoft
- ✓ Yönetim kurulu başkanı ve CEO: Timothy Koogle
- ✓ Şef "Yahoo!" lar: Jerry Yang, David Filo
- ✓ Şirket merkezi: Santa Clara, California
- ✓ Kuruluş yılı: 1994
- ✓ Web sitesi adresi: www.yahoo.com

Sanal ağın onu erken keşfetmeyi becerebilecek kadar akıllı birkaç yaratık ve "hacker" için henüz ilkel ama baştan çıkarıcı bir yenilik olduğu günlerde; bu uçsuz bucaksız ve gizemli alanda gezinmenin bir tek yol vardı: Yahoo! Müthiş garip (ama kendisine tuhaf bir biçimde yakışan) ünlem işaretli adı, dünyanın ilk "arama motoru" nun tanımı olmakta gecikmedi. "Yahoo!", deneyimli ziyaretçilerin yanı sıra bu işle yeni ilgilenmeye başlayanları da çeken; kulla-

nımı basit ama son derece sanatkarane tasarlanmış bir sanal ağ rehberiydi. Bilgisayar faresinin bir tek "tık" ıyla her türlü -ya da belli bir- siteyi buluyor ve kişileri anında oraya götürüyordu. Bu durum bugün bize normal gelebilir ama, 1990'larını ortalarında tek kelimeyle şaşkınlık uyandırıcıydı!

Birden patlayan bir talebi karşılayan "Yahoo!" hızla büyüdü. 1994'te bir yurt odasında kuruldu, 1995'te şirket oldu, 1996'da halka açıldı. Orijinal yapısına düzenli olarak, bölgesel ve çocuklar için rehber gibi, belli konulara yönelik ürünler eklendi. Hemen ardından güncel hayata ve spora, iş dünyasına ilişkin haberler; e-posta ve sohbet odaları, mesaj gönderme, elektronik alışveriş ve açık artırma gibi çevrimiçi hizmetlerle müşteriye çeşitli kolaylıklar sağlandı. Reklam verenler aldıkları hizmetin bedelini ödemeye başladılar; bu arada trafik de sürekli arttığından "Yahoo!" kâr etmeye başladı-hatta alanında parmakla gösterilir oldu.-

Günümüzde "Yahoo!" markası, siber uzayın en yerleşik markalarından biridir. Kurucuları Jerry Yang ve David Filo, bu girişimlerinden adam başı 7.5 milyar dolar gelir elde ettiler. Çalışmalarında hala etkin bir biçimde rol aldıkları şirketleri artık kendisini "Küresel İnternet iletişim, ticaret ve medya şirketi" olarak adlandırıyor. California'da bulunan şirket merkezinden ve Avrupa, Asya Pasifik, Latin Amerika ve Kanada'daki şubelerinden her ay elli milyona yakın sanal ağ gezginine ve bu hizmetlerin faturasını ödeyen 5200 reklam verene hizmet ediyor.

Ve, hem "Yahoo!" hem de İnternet, yeni yüzyıla hazırlanmakta olduklarından; AOL ve Microsoft gibi güçlü rakipleri arasında edindiği yeri bırakmamak için hala var gücüyle koşuyor. Büyük ölçüde hala her şeye kendi mantık çizgilerinden bakmakta olan "insan" editörler tarafından koterılmakta olan

ı inanılmaz derecede kapsamlı ve kayda değer bir biçimde etkili sanal ağ rehberi; muazzam yeni teknolojiler böğrünü döverken, ne yapıp ne edip evrimleşmesini sürdürüyor.



1968'de Tayvan'da doğan Jerry Yang, doğumundan on yıl sonra, Çin'le diplomatik ilişkilerin yeniden kurulmasıyla ülkeye girişine izin verilen ilk göçmen kafilesi içinde ABD'ye geldi. Profesör annesi ve erkek kardeşiyle birlikte San Jose'ye yerleşti. Çocuklar okula başladıklarında dil bilmedikleri için önceleri gözle görülür bir biçimde mağdur oldular, ama matematikte okula ayak bastıkları andan itibaren herkesten üstündüler. İngilizce'yi fethetmekte de gecikmediler; Yang liseyi bitirirken son sınıflar adına veda konuşmasını yaptı (ayrıca öğrenci birliği başkanıydı). Burslu okuduğu Stanford Üniversitesi'nden dört yıl içinde lisans üstü eğitimini de tamamlamış olarak mezun oldu.

Yang'dan iki yaş küçük olan David Filo, Tulane'den mezun olmadan önce Louisiana'da oturuyordu. Orada büyümüştü. Philo, 1989 yılında Stanford Üniversitesi lisans üstü öğrenimi görmek üzere Palo Alto'ya geldiğinde Yang'la tanıştı. O da Yang gibi elektrik mühendisliğinde doktora yapmayı tercih etti. Bu ve birkaç tane daha teknikle ilgili konunun yanı sıra, spora olan ortak tutkularını da keşfederek, birlikte öğrenim gördükleri üç yıl içinde ve Japonya'da katıldıkları altı ay süreli akademik değişim programı sırasında, dostluğu iyice ilerlettiler. Ülkeye döndüklerinde üniversite yerleşkesini "Dünya Çapında Sanal Ağ" (www) ve uçsuz bucaksızmış gibi görünen dosyalar denizine erişim sağlayan "Mosaic" diye bir yazılımın heyecanı içinde buldular. Cazibesine kapıldıkları bu yeni ortamda bir şeyler yapmaya karar verdiler.

İlk çalışmaları, Mosaic ile NBA oyuncularını hakkında istatistiksel veri toplamak ve düzenlemek üzere geliştirdikleri bir yazılımı birleştirmek oldu. Bu arada Yang, aralarında Sumo güreşleriyle ilgili bir sitenin de bulunduğu birkaç sanal site tasarımı yapmıştı. Yaklaşık bir yıl sonra, ikili, sürekli bu yüme halindeki çevrim içi alemde görüşme yapmanın ne kadar güçleştiğini fark edenler arasına girmişlerdi. Bu yüzden yerkürenin her yanındaki üniversitelerin yayımladığı araştırma raporlarına ulaşmak gibi tamamen akademik bir hedefle yola çıkarak; sanal siteleri konularına göre sınıflandıran bir program yazdılar. Bu çalışmanın vitrini olan “Jerry’nin sanal alem rehberi” adlı site, 1994 Nisan’ında Internet ortamına girdi. Bu isim kısa bir süre sonra, şirketten alınan bilgilere göre, “Yeni bir hiyerarşik kehanetler ukalalığı” tanımında yer alan kelimelerin baş harflerinden oluşan “Yahoo!” ya dönüştü. Öte yandan, bu ismin kulağa saçma sapan gelmesi ve sert şirket kurallarıyla hiç ilgisi olmayan çağrışımlara yol açması nedeniyle seçilmiş olması da kuvvetle muhtemel görünüyor!

Site kullanıldıkça, Yang ve Filo, tasarladıkları sistemi daha fazla sayıda insanın erişebileceği bir özelleştirilmiş veri tabanı haline getirmek için geceli gündüzlü çalışmaya başladılar. Önceleri herkes kendi yerinde; Yang “akebono” sunda, Filo da “konishiki” sinde çalışıyordu. (Bu isimlerin her ikisi de sumo güreşçilerinden esinlenilerek türetilmişti). Bir süre sonra çalışmanın yoğunluğu Stanford’un elektronik alt yapısını zorlamaya başladı. Bunun üzerine, çalışma alanlarını taşıyabilecekleri yeni bir yer aradılar ve 1995 yılında Netscape’in kurucularından Marc Andreessen’in dosyalarını, şirketin onlara çok yakın olan Mountain View’daki merkezinde bulunan daha yüksek kapasiteli bilgisayarlara taşımaları yolundaki teklifini kabul ettiler. “Yahoo!” nun artık ciddi bir iş olduğunu biraz daha vurgulamak için de, o yıl Mart ayının beşinde

irket haline geldiler. Aralarına yeni katılan üçümcü çalışanla, Tim Brady adlı öğrenciyle birlikte bir iş planı yaptılar ve planı uygulamaya koymak için kaynak aramaya koyuldular.

“Yahoo!” nun başarısının başlıca nedenlerinden biri, bugünün olduğu gibi o gün de, aslında mekanik bir süreç olan sınıflandırma işlemine insan dokunuşu getirmesidir. Bir diğeriye, karmaşık (ve bilgisayar çöktüren) grafikler yerine, içinde şekil olarak sadece faturaları ödemeye yarayan reklam bayraklarının bulunduğu yalın (ve kolay yüklenen) metinleri tercih etmesiydi. Yang ve Filo ayrıca, “Yahoo!” nun bir sanal ağ rehberi ya da “arama motoru” olmanın çok ötesine geçeceğine daha işin en başından tahmin ediyorlardı. Burası bütün sanal ortam ziyaretçilerinin başlangıç sayfası olabilirdi. Yatırımcılar da aynı görüşte olunca, “Yahoo!” planını harekete geçirmek için bir milyon dolar topladı. Stanford’u, Yang ve Filo’dan on beş sene kadar önce bitiren ve “Intermec” adında 400 milyon dolarlık bir şirket işletmekte olan Tim Koogle; konuşmak üzere ikiliyle bir pazar akşamı Mountain View’da bir birahane buluştu; yaptıkları teklifi hemen oracıkta kabul ederek “Yahoo!” nun CEO’su oldu.

Bugüne kadar hala dağılmayan bu takım, derhal şirketlerini kârlı hale getirme planları yapmaya koyuldular. O sıralarda Internet’te reklama dayanan bir iş yapmanın kârlı bir şey olup olmadığını kimse bilmiyordu. Üç ay kadar üzerinde uğraştılar ve kârlı olduğunu gördüler. Sonra da halka açılarak yaptıklarının gerçekten kazanç sağlayabileceğini herkes göstermeye karar verdiler. Şirket, halka arz işlemlerini 11 Nisan 1996’da tamamladı ve bu işten 35.043 milyon dolar gibi olağanüstü bir meblağ kazandı.

Artık “Yahoo!” nun neler yapabileceğini görme vakti gelmişti. Internet şirketlerinin çoğu gibi onlar da, yaptıkları işle

son derece orantısız bir kadroyla, siteye her gün biraz daha fazla ziyaretçiye çeken özellikler eklediler. Bölgesel ve özel rehberler, spor karşılaşmalarının sonuçlarını ve yemek tarifleri yayımladılar, alışveriş olanağı sundular. Bireysel “web” siteleri yaratılmasına olanak veren “Geocities” i, “Yahoo!” nın “Finance Vision” gibi programları yayımlamasını sağlayan geniş bant teknolojisi “Broadcast.com” u ve cep telefonlarının ve diğer elektronik aygıtların Internet’e erişimini mümkün kılan “Online Anywhere” ı satın aldılar. (Finance Vision, gün boyunca borsa haberlerini naklen yayımlayan bir programdır).

“Yahoo!”, kurucularının beklentileri doğrultusunda gerçekten de dünyanın en büyük Internet portalı olmuştur. Her ay, sanal ortam ziyaretçilerinin üçte ikisi siteye “tık” lamaktadır. “Yahoo!” reklamları ziyaretçilerinin özel ilgi alanları ve demografik yapılarıyla eşleştirmek gibi akıllıca bir tutumla ziyaretçi sayısını iyice arttırmış ve bu tür taktikler sayesinde, 1996’nın dördüncü çeyreğinden bu yana hep kar etmiştir. Ama yatırımcılarından aldıkları alkışlara, şirketin 90 milyar doları bulan -Ford ve General Motors’dan yüksek- piyasa değerine karşın, şef “Yahoo!” lar Yang-Filo ve CEO Koogole, onu siber yığının en tepesinde tutmak için yeni yollar aramayı sürdürmek zorundalar.



Yeni bin yıl “Yahoo!” ya yeni sorunlar getirdi. Bunlardan hiç azımsanamayacak olan bir tanesi de, şirketin ezeli rakibi America Online’ın Time Warner’ı alarak dünyanın en büyük eğlence ve iletişim holdingini kurduğunu aniden açıklamasıydı. Sanal ortamdaki rakibi Infoseek gibi diğer şirketlerin de Walt Disney ve benzeri geleneksel medya gruplarıyla birleşmelerine ve böylece hem maddi bakımdan, hem de içerik açısından kaynak sahibi olmalarına karşın, “Yahoo!” büyük

bir şirket satın almak yerine birçoğuyla ortaklık kurma stratejisini sürdürdü. Örneğin, 1999 yılında, Kmart'la takım oluşturup *BlueLight.com*'u yarattı ve e-perakendecilik kapasitesini yükseltti. Böylece mağaza zincirlerinin milyonlarca müşterisine Internet üzerinden, ayrıca bir ücret ödemeden alışveriş imkanı sağladı.

Internet üzerinden satış konusunda biraz gecikmiş sayılabilecek "Yahoo!", şimdi bu alana saldıyor. Ama, bu ortamda doğrudan satış yapmak yerine (Kmart gibi) başka şirketlerle takım kuruyor ve "Yahoo!" üzerinden yapılan bütün işlemlerden belli bir miktar komisyon alıyor. Yeni çıkacak modellerinin çevrimiçi satışı için Ford'la ve gelecek vaat eden "işten işe" satış alanına girmek için de bu konularda uzmanlaşmış dört şirketle bağlantı kurdu.

Şirketin kazancının, gözlemcilerin beklentilerini kat kat aştığına ve hisselerinin değer yitirmediğine bakılırsa, uygulanan taktikler işe yaramaktadır. Haziran 2000'de "Yahoo!"nın günde ortalama 680 milyon kere ziyaret edildiği açıklanmıştır. Bu rekor ziyaret düzeyine ek olarak, şirketin dünyanın her yanındaki kayıtlı kullanıcılarının sayısı 156 milyonu bulmaktadır. "Yahoo!", merkezini Santa Clara (California)'daki mor ve sarı renklerin hakim olduğu bir binaya taşımıştır. Binanın önünde aynı renklerde bir Ford Fairline durmakta ve toplantı odaları Ben&Jerry dondurma çeşitlerinin isimlerini taşımaktadır.

"Yahoo!, kısa ama etkili tarihi boyunca hep yaptığı gibi, bir ayağını o garip ve kurumsal olmayan geçmişine sıkıca basmaya devam ederken, bir ayağıyla da cesaretle geleceğe uzanmaktadır.

34

Numara

Toyota Motor Şirketi

Şirket hakkında:

- ✓ Kurucusu: Sakichi Toyoda
- ✓ Ayırt edici özellikleri: Otomobil üretimini küresel çağa uygun olacak şekilde tepeden tırnağa değiştirdi.
- ✓ Ana ürünleri: Otomobil, ticari araç (pikap, minivan) ve spor arabalar
- ✓ Yıllık satışı: 105. 832 milyar dolar
- ✓ Çalışan sayısı: 183 879
- ✓ Başlıca rakipleri: Daimler Chrysler, Ford, General Motors
- ✓ Fahri Yönetim Kurulu Başkanı: Shoichiro Toyoda
- ✓ Yönetim Kurulu Başkanı: Hiroshi Okuda
- ✓ Şirket başkanı: Fujio Cho
- ✓ Şirket merkezi: Toyota city, Japonya
- ✓ Kuruluş yılı: 1937
- ✓ Web sitesi adresi: www.toyota.com

Eiji Toyoda'nın 1950 yılında genç ve girişken bir mühendis olarak Detroit'e ilk gelişi sırasında; Ford gün-
de 8 000 araç üretmekte, Toyoda ailesinin Japonya'da
yürüttükleri otomobil işi ise kırk yılı devirmekteydi. Bundan
yarım yüzyıl sonra, bir tekstil fabrikası olarak kurulan aile
iş, yirmi dört ülkede otomobil üretip ürünlerini yüz altmış
ülkede pazarlayan uluslararası bir holdinge dönüştü. Ancak,
anayurdundaki diğer şirketler gibi o da yakın zamanlar-

da bazı aksilikler yaşadı. Bununla birlikte, Eiji Toyoda'nın ABD'ye ilk geldiği ve rekabet koşullarını incelediği sırada sadece fırsatları görmesi gibi, kendisinden öncekiler de bugün pazarda hala var olan sayısız fırsatı görüyorlar.

Motown ziyaretinden hemen önce, ismi gayet incelikli bir biçimde "Toyota" olarak değiştirilen şirket, bugün Japonya'nın en büyük, dünyanın ise dördüncü büyük otomobil imalatçısıdır. Çok boyutlu bir dev olan bu şirket, her yıl değeri 100 milyar dolardan fazla otomobil, otomotiv sanayisi parçaları, endüstriyel donanım ve prefabrike ev satmaktadır. Benzinli arabaları, pikap, minivan ve spor modellerinden bazıları; "Camry", "Land Cruiser" gibi sektörün en ünlü isimlerini taşımaktadır. Üst segmentte yer alan "Lexus" sınıfındaki otomobillere ise güne uygun isimler verilmiştir. Şimdilerde bütün gözler, yeni üretmeye başladığı benzin ve elektrik gücüyle hareket eden melez motorlu beş kişilik sedan modeli "Prius" un üzerindedir.

Yine de, zaman Toyota'ya şimdiye kadar davrandığından daha acımasız davranmaktadır. Eiji Toyoda elli küsur yıl önce ziyaret ettiği Ford tesisine ayağını attığı andan itibaren büyük ölçekli üretimin neler yapabileceğini gördü ve kuzeni Kiichiro'yla birlikte şirketi yeni çağa uydurmaya başladı. (Günümüzde Kiichiro'nun oğlu Schoichiro Toyota'nın fahri yönetim kurulu başkanıdır). Yapılan hamleler Toyota'yı dünyanın en yenilikçi şirketlerinden biri haline getirdi ve en başarılı şirketlerden biri olmasına yardım etti. Ancak, günümüzde şirket pazar payını kaybetmekte, sermayesi kurumdur. Yaşları daha genç olan alıcılar, sunduğu ürünleri eski moda bulmaktadırlar. Ve küresel çağın otomobil üretiminin kitabını yazan şirket, bir zamanların öncüleriyle aynı kaderi yaşama tehlikesiyle karşı karşıya kalmış olabilir. Ancak, şirket bünyesindekilerin bu konuda gerektiği kadar telaş göstermemeleri affedilir bir şeydir; onlar benzer olumsuzlukların olumluya döndüğünü daha önce görmüşlerdir.



Eiji ve Kiichiro Toyoda kuzenler, gençliklerinin büyük bir bölümünü ailenin Japonya'nın batısındaki tekstil fabrikasında geçirdiler. 1918 de "Toyoda eğirme ve örme şirketi" adıyla kurulan bu fabrikanın kaderi büyük ölçüde, yıllardır mekiklerle uğraşıp onların verimliliğini arttırmaya çalışan-Kiichiro'nun babası ve Eiji'nin amcası-Sakichi Toyoda'nın hürnerine bağlıydı. 1929 yılında bir İngiliz tekstil şirketi, fabrikaya iyi bir meblağ teklif ettiğinde; Toyoda ailesi bunu mevcut uğraşlarını tamamen terk edip otomobil üretimine başlamak için bir fırsat olarak gördü.

O yıllarda Ford ve General Motors Japonya'da otomobil montajı yapmaya çoktan başlamıştı. Ama Sakichi Toyoda gerçek bir Japon arabasının hayalini kuruyordu. Kiichiro ailenin yeni imalat işini kurmasına yardım etti. Bu arada Eiji Tokyo Emperyal Üniversitesi'nde makine mühendisliği okumaya yollandı. 1934'de Toyodolar Chevrolet motorunun tıpatıp aynısı bir motor ürettirler. O kadar ki; bu motorda Chevrolet parçaları kullanılabilirdi. Kiichiro'nun önderliğinde verimi arttırmak için devrim sayılabilecek yöntemler geliştirmişlerdi. Fabrikanın tasarımında yapılan iyileştirmeler bunlardan bir tanesiydi, imalat sırasında gerekli parçanın montaj hattına monte edileceği sıralarda tedarik edilmesi ilkesine dayanan ve günümüzde "*just in time*" (tam zamanında) uygulaması adıyla bir çok üretim modelinde kullanılan tedarik sistemi de bir başkası.

Eiji 1936 da diplomasını aldıktan sonra yeniden işe döndü. Ailenin ürettiği ilk binek otomobili olan Model AA'nın o yıl içinde yapılması planlanmıştı. Ama Japon hükümetinin yavaş yavaş olgunlaşmaya başlayan savaş planları daha ağır bastı. Hükümetin kamyonu ihtiyacı vardı. Bu yüzden

Toyodalar üretilecek modeli değiştirdiler ve kısa süre sonra ayda bin kamyon üretir hale geldiler. Ancak askeri hareket başarısız olunca, ellerinde bulunan parça stoğu, dolayısıyla da üretilen kamyon sayısını azalmaya başladı. Sonra, savaşın bitmesinden hemen bir gün önce, bir bomba bugün “Toyota city” olarak bilinen bölgede bulunan tesisin büyük bölümünü yerle bir etti.

Toyodalar bundan sonra hangi alana yöneleceklerini düşünürlerken –ki düşündükleri arasında balık ezmesi ve porselen de vardı- Amerikan işgal kuvvetleri, ülkenin savaştan sonra toparlanmasına yardımcı olmak üzere, onlardan otobüs ve kamyon üretmelerini istedi. Kiichiro, Eiji ve Shoichiro fabrikalarını baştan kurup yeniden üretime başladılar ama, kendilerine vaat edilen ödemeler bir türlü gerçekleşmiyordu. Eiji, huzursuz yatırımcıların desteğini kazanmak için, sırf siparişleri, teslimatı ve ödemeleri koordine edecek ayrı bir şirket kurdu. Rekabet koşullarını incelemek üzere Detroit’i ziyaret etti; ülkesine gördüklerinden esinlenmiş olarak ve kafasında bir yığın fikirle döndü. Uluslararası pazara açılma isteği içinde ilk kez bu seyahat sırasında uyandı. Bu istek, on yıl sonra aralarında ABD’nin bulunduğu yarım düzine ülkeye ihracat yapmalarına yol açacaktı.

Genelde Sakichi Toyoda’nın dokuma tezgahlarında elde ettiği verimin eldesine yönelik yenilikler birbirini izledi ve 1955 yılının ilk günü, Toyota’nın ilk binek otosu “Crown” un, direksiyonunda oturan smokinler giyinmiş Eiji Toyoda tarafından fabrikadan çıkarılmasıyla doruğa ulaştı. Araba Japonya’da hemen tutulmuştu. Ancak, iki yıl sonra ihraç edildiği ABD için ayrı şey söylenemezdi. Toyodalar tasarımı elden geçirdiler ve 1960 yılında “Corona” yla yeniden ABD pazarına saldırdılar. Bu model ABD’de çok sattı ve Toyota’nın otomobil imalatçıları listesine alınmasını sağladı.

İşgücünün verimli kullanılmasına ilişkin stratejilerini üretimin tümüne yaygınlaştıran şirket, talebi gittikçe daha iyi karşılar hale geliyordu. Aynı yıllar içinde; montaj hattındaki personelin tüm hataları anında yakalayıp düzeltmeyi teşvik edilmesi gibi, dünyanın hiç alışkın olmadığı yönetsel yöntemler geliştirerek hem üretimini geliştirdi hem de isim yaptı. Bu ve daha başka ileri görüşlü uygulamaları için 1965 yılında Deming ödülüne hak kazandı. 1966 yılında, ikinci seri üretimi “Corolla” ABD’de piyasaya çıkar çıkmaz büyük bir ilgi gördüğünde, çok daha elle tutulur bir ödül kazanmış oldu. Ertesi yıl, Eiichi Toyoda şirketin başkanı oldu.

Toyota’nın elinde artık, deneyimli liderlik ve yol gösteren fikirlerin yanısıra somut ürünler de vardı. 1970’lerde yeni bir şey daha oldu: Benzin fiyatlarındaki muazzam artış! Bu durum, Toyota’nın Detroit’le geleneksel rekabetinin çekiciliğini birden bire azalttı. Amerikalılar akın akın Toyota ve (adı daha sonra “Nissan” olarak değiştirilen) Datsun, Honda gibi şirketlerin sunduğu, yakıtı daha verimli kullanan küçük otomobillere yöneldiler. Japonya’daki araba alıcıları da, 1982 yılına kadar Eiichi Toyoda’nın liderliğinde olan Toyota’yı gittikçe daha fazla tercih etmeye başlamışlardı. (Toyota, teamüller doğrultusunda o yıldan sonra şirketin yönetim kuruluna girdi ve 1994 yılına kadar orada kaldı. O yıl, seksen bir yaşındayken, ismi ABD otomotiv endüstrisi şeref salonunda, hep hayranı olduğu Henry Ford’un isminin yanına çakıldı).

Otomotivde devrim yapanlardan rahatsız duyan ABD otomobil yapımcıları, Toyota’nın kitabından alınmış birkaç sayfa ile karşı saldırıya geçtiler. Örneğin, Japon tarzı envanter kontrolü ve işçi-yönetim birliğini artırmak için çeşitli programlar yapmaya başladılar. Ve sonra, dev yerinden tamamen doğruldu; General Motors Toyota’yla birlikte küçük bir otomobil yaptı. Otomobilin modeli Corolla’dan esinlenilmiş, GM’nin California’da kepenklerini kapatmış olan bir tesisin-

de monte edilmişti. Parçaların-motor ve tahrik aktarım freni de dahil- yarısı Japonya'da Toyota tarafından yapılmıştı. Başlangıçta, gözlemcilerin bir çoğu ortaklığın süreceğinden kuşku duydu, gazeteler bunu "olasılık dışı" diye nitelendirdi. Bununla birlikte; 7 195 dolar fiyat etiketi taşıyan Chevrolet Nova 1985 yılında ortaya çıkar çıkmaz; hem değerlerine bağlı, "Amerikan malı al" sloganından yana olan tüketicilerin, hem de artık ithal malları tercih ettiklerini gizlemeyen müşterilerin desteğini gördü.

Toyota'nın sıra dışı yükselişi on yıl boyunca sürdü. Bir zamanlar ona ve diğer Japon otomobil üreticilerine petrol krizi sırasında şansları açılan entipüften otomobillerin dağıtıcısı gözüyle bakan GM; ABD otomotiv pazarının neredeyse yarısına sahipken, pazar payının sürdürülen iyileştirme çabalarına karşın üçte bire düştüğünü gördü. Öte yandan Toyota, 1989 yılında piyasaya sürdüğü pahalı "Lexus" modeliyle, bu pastadan alacağı dilimi hatırı sayılır bir biçimde büyüttü. Bu arada eski sadık müşterilerini de unutmuyor, onlar için cazip yeni modeller geliştirirken, mevcut modellere de akıllıca yenilikler getiriyordu. Bütün bu çabalar birleştğinde, ABD'de bir milyonun üzerinde araç satar ve Japonya'daki tüm otomobil satışlarının %43 ünü gerçekleştirir hale geldi. 1990 yılında Fortune dergisi Toyota'nın "dünyanın en iyi otomobil yapımcısı" olduğunu ilan etti.



Bu durum elbette süreklilik gösteremezdi. 1990'ların ortalarında, Japonya'daki otomobil alıcıları da tıpkı yirmi yıl öncesinin Amerikalıları gibi, ithal ürünlere her gün biraz daha fazla yönelmeye başladılar. Toyota, müşterinin minivan ve spor otomobillere doğru kayan ilgisini önceden göremeyerek yeni duruma hazırlıksız yakalandı. Avrupa'da ve Çin'de

öteki üreticilerin hala epey gerisindeydi. Asya ekonomisi işi yara almak üzereydi. Her şeyin, özellikle de otomobillerin satışının burun üstü çakılmasına yol açıyordu.

İşte böyle bir ortamda, Hiroshi Okuda şirketin başkanlığına getirildi. Yıl 1995 di. Kırk bir yıldır Toyota'yla çalışmakta olan altmış üç yaşındaki Okuda, elle tutulur değişikliklerin hemen yapılması gerektiğini sezinliyordu. Toyota'nın kendi ülkesinde büyük bir reklam kampanyası başlattı, şirketin sıkıntılı maliyet yapısına saldırdı, tasarım ve güncelleştirme çalışmalarını eskisinden daha fazla hızlandırdı. Japonya'da "yeni nesil" bir iş lideri olarak görülen Okuda, telekomünikasyon ve konut sektörlerinin günün birinde otomobil endüstrisiyle bütünleşeceğini görmüştü. Bu öngörü doğrultusunda, sözü edilen alanlara doğru genişlemeye çalıştı.

Yine de, otomobil şirketin ana odak noktasıydı ve bu konuda çaba gösterildiği, yeni bin yılın eşiğinde Toyota'nın bünyesinde bulunan dünyanın dört bir tarafına yayılmış 5 400 satıcısından açıkça belli olmaktadır. Okuda'nın Yönetim Kurulu Başkanlığına yükseltilmesinden sonra şirketin başkanlığını devralan Fujio Cho'nun liderliği de bu çabanın açık bir göstergesiydi. Cho, şimdilerde Toyota'nın en son icadına nezaret ediyor. Şirketin yaşadığı -Newsweek dergisinin deyişiyle- "yolun yarısı" kriziyle başa çıkabilmek için yeni moda uygun otomobiller üreterek genç sürücüleri hedefliyor. E-ticaret fırsatından pay alabilmek için şirketin Internet sitesini güçlendiriyor. Çeşitli yaş gruplarındaki "cepleri 'yeşil' le dolu" kitleye ise, benzin ve elektrikle çalışan melez motorlu "Prius" u sunuyor.

Bir zamanlar bir ailenin yönetiminde basit bir tekstil fabrikasıydı belki ama; bugünün Toyota'sı son derece modern bir şirket...Yepyeni fikirleri denemeye her zaman hazır...

35

Numara

“People Express” havayolları

Şirket hakkında:

- ✓ Kurucusu: Donald Burr
- ✓ Ayırt edici özellikleri: Havayoluyla seyahat etmenin bedelini karşılanabilir hale getirdi.
- ✓ Ana ürünleri: Müşterinin asgari gereksinimlerinin karşılandığı ucuz fiyatlı ve indirimli uçuşlar
- ✓ Yıllık cirosu: En fazla bir milyar dolar olmuştur.
- ✓ Çalışan sayısı: En fazla 3 500 kişi
- ✓ Başlıca rakipleri: American Airlines, Continental Airlines, United Airlines
- ✓ Şirket merkezi: Newark, New Jersey
- ✓ Yaşam süresi: 1981-1986

1 980 lerden önce havayoluyla seyahat, pahalı bir lükstü. Ailenizi ülkenin öbür ucundaki akrabalarınızı ziyaret etmeye uçakla götürmekten başka çareniz yoksa, uçakta yer ayırtırken gözyaşlarınızı gizlemeye çalışırdınız. Canınız harika bir tatil çektiğinde, uçak biletini alır, sonra da cebinizde tatile yetecek kadar para kalmış olduğunu ümit ederdiniz. Ve bir fuara ya da iş toplantısına katılmak üzere

mutlaka uçağa binmeniz gerektiğinde, bu seyahat sonunda uçak biletinin bedelini karşılayacak kadar iş yapabilmiş olmak için dua ederdiniz.

Oysa 1981 yılında bunların hepsi değişti. Birden, dört kişilik Chicago'lu bir aile, 350 dolar civarında bir para ödeyerek Miami'deki akrabalarına gidebilmeye başladı. New York'ta tatilini geçiren bir kişi Londra'ya 100 doların altında bir bedelle dönebildi. Ve Los Angeles'lı bir iş kadını San Francisco'daki toplantısına 39 dolar gibi bir fiyata gidebildi.

Sebebi mi? People Express! Newark (New Jersey) de kurulan ve sektörün bir anda ona kulak kesilmesine yol açan yeni tür havayolu şirketi. Daha önce kimsenin aklına gelmemiş, yolcuların yalnızca asgari gereksinimlerinin karşılandığı ucuz uçuşlar ve indirimli yolculuklarla "People"; uçakla seyahatin bedelini karşılayamayan insanlar kadar, daha sık uçabilme olanağı arayanları da kendisine çekti. Hafta sonu Atlanta'ya gitmek istiyorsunuz ve öğle yemeğinizle otobüs terminalinde uğraştığınız gibi uğraşmak sizi rahatsız etmiyor öyle mi? O halde "People Express" sizi Newark'tan sadece 69 dolara uçurabilir. Aynı yolculuğa "Greyhound" otobüslerle çıkmaya kalkışırsanız, bedeli 104 dolar ve 19 saat olacaktı.

Rakip şirketlerin ödediğinin çok altında ücretlerle çalışmaya razı olan personeli de "People"ın popülist ideallerini ileri boyutlara taşımasına ayrıca yardım etti. Şirket çalışanları, tıpkı bugünün yeni kurulan Internet şirketlerinde olduğu gibi, üstlendikleri görevle; yani kitlelere makul fiyatlarla uçak yolculuğu yaptırma misyonuyla motive oluyorlardı. Bir de, şirketten alacakları vaat edilen pay vardı elbette.

Bütün bunların pek uzun ömürlü olmaması kimseyi şaşırtmadı. Çünkü yapılmak istenilen, sürdürülemeyecek kadar iyi bir şeydi. O zamanların üzerinde hiçbir kısıtla-

ma bulunmayan, istikrarsız fiyat tarifelerinin ortasında çalışmak zorunda kalan şirketin cüretkar politikası, büyük kayıplara uğramasına yol açtı. İdari kesintilerle maliyetlerin düşürülmeye çalışılması rekabet gücünü tüketiyordu. Ayrıca rakipler, "People" ın öncü indirim stratejilerini uygulamaya başlayarak karşı saldırıya geçmişti. Sonunda hor görülen bir rakip, şirketten kalanları bünyesine aldı. Ve "People Express" kısıcık birkaç yıl içinde sahneden tamamen silinip gitti.



Donald Burr'un her ikisi de kilise korosunda olan anne ve babası, hep onun bir gün rahip olacağını ummuşlardı. Ama genç Burr ticareti seçti ve önce Stanford'a, sonra da lisans üstü yapmak için burslu olarak Harvard'a gitti. Sonunda gördüğü öğrenimi farklı bir "yüksekten uçan"ın yanında değerlendirmeye karar verdi: Frank Lorenzo'nun Texas International havayollarına girdi. Burada Burr, patronuyla kısa sürede samimiyet kurdu; hatta düğününde sağdıçı bile oldu. Havayolu şirketi işletme düşüncesine kendini iyice kaptırmıştı.

Ama, Lorenzo'nun acımasız yönetim tarzını hiç sevmiyordu. Bu yüzden, sektör üzerindeki kısıtlamaların kaldırıldığı 1978 yılında, yeni bir şirket kurmaya ilk kalkışanlardan biri oldu. Burr, hava yolculuğu sırasında müşteriye sunulan konfordan vazgeçerek bunun yerine bilet fiyatlarında orta gelir düzeyindeki müşterilere daha sık uçuşa olanağı sağlayacak indirimler yapan bir şirket kurma düşüncesindeydi. Hayalindeki şirket ayrıca, çalışanlarına saygılı davranan ve onların kazanılan her başarıyı paylaşmalarına imkan vermek gibi benzeri o güne kadar hiç görülmemiş şeyler yapan daha kibar ve yumuşak bir kurumdu.

Burr ve on ikiden fazla genç yönetici 1980 yılında Lorenzo'nun işyerinden ayrıldılar, Lufthansa'nın eski uçaklarından birkaçını satın aldılar ve adını, kafalarındaki düşünceleri aktaracak şekilde "People Express"* koydukları şirketi kurdular. Ertesi yıl, şirketi halka açarak, bir havayolu şirketi için o güne kadar elde edilmiş en büyük meblağı elde etmişler ve sermayelerini 24 milyon dolar arttırmışlardı. Artık, Newark'ın bakımsızlıktan harap olmuş Kuzey terminalinden Bufallo, Columbus ve Norfolk gibi unutulmuş şehirlere yeni boyanmış jetler uçuyordu. Sektöre getirdikleri cesur yenilikler, daha işin en başından, memnun müşteriler ve coşku dolu çalışanların yanı sıra Lorenzo'nun gazabını da üzerlerine çekmelerine yol açmıştı. Lorenzo, indirimli uçuşlar yapan şirket fikrinin aslında kendisine ait olduğuna ciddi ciddi inanıyor ve bu ideali bir zamanlar dostu olan ve himayesinde bulunan kişinin gerçekleştirmiş olmasına fena halde içerliyordu.

Sabit giderlerinin pahalı alt yapılar ve hiç taviz vermeyen sendika sözleşmeleriyle şu ya da bu şekilde artmasından dolayı, motivasyonları yüksek mevcut çalışanları bile Burr'un "indirimli tarife" yaklaşımını birebir benimseyemediler. Şirkete yeni katılanlar da bir süre sonra benzer olgularla karşı karşıya kaldılar. Ve kısa bir süre sonra, "People Express" gibi onlar da, ticaretin ucuz fiyata çalışmaya razı personeli ve yok pahasına uçmak isteyen müşterileri çekmekten çok daha fazla bir şey olduğunu kavradılar. Nitekim, sektöre serbest fiyat tarifesinin getirildiği 1986 yılı içinde, yüz elli küsur havayolu ya iflas etti ya da faaliyetlerine tamamen son verdi. Bu dönem bittikten sonra "People Express" sayısız sorunların uçsuz bucaksız bir gizil gücü nasıl tüketebileceğinin örneği olarak gösterilecekti.

* (People Express: Halk ekspresi, ç.n)

Ancak, 1981 yılında henüz kırkına varmamış Burr, "People Express" i dünyaya açtığı anda bunların olacağı hiç belli değildi. Tüketiciler, ülkenin öbür ucuna 100 doların altında bir fiyata uçabilmek uğruna yanlarında kumanyalarını getirmeye ve Newark uluslararası havalimanının muşamba zemininde oturmaya, ucu görünmeyen kuyruklarda beklemeye pek hevesliyidiler. Hiç bitmeyen rötarlar ise umurlarında bile değildi. Benzer şekilde, çalışanlar da; fikirlerine değer verilen ve sahibi oldukları hisselerinin umut vaat ettiği yeni bir kuruluştaki çalışabilmek için hem sektörün standart sosyal haklarından, hem de ücretlerinin önemli bir bölümünden vazgeçmeye hazır idiler.

Şirketin ilk mali sonuçları da oldukça umut verici görünüyordu. Çalışanlarına verdiği ücret sektör ortalamasının ancak üçte biri ya da yarısı olduğundan ve hamallardan pilotlara kadar herkes çift mesai yaptığından düşen sabit giderler, düşen bilet paralarına dönüşüyordu. Bütün bunlar "People" ın koltuklarının % 80'inini doldurmasını sağlıyordu ki; bu oran rakiplerinin hepsinin tutturduğundan daha iyi, hatırı sayılır derecede yüksek bir "taşıma faktörü" ydü. Ciro yükseldikçe uçuş programına yeni şehirler ekleniyordu. Bir zamanlar üzerinde sadece birkaç nokta bulunan "People Express" güzergah haritası kısa süre içinde yüzden fazla varış noktasını gösteren bir gelincik tarlasına dönmüştü. Varış noktaları arasında artık Denver ve Chicago gibi önemli ulusal merkez havalimanlarının yanı sıra, Londra ve Brüksel gibi popüler yurt dışı mekanlar da vardı. Burr ayrıca, büyümeyi hızlandırmak için, Provincetown-Boston, Britt ve Frontier gibi birkaç havayolu şirketini satın almıştı. Sonuncusunda can düşmanı Frank Lorenzo'nun da gözü vardı.

Burr ve kurmaylarının derhal keşfettikleri gibi, hızlı büyüme sorunların da hızla gelişmesine yol açıyordu. “People” eskiden yeterince hizmet verilmeyen havalimanlarına yaptığı kısa mesafeli uçuşların yanısıra çok kullanılan güzergahlarda da indirimli seferler düzenlemeye başlayınca şirketin yerleşmiş müşteri kitlesi ateşe ateşle karşılık verince zorunluluğunu duydu. Ve hızla büyüyen güzergah sayısını, işgücünün de aynı hızla güçlendirilmesi gereğini ortaya çıkardığından; işin başında uygulanan, beceri ve huylarının şirketinkilerle örtüşmesini sağlamak için personelin seçimin de çok dikkatli davranılmasına dayanan özenli istihdam politikası, sırf boş yerleri yeterli sayıda insanla doldurabilmek için bir kenara atıldı.

Bunların sonucunda ortaya karmaşadan başka bir şey çıkmadı. Mali sonuçlarsa zaten çoktan beri zayıftı. Ciro 287 milyon dolardan bir milyar dolara tırmanırken, 10 milyon dolarlık yıllık kâr, 28 milyonluk zarara dönüştü. Şirket çalışanlarına o kadar cazip gelen şirket hisselerinin değeri bu yüzden 22 dolardan üç dolara kadar indi. Böylece, “People” dünyanın en büyük havayolları arasına taşınırken, cesur çıkışının kaderi tartışılmaz bir biçimde mühürleniyordu.



İsyankar şirketin hızlı büyümesi, bu büyümenin altında yatmakta olan ve artık ne yeni güzergahlarla ne de yeni satın almalarla gizlenebilen ciddi sorunları maskeleymişti. “People Express” seyahat acentalarıyla işbirliğine hiç kalkışmamış, “sık uçan” uygulaması yerleştirmeyi düşünmemişti. Bu ve buna benzer boşluklar, giderek saldırganlaşan rakipleri yaptıklarını her açıdan inceleyip yıkmaya çalışırken, şirketin felaketi oldu. Daha da önemlisi, Burr’un maliyet düşürme po-

litikası nedeniyle son teknolojiye ayak uydurmaktan, örneğin bir bilgisayar ağı kurmaktan kaçınılmıştı. Bu durum şimdi, seyahat acentalarının gerekli durumlarda müdahale edebildikleri gelişkin rezervasyon sisteminin devreye alınmasını engelliyordu. Ayrıca "People" ı, rakiplerinin kullandığı iki kademeli fiyatlandırma sistemini kullanmaktan alıkoyuyordu. Rakipler böylece, koltuklarının büyük bölümünü çok daha yüksek (ve karlı) fiyatlara satarken, boş kalan yerleri "People" ın fiyatlarına yakın bir fiyatla dolduruyordu.

Sektörün genelinde yapılan büyük indirimler en güçlü satış silahını elinden aldığından, tarife savaşları "People" ın hemen önünde duran bir engelmış gibi görünüyordu. Oysa öteki sorunlar da en az onun kadar yaralayıcıydı. En fazla acı vereni belki de, şirketin üyeleri arasında büyük heyecan yaratmış olan "Frontier" satın almasının düşmesiydi. Bu şirketin satın alınmasından kısa bir süre ortaya çıkan, çalışma hayatıyla ilgili ciddi sorunlar ve üst düzey yöneticilerin ayrılması, Denver'li ortağı fena karıştırmıştı. Frontier, Burr'un onu 300 milyon dolara satın almasından dokuz ay sonra iflasını ilan etti.

Kaynaklar kuruyup sıcak noktalar alev aldıkça, hizmetler aksamaya ve kayıplar büyümeye başladı. Şirket bu durumu yaptığı seferlerden bazılarını iptal ederek dengelemeye çalıştı. Hatta jetlerinden bir kısmını diğer şirketlere kiraladı. Ama kan durmuyordu ve Burr, 1986 yılında bir zamanlar akıl hocası olan kişiden şirketi devralma teklifi gelince, kaçınmaz sonla yüzleşmek zorunda kaldı. O yılın eylül ayında, kendisini Manhattan'da bir otelde, bir toplantı masasının başında Lorenzo'nun karşısında oturur buldu. Toplantı sonuca bağlandığında; Lorenzo'nun şirketi, Burr'un şirketini 125 milyon dolara almayı teklif etmişti.

Bu sonuç pek şerefli bir durum sayılamayabilir. Üstelik, sorunlu telefonla rezervasyon sisteminden çok çekmiş olanlar- ya da Newark'da rötarlı bir uçağın gelmesini bekleyenler- şirketin arkasından herhalde fazla ağlamamışlardır. Ama, "People Express" havayolu bilet ücretleriyle istenildiği gibi oynanmasına nokta koymuş, bu durumu tamamen değiştirmiştir. Ve, hava yolculuğunun bir zamanlar lüks olduğu gerçeğini değiştirip bunu milyonların zevkle yaptığı bir iş haline getirerek, bütün bir kuşağı hava yoluyla seyahat etme olanağıyla tanıştırmıştır.

36

Numara

Manpower A.Ş

Şirket hakkında:

- ✓ Kurucuları: Emler Winter ve Aaron Scheinfeld
- ✓ Ayırt edici özellikleri: "Geçici" yi, şirket sözlüğünün vazgeçilmez bir parçası haline getirdi.
- ✓ Ana ürünleri: Dünyanın her yanında, uygun işlere geçici işçi sağlar.
- ✓ Yıllık satışı: 9.770 milyar dolar
- ✓ Çalışan sayısı: 2 016 000
- ✓ Başlıca rakipleri: Adecco, Randstand Holding, Vedior
- ✓ Yönetim Kurulu Başkanı: John R. Walter
- ✓ Başkan ve CEO: Jeffrey A. Joerres
- ✓ Şirket merkezi: Milwaukee, Wisconsin
- ✓ Kuruluş yılı: 1948
- ✓ Web sitesi adresi : www.manpower.com

Geçtiğimiz yarım yüzyıl içinde, yaşadığı dönemi Manpower'dan daha iyi yansıtan –ve zamanla uyum içinde değişen- pek az şirket olmuştur. Altmış sekiz kuşağıyla birlikte doğan Manpower, II. Dünya savaşından sonra ABD'nin her yanında bitiveren sayısız endüstriyel tesise kısa vadede yardım etmek amacıyla kurulmuştu. Daha sonra o da Amerika'nın, 1970'lerin ortalarına kadar neredeyse dur-

maksızın yükselen ve 70 lerin ortalarında yaşanan durgunluğun üretim tesislerini etkilemesiyle aşağıya doğru kıvrılan ekonomik eğrisini izledi. Manpower bu düşüşü, fabrikalara eleman temin eden bir şirket olmaktan çıkıp, beceri düzeyleri son derece yüksek büro personeli temin eden bir şirket haline gelerek karşıladı ve yaşadığı değişim süreci sırasında kendi alanında dünyanın en büyük şirketi oldu.

Ama dönemiyle benzerliği bu kadarla kalmıyor. 1970 ortalarından seksenlerin ortalarına kadar geçen dönem içinde, geleceği çok iyi tahmin ettiğini kanıtlayarak, dünyanın her yerinden 700 000 geçici çalışana iş bulan ve yılda yarım milyar doların üzerinde ciro yapan çok uluslu bir şirkete dönüştü. Ancak şirketin lideri, tıpkı bir kahin gibi, iş hayatında ve toplumda meydana gelmek üzere olan ve şirketlerin beklediği hizmetleri sarsıcı bir biçimde değiştirecek yeni paradigma değişimini de sezdi. Ve Manpower, seksenlerin ortalarında, yeni oluşmaya başlayan görevleri yerine getirebilecek elemanlar yetiştirmek üzere bürolarını milyonlar harcayarak bilgisayarlarla donattı. Yuva kurmak için işten ayrılan üniversite mezunu kadınlar çalışma hayatına geri dönmek istediklerinde, Manpower onlara uygun işler bulmak için hazır bekliyordu.

Yirminci yüzyılın sonlarında meydana gelen önemli olayların yansıtıcısı rolüne yakışır bir biçimde, bol miktarda şirketi içi entrika ve yönetici kavgası yaşadı. Ekonomide ortaya çıkan yeni yavaşlama, yönünü tekrar değiştirmesine yol açtı. Kamu sektöründe yer alan şirketlerin meselelerine eğilmesi, verdiği hizmetleri, yani ürün gamını çeşitlendirdi. Birbirine rakip iki yurt dışı şirketin evliliğini gerçekleştirmesi, Manpower'ı küresel platformda ikinci sıraya yükseltti. Geçirilen bütün değişime ve artık hem politik açıdan hem de teknik anlamda doğruluğunu yitirmiş ismine rağmen,

Manpower*, günümüzde elliden fazla ülkede bulunan 3 400 bürosuyla, 400 000 şirkete 2 milyon çalışan temin etmekte ve yıllık satışları on milyar dolara yaklaşmaktadır.

Personel temin etme alanında uğraş veren Milwaukee'li küçük bir şirket için hiç de fena sayılmaz!



Manpower, 1948 yılında, ABD'nin her yanından fışkıran sanayi tesislerine hızlı ve verimli bir biçimde eleman temin edecek bir şirketin kurulmasının tam zamanı olduğunu düşünen iki Wisconsinli avukat tarafından kurulmuştu. Aynı zamanda kuzen olan Elmer Winter ve Aaron Scheinfeld tam isabet kaydettiler; kurdukları, gerçekten de "insan gücü" temin eden şirket, çeyrek yüzyıl boyunca fazlaca bir değişiklik göstermeden ayakta kaldı. Ama, 1975 yılında yaşanan ekonomik durgunluk sırasında şirketin karında % 75 oranında bir düşüş kaydedildiğinde, biraz değişiklik yapma vaktinin geldiği belli olmuştu.

Şirkete verilecek yeni yönün ilk itici gücü, yakınlarında, Janesville'de bulunan Parker kalem şirketi Manpower hisselerinin % 80'inini satın aldığı anda belirmişti. Şirket başkanlığına, eskiden efsanevi futbol antrenörü Vince Lombardi'nin konuşmalarını yazan Mitchell Fromstein getirildi. Formstein Manpower'ın on yıllar boyu ayrılmaz bir parçası oldu ama, şirkete önemli katkılarda bulunmaya daha gelir gelmez başlamıştı. Yaptığı ilk değişikliklerden biri, dünyada baş gösteren beyaz yakalı personel altyapısı ihtiyacını acil olarak karşılamak üzere, şirketin uğraş alanını fabrikalardan büro işlerine çevirmek oldu. Yeni ekonomik sıkıntıların, şirketlerin küçülmesiyle sonuçlandığı dönemlerde, Manpower'ı elindeki

* (Manpower: İnsan gücü, ç.n)

yetenekli geçici personelle hemen devreye girmeye hazır bulundurdu. Ayrıca, IBM ve Hewlett Packard gibi büyük şirketlerle personel temini sözleşmeleri imzaladı.

Fromstein, Manpower'ın bacalı sanayiye olan bağımlılığını kararlı bir biçimde azaltarak, şirketi, elindeki "geçiciler" in yarısından fazlası büro işi yapan, kalan çeyreği ise ancak "temiz montaj" işlerini kabul eden bir şirket haline getirdi. Denizaşırı ülkelere açılımı da başarılıydı; Manpower'ı kısa sürede, işlerinin çoğunu yurt dışında yürütür hale getirmişti. Yönettiği şirket, yaklaşık 500 milyon dolarlık yıllık satışlarıyla alanında dünya lideri olmuştu. Kendi ülkesinde de iyi para kazandırıyorlardı doğrusu; 1984 yılına gelindiğinde Parker'ın yaptığı satışların % 83'ünde, karının ise % 96'sında onun payı vardı. Bu başarısını ödüllendirmek üzere Fromstein'ı ana şirketin başkanı ve CEO su yaptılar.

Parker onun Manpower'daki görevini de sürdürmesini istiyordu elbette; o da bu konuda kimseyi hayal kırıklığına uğratmadı. 1986 yılında, Manpower'ın sürekli artış gösteren cirosu 900 milyon dolar sınırını zorluyor ve işe yerleştirdiği 700 000 geçici personelin 400 bini sekreter ya da büro görevlisi olarak çalışıyordu. (İlginçtir, bunların % 75 i kadındı-çoğu evli, üniversite mezunu ve yedi yaştan altında çocukları olan kadınlar)-. Pazarı dikkatle gözleyen Fromstein, bilgisayar kullanabilen çalışanlara olan ihtiyacın istikrarlı bir biçimde arttığını fark etti. Birkaç yıldır on bir kişilik bir takımı "Skillware" adlı bir program üzerinde çalışmaya yönlendirmişti. Program, çeşitli kelime işlemci paketleri, çalışma sayfaları ve veri tabanı yönetimi gibi, "Manpower'ın geçicileri" nin yüzyüze gelebileceği konularda eğitim malzemesi geliştiriyordu. Formstein, bilgisayar okur-yazarlığı çabasını ateşlemek için, 5 milyon dolar harcayarak 1 300 bürosunu kişisel

bilgisayarlarla donattı. İyi daktilo yazan birinin yüz çeşit işe yerleştirilme olasılığının artık ortadan kalktığını söylüyordu.

Bu tür kurnazca taktiklere rağmen, Formstein'ın Manpower'da rahatça sürdürdüğü iktidarı kısa süre sonra selamsız sabahsız bitiverecekti. 1987 yılında Manpower yönetim kurulu, İngiliz personel temini şirketi "Blue Arrow" un şirket hisselerini devralma teklifini kabul etti. Antony Berry aracılığıyla getirilen bu teklif, Manpower'ın hissedarlarına 1.3 milyar dolar verdi. Formstein bu meblağın 29 milyonunu kendisine ayırdı ve Manpower'ı Milwaukee'den yönetmeyi kabul etti. Berry ise, Blue Arrow'u Londra'dan yönetmeye devam edecekti. Ancak hemen ertesi yıl, Berry yönetim kurulunu Fromstein'a yol vermeye ikna etti. Ve Manpower on üç yıldan sonra vizyon sahibi liderinden mahrum kaldı.

Fromstein kendi hesabına Berry'nin yaklaşımının Manpower'a hiç uygun olmadığını hissediyordu. İngiliz şirketi Amerikalı ortağının sağlık gibi özel (ve pahalı) eğitim isteyen alanlara saldırmasını istiyordu. Fromstein, sicil kağıtlığı, sekreterlik ve müşteri temsilciliği gibi görece daha az beceri gerektiren işlerin çok daha kârlı olduğunu düşünüyordu. Ona kalırsa, *Blue Arrow* başka yönleriyle de gerçekçi olmaktan uzaklaşmıştı. Örneğin, Fromstein'ın daha sonra *Time* dergisine verdiği bir röportajda söylediğine göre, çalışanları "kalitesi düşük, İngiliz ruhu taşıyan, Galler'in güneyinde bir futbol takımı hakkında bir şeyler yazan" İngiltere'de hazırlanmış haber sirkülerini okumaya mecbur ediyordu.

Manpower'ın eski müşterileri, şirketlerinin dönüşümüne hizmet etmiş adamın arkasında durdular ve 1989 da Berry'ye işten el çektirilerek yerine tekrar Fromstein'ın atanmasını sağladılar. İngiliz şirketin kontrolü artık tamamıyla onun elindeydi. Hemen harekete geçerek şirketi düşük performans

gösteren Blue Arrow bürolarından kurtarmaya ve idari görevleri yeniden Milwaukee'ye aktarmaya başladı. Halk bu duruma öylesine büyük bir ilgi gösterdi ki, kentin beyzbol birinci liginde oynayan takımı, haberi maç sırasında skor levhasından duyurdu.



Dışarıdan bir göze göre, 90'lı yılların başları Manpower gibi bir işin denetimini yeniden ele almak için o kadar da uygun bir zaman değildi. "Yeniden yapılanma", Amerikan ekonomisinin genelinde olup bitenlerin kibarca tanımlanmasıdır. Maliyet düşürme hamleleri sırasında bir gün içinde iptal edilen işlerin sayısı 1 500 leri buluyordu. Toplu çıkarma yapmayan şirketler ise, şirketteki konumların sayısını personeli yıpratarak azaltıyordu.

İşte yine aynı yere dönmüştü: İş hayatı bir çöküntüyle daha karşı karşıyaydı, kimse işe alınmıyordu ve geçici işçiler her zaman işten ilk çıkarılanlar oluyordu. Ama Fromstein, yıllık cirosu artık 2.7 milyar dolar olan bir dünya liderinin önünde duran sayısız fırsatları görebiliyordu. Söyleşilerde sürekli işaret ettiği gibi, Manpower'ın bulduğu işler, "acil durum" da boşluk doldurmaktan esnek uzun süreli yardımcılığa doğru evrimleşmişti ve toplam iş gücünün hala ancak % 1 ini temsil ediyor olmalarına rağmen, geçiciler artık on yıl öncesine göre iki misli daha revaçtaydı. Fromstein'in tespitlerine göre; Manpower ayrıca, kadrolu çalışanların işten çıkarılmasının ağır yaptırımlara tabi olduğu Avrupa'da varlığını güçlendiriyordu. Bu yüzden şirketin ABD'de 800, nüfusu ABD nüfusunun sadece dörtte bir olan Fransa'da ise 450 bürosu vardı.

Ve şaşmaz bir şekilde, ekonomi toparlanıp işe almalar yeniden başladığında, Manpower kendisine gereksinim du-

yan yerlere hizmet vermek üzere yine oradaydı. Hatta, 1990 ların ortalarında ABD'nin özel sektördeki en büyük işvereni bile oldu. Bu durumla ironik bir biçimde, artık alanında dünya lideri değildi. Yurt dışından iki rakibi; İsviçre'li Adia ve Fransız Ecco, 1996 yılında birleşerek unvanını elinden almışlardı. Buna aldırmamış gibi görünen Fromstein, başka bir yöne doğru yola çıkmıştı bile. Beyaz Saray sosyal yardım komisyonu üyesi olarak, yardım alanların eğitimi ve özel sektör şirketlerinde işe yerleştirilmeleriyle ilgilenmeye başladı. Daha sonra Milwaukee'de böyle bir projede çalıştı ve şirketinin bu alanda daha fazla nasıl hizmet verebileceğini araştırdı.

Günümüzde, her hafta 170 000 Manpower çalışanı görev başında bulunmaktadır. En karlı ve sürekli müşterileri, bürolar ve hafif sanayi tesisleri olmakla birlikte; yaygınlığı giderek artan "çağrı merkezleri" ve bilgi teknolojisi, mühendislik, finansman ve telekomünikasyon alanlarındaki konumlar genel programı içinde önem kazanmaktadır.

Ve Manpower, uzun süredir başında lideri gittikten sonra bile, en ileri düzeyde personel programları yapma iddiasına bağlı kaldı. (Fromstein 1999'da emekliye ayrılarak şirketin onursal yönetim kurulu başkanı olmuştur.) 2000 li yılların ortalarında, yeni başkan ve CEO Jeffrey Joerres, "psikometrik ölçüm ve değerlendirmede dünya lideri" bir kuruluşla, "geçiciler" in seçimi ve eğitimi konusunda daha etkin çalışılmasını sağlayacak çevrimiçi bir sistem geliştirilmesini sağlayacak bir anlaşma yaptıklarını ilan etti. Joerres, bunun sonucunda Manpower'ın hizmetlerini müşterilerinin sürekli değişen gereksinimlerine daha uygun hale getireceğini söylüyor -tıpkı geçen yarım asırda yapmış olduğu gibi-....

37

Numara

Toys “R” Us

Şirket hakkında:

Kurucusu: Charles Lazarus

- ✓ Ayırt edici özellikleri: Oyuncak mağazalarını ve “uzman mağaza” kavramını icat etti.
- ✓ Ana ürünleri: Oyuncaklar, oyunlar, spor malzemeleri, yazılım, çocuk mobilyası
- ✓ Yıllık satışı: 11. 862 milyar dolar
- ✓ Çalışan sayısı: 76 000
- ✓ Başlıca rakipleri: eToys, Kmart, Wal-Mart
- ✓ Yönetim Kurulu Başkanı: Michael Goldstein
- ✓ Başkan ve CEO: John H. Eyler Jr.
- ✓ Şirket merkezi: Paramus, N.J
- ✓ Kuruluş yılı: 1978
- ✓ Web sitesi adresi : www.toysrus.com

Toys “R” Us’ın demirbaşı olmuş reklam cingılına bakılırsa, 1980 li yıllarında herkes, Toys “R” Us oyuncaqlarıyla oynayan çocuk olmak istermiş. Sahneye çıkmasının üzerinden yarım düzine yıl ancak geçmişti ki; bu New Jersey’li mağazalar zinciri, ülkenin her yanına dağılmış 250 tane devasa self-servis oyuncakçı dükkanı işletir olmuş, bununla da kalmayıp her yıl yeni yerlerde, yeni dükkanlar açmaya başlamıştı. Bunlar, günümüzde perakendiciliğin bir

çok dalına egemen olan, tek ürünün satışını yapan “uzman mağaza” kavramının ilk örnekleriydi. ABD’de satılan her beş oyuncaktan birinin *Toys “R” Us* markasını taşıdığını iddia eden şirket, satışlarını *Kids “R” Us* çocuk giyim mağazalarıyla ve bilgisayar işine en erken girenlerden biri olarak bu alanda genişletmekteydi. Yıllık satışlar milyarlarla ifade ediliyor, rakipler yanına bile yaklaşamıyordu.

O baş döndüren dönem on yıl kadar sürdü; ABD’deki oyuncak mağazalarına yurt dışında açılanlar eklendi, yeni giysi mağazaları açıldı. Çalışanlar, şirketlerinin öncü yaklaşımlarından ve paylarına düşen şirket hisselerinden dolayı heyecan içindeydiler. Şirketin kurucusu ticaret ve sanayi aleminin yıldızıydı. Sonra, 1994’de görevinden ayrıldı ve şirket hemen yokuş aşağı kaymaya başladı.

Yerine gelen ilk iki kişi bazı çareler önerdiler gerçi ama; hiç biri işe yaramadı. Örneğin, mağaza yerleşiminde ve ürün çeşitlerinde yapılmasının vakti çoktan gelmiş de geçmiş bile olan değişikliklerin yolda olduğunu söylediler; ama sözlerini tam olarak yerine getirmedi. Oyuncak konusundaki eğitimlerde ve çocukların oyuncakla ilgili zevklerinde meydana gelen kapsamlı değişiklikleri yanlış değerlendirdiler ve bu yüzden, pahalıya mal olan ticari hatalar yaptılar. Rekabet güçleri, en büyük indirim mağazasından en küçük butik dükkana kadar her yerde sıfırlandı. Kısa süre sonra, sarsılmaz sanılan şirket artık başı çekemez oldu; hatta 1999 yılında zarar bile açıkladı.

Toys “R” Us, yılda 12 milyar dolara yaklaşan yıllık satışlarıyla elbette ki sektörün hala en büyük güçlerinden biridir. Günümüzde, 700 tanesi ABD’de, kalanı da 27 ülkede olmak üzere, 1 150 civarında dükkan işletmektedir. Ayrıca, *Kids “R” Us* ve sonradan kurulan *Babies “R” Us* birimleri içinde üç

yüzden fazla oyuncak satış köşesi bulunmaktadır. Başarı kazanamayan sanal sitesinde yönetici değişikliği yapılmış, kırık dükkandan oluşan bir “eğitici oyuncaklar” birimi kurulmuş ve işin başına deneyim ve vizyon sahibi bir CEO getirilmiştir. Bütün bu yenilikler şirketin geçmişten gelen dünyayı değiş tirme özelliğiyle de birleşince, gözlemciler birkaç yıldan beri ilk kez şirketin geleceği konusunda umutlanmışlardır.



Charles Lazarus, Washington D.C de ilk bebek mobilyası mağazasını açtığında henüz yirmi beş yaşındaydı. Yıl 1948 di ve Lazarus, savaş sonrasının, bebek patlamasında dolar işaretleri gören sayısız girişimcilerinden biriydi. Müşterileri oyuncak istediğinde, ürünleri arasına onları da büyük bir zevkle kattı. 1957 yılına gelindiğinde, oyuncak ana işi olmuş, mobilya yan uğraşı haline gelmişti.

Lazarus müşterilerinin büyüyüp değişmesini dikkatle seyreliyor ve dinliyor, bu arada iş dünyasını da yakından izliyordu. O zamanlar oyuncakların çoğunun, çok katlı satış mağazalarından alındığını biliyordu. Süpermarketler ve bütün satış büfeleri de önemli ölçüde oyuncak satışı yapıyordu. Lazarus, bu yerlerin yaptıkları bütün oyuncak işinin Noel’den önceki altı haftaya denk geldiğini öğrenmişti. Sadece oyuncak satan, en çok giden kalemlerden bol bol stoklayıp, bunları yıl boyunca düşük fiyatla veren bir rakip mağaza açmanın mümkün olabileceğini düşünüyordu.

Haklıydı da. İndirimli satış kavramı yeniydi, bir konuda perakende satış yapmak yeniydi, tek bir kuşağa hizmet veren bir şirket kurma fikri yeniydi ve hepsi bir araya gelip Lazarus’a kendisini adayabileceği bir yol açtılar. İşler o kadar da iyi değildi, istediği kadar hızlı genişleyemiyordu. 1967

yılında rüyalarının şirketini 7.5 milyon dolar ve yönetimin kendisinde kalması karşılığında, onu daha ileri taşımayı vaat eden bir talibine sattı. Ancak, şirketin gittiği yön Lazarus'un hayal ettiğinden çok farklıydı; yeni ortağının iflasını çaresizce seyretti.

Lazarus bakmaktan ve dinlemekten asla vazgeçmemişti. Kendi sektöründe ve diğer sektörlerde perakende satış yapanları gözleyerek edindiği bilgilere dayanarak şirket konusunda yeni bir plan yaptı. Plan, Lazarus'un kredi verecek olanları (ve mahkemeyi) şirketi yeniden canlandırmasına fırsat tanımaya yetecek kadar iyiydi. 1978 yılında Toys "R" Us, yeniden örgütlenmiş ve eskisinden daha da ileri bir yığın fikirle geleceğe hazır olarak yeniden ortaya çıktı.

Lazarus'un bu seferki öncelikli stratejisi her mağazanın kendi pazarında egemen olmasını sağlamaktı. "Uzman mağaza" denilen bu oluşumları yaratmak için, Wal-Mart gibi yeni kitlesel pazarlama şirketlerinin öncülük ettiği indirim modelini, kendi tek ürününe uygun hale gelecek şekilde yeniden tasarladı. Günümüzde aralarında madeni eşya alanında "Home Depot", elektronikte "Circuit City" ve müzikte "Tower Records" un bulunduğu bu tür mağazalar, gelişkin lojistik sistemlerini ve satınalma gücünü birleştirerek, en çok talep edilen kalemleri mümkün olan en iyi fiyatlarla satın alıp stoklar. Lazarus ayrıca, kiraların bu kocaman müstakil mağazaların süpermarket gibi çalışmalarına imkan verecek kadar düşük olduğu yerleri de araştırıyordu. Mağazalar müşteriye mümkün olan en az düzeyde servis verecekler, mağaza içinde self-servis arabalar kullanılacak ve raflara yerleştirilmiş günün en sevilen oyuncaklarına rahatça ulaşılabilirdi. Sürümü en yüksek ürünlere en düşük fiyatlar verilirken, diğer 18 000 çeşide rakiplerinkinden daha iyi fiyatlar biçiliyordu. Lazarus son olarak da, köklerini unutmayarak, ürün yelpazesine ne-

redeyse maliyetine satılan bebek maması ve bez gibi kalemleri ekledi. Böylece, dükkana gelen ana-babaların daha yüksek kar marjı olan ürünlerden de satın almak isteyebileceklerini umuyordu.

Toys "R" Us mağazalarının oyun düzenindeki yerleşim planı derhal tuttu. Rengarenk alışveriş arabaları ve etrafında tavana kadar Barbie bebek ve beyzbol eldiveni dolu raflar dizili koridorlar, müşteriye girişten kasaya kadar götürüyordu. Bu ziyaretler herkes için zevkli olmasa bile verimli oldukları inkar edilemezdi. Ana-babalar arabalarını her Noel'de büyük bir istekle en yakındaki Toys "R" Us mağazasına doğru sürerlerdi. Çünkü buranın hem fiyat hem de çeşit bakımından alışverişin bir kalemde halledilmesi anlamına geldiğini biliyorlardı. Çocuklarının rica ettiği oyuncaklar için başka zaman da buraya gelirlerdi; çünkü ne zaman olursa olsun, aranan oyuncuğun orada bulunma ihtimalinin yüksek, üstelik fiyatının da indirimli olduğunu biliyorlardı.

Wal-Mart'ın Sam Walton'u ve öteki yol göstericiler gibi Lazarus da büyümekte olan mağaza zincirinin faaliyetleriyle her zaman birebir ilgilendi. Satışları bilgisayar aracılığıyla denetleyerek, sayıları artık 22 eyalette yüz kırk dördü bulan ağ içinde, değişen eğilimlere çabuk karşılık verebildiği gibi, ürünlerin bulunabilir olmasını da sağlayabiliyordu. Yıllık satışların bir milyar dolara vurduğu 1983 yılında, şirketin hala döngüsel olan yapısını ilk Kids "R" Us çocuk giyim mağazasını açarak kırmayı denedi. O zamanlar yeni yeni ortaya çıkmaya başlayan ev bilgisayarları pazarına "Atari 400" ve "Commodore Vic.20" gibi modellerle girmeye çalıştı. İsimleri oyuncak isimlerini andırmakla birlikte bu sistemler 3000 dolardan satılıyordu ve "Scrabble" ve diş kaşıyan oyuncaklarla daha fazla ilgilenen müşterilere pek cazip gelmemişti. Elektronik alanına girme konusunda uğradığı başarısızlık,

şirketin bu altın döneminde attığı yegane yanlış adım olduğu anlaşılabilecek ve yöneticilerin bu alandan tamamen uzak durmalarına yol açarak, gelecek yıllarda sıkıntı yaratacaktı.



Toy “R” Us, 1980’li yıllar geçip giderken benzersiz başarıların tadına varmaya devam etti. 1984 yılında Singapur ve Kanada’da açtığı dükkanlarla uluslararası pazara açıldı. ABD’de her yıl açılan 35-40 yeni yer, toplam mağaza sayısını 1985 yılında iki yüz yirmi beşe yükseltmişti. Birkaç depo tipi rakip ortaya çıktı ama, Toys “R” Us sektör içindeki yegane ulusal satış zinciri olmayı sürdürdü. Başka alanlarda çalışan mağazaların bir köşesinde açılan “niş” tipi satış alanları müşterilerinin aklını çelmeye çalıştılsa da, ne çeşitleriyle, ne de fiyatlarıyla baş edebildiler. Toys “R” Us liderliğini, en büyük ve etkin mağazalara, en iyi dağıtım ağına ve en son teknolojiyi kullanarak satış kayıtlarını kasadan dosdoğru Lazarus’un masasının üzerindeki bilgisayara gönderen envanter kontrol sistemine sahip olduğu için sürdürebildi.

Bu bileşim, Toys “R” Us’ın satışlarını, perakende oyuncak satışlarının yalnızca % 37 arttığı bir dönemde, % 185 arttırmasına yardım etti. Buna bağlı olarak, sektörün toplam oyuncak satışından aldığı pay % 5’den % 20’ye yükseldi. 1989 yılına gelindiğinde, Toys “R” Us 404 mağazasıyla 4.3 milyar dolardan fazla satış geliri elde ederken, en yakın rakibi 174 mağazadan 830 milyon dolar kazanabiliyordu. Yirmi binin üzerinde çalışanı vardı. Yine Wal-Mart gibi, o da çalışanlarına “ortaklar” diyor, hisse ve kâr paylaşımı olanakları sağlıyordu. Ülkede çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren bütün indirim mağazaları arasında sekizinci sırada olduğu ilan edildiğinde; New York’un Herald Meydanı’ndan Lüksemburg, Avustralya ve Taiwan’a kadar bir çok yerde yeni mağazalar açmanın plan-

larını yapmaktaydı. *Financial World* dergisinde 1987 yılında yayımlanan makaleye göre, Lazarus'un piyasa değeri 73 milyon doları bulan Toys "R" Us hisseleri, 4.2 milyon dolar yıllık gelirine eklendiğinde, onu ülkenin en zengin adamlarından biri yapıyordu.

Toys "R" Us bunca başarısına rağmen, Lazarus'un 1994 yılında altmış dört yaşındayken işi bırakmasından sonra yoluna aynı ivmeyle devam edemedi. Bunun nedeni kısmen, eskisi kadar bütünlük göstermeyen potansiyel müşteri tabanının artık daha çeşitli oyuncaklar araması; kısmen de şirketin bilgisayar fiyaskosundan sonra görmezden geldiği, video oyunları gibi küçük elektronik cihazların öneminin gittikçe arttığını fark edememesiydi. Ve bir nedeni de, her ne kadar Lazarus zor bir insan da olsa, vizyon sahibi liderlerin eksikliği idi. Toys "R" Us en büyük ve en ironik darbeyi, genel indirim mağazalarının oyuncakçı dükkanlarını geçip, sektörün en büyük aktörleri haline gelmesiyle aldı. 1990'ların sonlarına gelindiğinde Wal-Mart Toys "R" Us'tan daha fazla oyuncak satıyordu.

Görüşlerin çoğu Toys "R" Us'ın yönettiği hantal ve kafa karıştıran sanal siteyle siber-uzay yılı 1999'un Noel dönemine tamamen hazırlıksız yakalandığı yönündedir. Siparişleri zamanında gönderemeyerek elinde kalan az sayıda müşteriye öfkeliendiriyor ve sakinleştirmek için her birine 100 dolarlık hediye çeki göndermek zorunda kalıyordu.

Ancak, John H. Eyer Jr.'ın CEO olarak atanmasıyla beraber işlerin anında değişmeye başladığı görüldü. Toys "R" Us'ın rakibi F.A.O Schwarz'ın eski yönetim kurulu başkanı 2000 yılında görevi devraldığında, Toys "R" Us mağazalarına giysi ve daha az bulunur ürünler satan bölümler eklemeye başladı. Çeşitlerini arttırdı ve en çok satılan ürünlerin

stoklarda sürekli mevcut olmasını sağlayacak yönde çalıştı. Hizmetin iyileştirilmesinin yanı sıra, dükkanların gözden geçirilmesine ilişkin planlar da gündeme alındı. Ve ağustos ayında, şirket Amazon.com ile birlikte ortak bir marka olarak e-ticaret yapacaklarını duyurdu. Bu girişim, Toys “R” Us’ın elektronik sektöründeki konumunu, Eyley şirkette henüz ilk Noel dönemini yaşamadan iyileştiriyordu. Yapılan işbirliğiyle, Toys “R” Us’ın 2000 yılının Noel dönemindeki satışları üçe katlandı. Aynı yılın dördüncü çeyreğinde, bu ortaklığın Amazon açısından da kâr getiren birkaç faaliyetten biri olduğu açıklandı.

Hissedarlar haberi olumlu karşıladılar; piyasada işlem gören hisselerin yüzdesi % 75’e yükseldi. İşin sırrı eski Toys “R” Us çocuklarını yeniden saflara dahil edilmesindeydi-ama elbette ki bu sefer çocukları için alışveriş etmek üzere....

38

Numara

Ulusal Futbol Ligi (NFL)

Şirket hakkında:

- ✓ Kurucuları: Ralph Hay, George "Baba ayı" Halas, Jim Thorpe ve ötekiler
- ✓ Ayırt edici özellikleri: Profesyonel spora ve sporla ilgili iş alanlarına yeniden şekil verdi.
- ✓ Ana uğraşları: Bireysel imtiyazlı satış ortaklıklarına, genel ticaret ve pazarlama çalışmalarına gözetmenlik eder.
- ✓ Yıllık satışı: 3.27 milyar dolar
- ✓ Çalışan sayısı: 150 (ligde)
- ✓ Başlıca rakipleri: Beyzbol ligi, Ulusal basketbol birliği, Ulusal hokey ligi
- ✓ Kurul üyesi: Paul J. Tagliabue
- ✓ Başkan ve COO: Neil Austrian
- ✓ Şirket merkezi: New York, N.Y
- ✓ Kuruluş yılı: 1920
- ✓ Web sitesi adresi : www.nfl.com

Şimdi inanmak çok zor olsa da, Ulusal futbol ligi (NFL), Pete Rozelle 1960 yılında dizginleri ele aldığı anda pek bir şeye benzemiyordu. Kırk yıldır ortalıklarda olmasına rağmen, taraftar desteği açısından üniversite takımlarının hemen altında yer alıyordu. Sahip olduğu on üç imtiyazlı satış ortaklığının her biri ortalama 2 şer milyon dolar değerindey-

di. Maçların tümünün televizyondan yayınlanma hakkı 4.65 milyon gibi hüsrana verici bir meblağa satılmıştı. İdari merkezde bulunan iki memur ve bir geçici çalışan, elindeki işgücünün tamamını oluşturuyordu. Ulusal vakit geçirme aracımız, hiç tartışmasız, hala beyzboldü.

33 yaşındaki halkla ilişkiler yöneticisi Rozelle, NLF yönetim kuruluna altıncı kurul üyesi olarak atandığında *Los Angeles Rams*'ın genel müdürüydü. Denetimi ele aldığı sıralarda kafasında büyük planlar vardı ve on yıldan daha az bir süre içinde bunların çoğunu gerçekleştirdi. İlk olarak NFL'nin TV sözleşmesini yeniden müzakereye açarak, maçların daha fazla sayıda evden izlenmesini sağladı; böylece şirketin hem gelirini hem de kamuoyunca tanınma düzeyini hatırı sayılır biçimde yükseltti. Sonra yeni kurulmakta olan Amerikan Futbol ligiyle birleşme zemini yaratarak bu sporun birbirleriyle savaş halindeki önde gelen taraflarını bir araya getirdi. Böylece, ülkenin bir ucundan öteki ucuna, belli başlı kentlerinde imtiyazlı satış ortaklıkları olan yirmi altı takımdan oluşan dinamik bir birleşim ortaya çıkmış oluyordu. ABC yayın kuruluşunu her pazartesi akşamı "haftanın maçı" nı yayımlaması konusunda ikna etti. Bu yayın zaman içinde, televizyonda düzenli olarak yayımlanan programların hepsinden daha fazla sevilir oldu. Sonra sezon bitiminde düzenlenen ve adı "Süper Kupa" ya dönüşen bir şampiyona başlattı.

Elbetteki işler ne Rozelle ne de lig için her zaman bu kadar yolunda gitmiyordu. Çok gürültü koparan işçi-işveren mücadelesi, herkesin diline düşen sözleşme ihtilafları, oyuncuların meslek hayatını sona erdiren ve as futbolcuları tekerlekli sandalyeye mahkum eden ciddi sakatlıklar, saha içinde ve dışındaki uygunsuz (hatta suç sayılacak) davranışlar, durmuş oturmuş satış ortaklıklarını bir gecenin içinde gizlice başka kentlere taşıyan ortaklar...Bunlar NFL'nin ikinci kırk yıllık

zenlemeler, 1873 yılında standart kurallar getirilinceye kadar, daha sonraki oyunlarda da hükmünü korudu. Princeton ve Rogers, Yale ve Columbia takımları için bir üniversiteler arası lig oluşturuldu. Amerikan futbolunun bugün bilinen hali bundan sonra somutlaşmaya başladı.

Oyunun ilk halinin aşırı şiddet içeren doğası, düzinelerce ciddi sakatlanmaya hatta ölümlere yol açmaktaydı. Bu durum, 1905 yılında Başkan Theodeore Roosevelt'in oyunda acil ve uzun soluklu değişiklik yapılması için harekete geçmesine yol açtı. Karşılaşmanın daha güvenli koşullarda yapılmasını ve yakın kontrolünü sağlama isteği, Ulusal Üniversiteler arası spor birliği (NCAA) nın kurulmasıyla sonuçlandı. Sezon dışı kupa maçlarını da örgütleyen bu kurum, popülerliğini bugüne dek korumuştur. Profesyonel takımlar oluşturulması zaten gündemdeydi; bunlardan ilki yüzyıl bitmeden su yüzüne çıktı. NFL, 1920 yılında Canton –Ohio'da "Amerikan profesyonel futbol birliği" olarak kuruldu. Daha sonra kazandığı başarıların bir bölümü mutlaka, NFL'nin ilk kurul üyesi seçilen efsanevi Amerikan yerlisi atlet Jim Thorpe' a atfedilmelidir. NFL'den önce takımlar o kadar uzun ömürlü olmuyordu.

Ligin şu anda taşıdığı isim, 1922 yılında, Thorpe'tan sonra kurul üyesi olan Joe Carr tarafından verilmiştir. Carr; 1939 yılına kadar üst düzey yönetici konumunda kaldı. Bu dönem içinde ligden *Akron Pros*, *Columbus Panhandles*, *Frankford Yellow Jackets* ve *Staten Island Stapletons* gibi bir çok takım gelip geçmişti. Carr'ın ardından Carl Strock bir yıllığına kurul üyesi oldu ve 1941 yılında yerini, II. Dünya savaşı boyunca görevde kalacak olan Elmer Layden'a bıraktı. Veteran oyuncu ve antrenör Bert Bell 1946 yılında ligi satın aldığı anda, televizyonun ortaya çıkmış olması, lig kurmaylarına destekledikleri sporu kitlelere ulaştırma fırsatını en sonunda vermişti. Bell, 1959 yılında ölünceye kadar ligin patronu olarak kaldı. Sonra

Pete Rozelle ve onunla birlikte, bugün anladığımız anlamda profesyonel futbol geldi.



Rozelle'in sahaya çıktığı sıralarda, NFL bir düzine im tiyazlı satış sözleşmesi için iki toplantı yapmıştı: *New York Giants, Cleveland Browns, Philadelphia Eagles, Pittsburgh Steelers, Washington Redskins, Chicago Cardinals, Baltimore Colts, Chicago Bears, Green Bay Packers, San Francisco 49 ers, Detroit Lions* ve *Los Angeles Rams*. Rozelle'in yönetimi aldığı yıl, "Cardinal" ler St. Louis'e taşındı ve Dallas'ta yeni bir takım kuruldu. Bunu 1961 yılında Minneapolis'te kurulan takım izledi. Ülkenin bir çok kenti daha, yeni başlayan bu harekete katılmak istiyordu. Ancak, 1959 yılında birden ortaya çıkan rakip lig, daha önce karşılaşılan rakiplerin hepsinden çok daha güçlüydü. Ve NFL bu girişimleri görmezden gelmeye çalışırken, "Amerikan futbol ligi" (AFL), Boston, Buffalo, Denver, Houston, New York, Oakland, Dallas ve Los Angeles'daki takımlarla, daha önce kendisi için girilmez olan alanlara girmeye başladı. Los Angeles takımının San Diego'ya taşınması ve Dallas'taki bir başka takımın San Diego'ya kaydırılmasından sonra, AFL artık Rozelle ve arkadaşlarını kaygılandırmaya başlamıştı.

NFL bir süre yeni rakibinin varlığını tanımayı bile reddetti. Ama iki lig as oyuncuların transferi konusunda amansızca mücadele etmeye başlayınca, ortaya çıkan parasal rekabet bütün tarafların karını tehdit etmeye başladı. Yaptığı en büyük iki hamleden biri olacak hamlesinde Rozelle, bu durumun yaratacağı sonuçları kavradı ve 1966 yılında kararlaştırılıp 1970 yılında gerçekleştirilen bir birleşmenin hazırlıklarına başladı. Öteki büyük hamlesinde ise, her iki ligin liderleri arasında yapılacak bir şampiyonluk maçı düzenledi. 15 ocak 1967 de yapılan bu maç, adını o zamanlar çocukların

çok rağbet ettiği, yere vurulduktan sonra inanılmaz bir yüksekliğe zıplayan sert bir lastik toptan alan "Süper kupa"nın doğuşu oldu.

NFL ve AFL'nin yetenek bakımından birbirlerine hiç mi hiç denk olmamalarından dolayı, ilk yıldan kimsenin fazla bir beklentisi yoktu. Ama kimse şaşkınlık içinde de değildi. Los Angeles Coliseum'da oynanan başlangıç maçı, daha önce yapılmış olanlara benzemiyordu. (Gözlemcilerin kısa süre içinde öğrendikleri üzere, o zamandan beri de böyle bir maç olmadı). En pahalı biletin sadece 12 dolar olmasına rağmen, 95 000 kişilik stadyumun üçte biri boş kalmıştı. Karşılaşma hem CBS'ten hem de NBC'den yayımlanıyordu ve bunun için her birinin ödediği para birer milyon dolarcıktı. Ve Vince Lombardi'nin Green Bay Packers takımı, Kansas City Chiefs'i 35-10 gibi bir skorla perişan etmeden önce, taraftarlar esneyerek kalkıp gitmişlerdi bile.

Ama bunların hepsi kısa süre sonra değişecekti. "Broadway" Joe Namath'ın, Süper Kupa III den AFL "New York Jets" in zaferle çıkacağı garantisini vermesinden ve bu zaferin gerçekleşmesinden sonra, her yıl yapılan karşılaşmaların birbirinden Romen rakamları kullanılarak ayrılması, artık hiç kimseye koşulları fazlaca zorlamak gibi gelmez olmuştu. "Süper kupa" ulusal bir uğraş, futbol da ulusal bir din halini almıştı. Rozelle, as oyuncularını pazarlamaktan tutun da bu sporla ilgili ürünlerin satışına kadar yaptığı herşeyi bu gerçek üzerine kurdu. Ve işe de yaradı. Lig, CBS ile yakınlar da imzaladığı beş yıllık sözleşmede cebine 2.5 milyar dolar attı ki, bu meblağ Rozelle'in 1961 yılında imzaladığı ilk yayın sözleşmesinde elde ettiği gelirin beş yüz katıydı. İmtiyazlı satış ortaklıklarının değeri daha da yukarılara fırlamıştı. Bu ortaklıklara çalışma yeri olmak üzere ülkenin her yerinde muhteşem mekanlar inşa ediliyordu. Futbol takımı olmayan

şehirler kısa süre sonra yeni satış ortaklıkları konusunda bir birleriyle rekabet etmeye başladılar. “ABD futbol ligi” gibi yeni rakiplerin ortaya çıkmasına rağmen, NFL ve kurduğu satış ortaklıkları güçlenmeye devam etti.

NFL içindeki çalışanların huzursuzluğu ilk kez, bir önceki sezonlarda oyuncuların yaptıkları boykotlar onlara emeklilik fonuna biraz daha fazla para yatırılması ve sigorta gibi sosyal haklar kazandırdıktan ve daha iyi örgütlenmelerini sağladıktan sonra, 1970 ve 1974 yıllarında su yüzüne çıkmıştı. NFL’nin 1982 yılında TV ile 2 milyar dolara beş yıllık bir sözleşme imzalayınca, artan cironun sadece patronların cebine akmasına içerleyen oyuncular bu meblağdan % 55’lik pay istediler. Patronlar bu talebi geri çevirdi ve lig tarihinin ilk iş bırakma eylemi başladı. Bu yüzden, ligin sekiz haftası boyunca oyunların % 98’i zorunlu olarak iptal edildi. Oyuncuların maaşlarına hatırı sayılır zamların yapılmasıyla anlaşma sağlandı. Ama patronlar, takımın elde ettiği gelirden belli bir yüzde alma talebini savuşturmayı başarmışlardı.

Bu konunun çözümsüz kalması üzerinde NFL Oyuncular Birliği 1987 yılında, ligin ikinci haftasında yine greve gitti. On dört maç iptal edildi, sezonu bitirebilmek için yedek oyuncuların kullanılması fiyaskoyla sonuçlandı. (Amerikan profesyonel spor tarihinin rezil bir dönemi olan bu dönem yakın zamanlarda çevrilen “Yedekler *The Replacements*” adlı filmde canlandırılmıştır). Anlaşmazlık bu sefer, en hafif deyimle “sert” bir biçimde sonuçlandı ve sonuçlarından biri, oyuncuların anti-tröst yasalarının ihlal edildiği iddiasıyla açtıkları dava oldu. Görüşmeler, oyuncular ve patronlar arasında 1993 yılında imzalanan toplu iş sözleşmesiyle sona erdi. Bu anlaşma, başka hükümlerinin yanında, NFL oyuncularına da diğer liglerdeki oyuncular gibi, “serbest oyuncu havuzu” içinde yer alma olanağı sağladı. Ayrıca bir ücret tavanı belirlendi. Bu

tavan, takımların oyuncu maliyeti, belirlenen brüt cironun % 64'üne ulaştığında geçerlilik kazanacaktı. Ertesi sezon uygulamaya alınan bu skala, o zamandan beri geçerliliğini korumaktadır. Cirodaki artış, tavanı her yıl biraz daha yukarıya itmiş, ilk yıl takım başına 34.6 milyon dolar olması öngörülen meblağ, 2000 yılında 62.2 dolar, 2001 de ise 68 milyon dolara yükselmiştir. Bir taraftan oyuncuların ortalama maaşını yükselten ve patronların karlarını üst düzeyde tutan bu uygulama, "yaratıcı" istihdamı da zorunlu kılmış ve bunun sonucu olarak yüksek maaşlı birkaç "süperstar" ve makul ücretler alan destek oyuncularından oluşan, birbirine denk birçok takım ortaya çıkmıştır. Eleştirmenler, futboldaki "serbest oyuncu havuzu" uygulamasının diğer spor dallarında yapılan bu tür uygulamaların en verimsizi olduğunu ve maçları zevksiz hale getirdiğini iddia etmektedirler.

Rozelle'in emekliye ayrılmasından bu yana kurul üyesi olan Paul Tagliabue döneminde, ligin zırhını zayıflatan bir diğer nokta bazı sporcuların saha dışındaki davranışları olabilir. Bunların arasında en fazla dile düşen, -eski- büyük O.J Simpson'un (bu suçtan hüküm giymemekle birlikte) ayrıldığı eşini katletmekle suçlanması olduysa da, bu olay Simpson'un oyunculuk günlerinin sona ermesinden çok sonra meydana gelmiştir. Daha yakın zaman önce meydana gelen, halen ligde oynamakta olan oyunculara yöneltilen cinsel istismar ve şiddet kullanma suçlamaları, taraftarların oyundan soğumasına sebep olması ve "Süper kupa" sırasında verdikleri reklamların saniyesine 67 000 doları bulan ücretler ödeyen reklamcılarını etkilemesi halinde sorun olabilecektir. Ama, maç stadyumda izleyebilmek için ortalama 45.63 dolar bilet ücreti ödemeye hazır yüzbinlerin ve kendilerini her pazar öğleden sonra ekrana kilitleyen on milyonlarca fanatiğin varlığı düşünüldüğünde; bu kar amacı gütmeyen devin sağlığı daha uzun yıllar boyu güvence altına alınmış gibi görünmektedir.

39

Numara

Kellogg

Şirket hakkında:

- ✓ Kurucusu: Will Keith (W.K) Kellogg
- ✓ Ayırt edici özellikleri: Mısır gevreği ve diğer kahvaltılık tahıl ürünlerini icat etti ve yaygınlaştırdı.
- ✓ Ana ürünleri: Kahvaltılık gevrekler ve diğer tahıllar
- ✓ Yıllık satışı: 6.8 milyar dolar
- ✓ Çalışan sayısı: 14 500
- ✓ Başlıca rakipleri: General Mills, Kraft Foods, Quaker Oats
- ✓ Başkan ve CEO: Carlos Gutierrez
- ✓ Şirket merkezi: Battle Creek, Michigan
- ✓ Kuruluş yılı: 1906
- ✓ Web sitesi adresi : www.kelloggs.com

Dünyanın yüz altmıştan fazla ülkesinde her yaştan insan, sabah gözlerini açar açmaz iştahla Kellogg'un "hazır kahvaltı"sına, tahıl gevreğine uzanırlar. "*Corn Flakes*", "*Special K*" ve "*Rice Krispies*" gibi ürünler mutfak masalarında aynı alanda çalışan şirketlerden herhangi birinin ürünlerinden daha sık görülmektedir. Bu ürünlerin reklamlarında kullanılan "Kaplan Tony ve Snap!", "Crackle!" ve "Pop!" gibi tiplerin yaygınlığı da işin cabasıdır! Hatta, 1980 lerin ortalarında Kellogg'un kahvaltılık tahıl gevreği pazarında sahip olduğu pay, en yakın rakiplerinden ikisinin toplam

payından daha fazlaydı. Şirket, ilk kavrulmuş tahıl gevreğini bundan neredeyse yüzyıl önce Battle Creek-Michigan'da ürettiğinden beri, bu ve "Eggo", "Pop Tarts" ve "Morningstar Farms" gibi tanınmış markalar taşıyan diğer ürünleriyle, sektörde kendine gerçekten güçlü bir yer edinmiştir.

Ancak, satış rakamlarının on yıllar boyu hiç durmadan büyümesine ve yiyecek endüstrisindeki etkili yerine rağmen; Kellogg yirminci yüzyılın sonuna doğru ciddi biçimde bocaladığını fark etti. Rekabetin yoğunlaşıp kahvaltılık ürünlerle ilgili zevkler değişince, ABD'nin yıllık satışları 7.3 milyar dolar olan tahıl ürünleri pazarında elinde tuttuğu % 42 lik pay, % 32 ye düştü. "Dünyanın tahıl çanağı" içindeki ahaliyi bundan daha fazla bunalıma sürükleyen şey ise, şirketin ezeli rakibi General Mills'in kendilerini geçip sektörün "bir numara"lı satıcısı olmasıydı.

Ziyaretçilerin orada kurulmuş gerçeğinin tıpatıp aynısı üretim hattında mısır koçanının tarladan alınıp mısır gevreği oluncaya kadar geçirdiği; pişirilme, kurutulma, ezilme, kavrulma ve vitamin eklenmesi süreçlerinin hepsini görebildiği "ABD tahıl şehri" nin (*Cereal City U.S.A*) 1998 haziranında açılmasının üzerinden üç ay geçmişti ki; tahıl tanesi ciddi sorunlar yaşamaya başladı. Kellogg'un Kuzey Amerika'daki şirketinin ve Avrupa operasyonlarının başkanı işten el çekti. Yerine yeni bir CEO atandı ve bundan kısa bir süre sonra, şirketin 92 yaşındaki Güney tesisi kepenklerini kapadı, Battle Creek'te 550 kişinin işine son verildi.

Çalışanlarına ve onların şirkete kattıklarına ne kadar değer verdikleri düşünüldüğünde, Kellogg'un kurucuları J.H ve W.K Kellogg böyle bir şeyi herhalde hiç onaylamazlardı. Ama, Kellogg'a dünyanın kahvaltılık masasının başındaki yerini geri

verecek sürecin başlangıcı olan bu hamlenin hissedarlar ve analizciler tarafından onaylandığı muhakkaktı.



On dokuzuncu yüzyılın ortalarında, Amerika'nın elindeki yegane kahvaltılık tahıl seçeneği, tuzlu suda pişirilmiş tahıldan-ki bu genellikle yulaftı- ibaretti. Michigan'lı doktor John Harvey "J.H" Kellogg, 1876 yılında adı sonradan "Battle Creek sanatoryumu" olarak değiştirilen "Batı sağlık reformu enstitüsü" nün başına getirildiğinde bu konuda farklı bir şeyler yapmak istedi. Et ürünlerinin yenmesini yasaklayan "Yedinci gün adventistleri" mezhebinin üyesi olan J.H, hastalarının beslenme listelerini çeşitlendirmek için çerez ve sebzelerden oluşan yiyecekler geliştirdi. Bunlardan bir tanesi, yaklaşık bir santim kalınlığında mısır bisküvisi iyice kurutulup rengi kahverengiye dönünceye kadar kavrularak yapılıyordu. Bisküvi daha sonra öğütülüyor ve yeniden pişiriliyordu. Bu şekilde pul haline getirilmiş ürünler yeni değildi ama büyük bir olasılıkla J.H onları kahvaltılık olarak sunan ilk kişiydi.

Hastalar bu karışımı hemen benimsemişlerdi. (Aralarından biri, C.W Post, bunun yeni bir iş alanı olabileceğini gördü ve günümüzde Philip Morris Kraft'ın birimlerinden biri olarak hala yaşayan şirketi kurdu). Sanatoyumda ağabeyine yardımcı olan Will Keith "W.K" Kellogg da, bu işin ticari fırsatlar yaratabileceğini gördü. İki kardeş, 1900 yılında, bu mısır gevreklerini üretmek üzere "Sanitas yiyecek şirketi" ni kurdular. W.K kısa bir süre sonra J.H'nin hisselerini satın aldı ve 1906 da "Battle Creek kavrulmuş mısır gevreği" şirketini kurdu. Yeni ürünün reklamını çok iyi yaparak ve özelliklerini geliştirerek, satışları ilk yılın sonunda günde 33 kasadan günde 2 900 kasaya çıkardı. Kurduğu şirket büyümesini sürdürdü ve

mısır gevreğinden başka tahıl ürünleri de üretmeye başladığı 1922 yılında bugünkü adını aldı. Tane halinde, kıyılmış ve şişkinleştirilmiş çeşitler de kısa süre sonra mısır gevreği kadar sevildi. Şeker katılmış ve kavrulmuş ürünler de onlardan geri kalmadı.

Kellogg'un kişisel ilişkileriye her zaman üretimi kadar iyi yürümüyordu. Oğlunu şirketin başkanlığına getirdi, fakat bir çalışanla kurduğu ilişki nedeniyle karısını terk ettiğini öğrenince kovdu. Bunun üzerine torunlarından birini yetiştirmeye çalıştıysa da, bir süre sonra onu da şirketten uzaklaştırdı hatta, patentini aldığı süreçlerden birini kopyaladığı iddiasıyla hakkında dava bile açtı. İş ise hızla büyümeye devam ediyor, Kellogg'un, kurucusunun parlak kırmızı renkli imzasını taşıyan kahvaltılık tahıl kutuları dükkan raflarına ve mutfak masalarına gitgide daha fazla yerleşiyordu.

Ama tahıl kodamanı delicesine başarılı bir girişimci olmakla yetinmedi. 1930 yılında 47 milyon dolar bağışlayarak W.K Kellogg vakfını kurdu. Aynı dönemde, verimsizliği azaltıp üretkenliği arttıracığı inancıyla günde altı saat çalışılmasını kabul eden iki önemli iş adamından biri oldu (öteki Goodyear lastiklerinin patronu Paul Litchfield'di). Kellogg bu girişimin yararlarını hissetti ve 1 500 çalışanına tam olarak uyguladı. Böylece, 300 işçi daha istihdam edip Battle Creek ekonomisini iyileştirdi.

Bu deneme çeşitli nedenlerle tatmin edici olmadı ve yönetim II. Dünya savaşı sırasında geleneksel sekiz saatlik çalışma süresine geri döndü. Kaynakları bitip tükenmeyen Kellogg, çalışanlarının yaşam ve çalışma koşullarını iyileştirmek için hiç yılmadan başka geniş görüşlü yönetim ilkeleri belirledi. Tesise, içinde en yeni film projeksiyon makinesinin de bulunduğu bir spor ve eğlence merkezi yaptırdı. Kent dışındaki

15-20 dönümlük arazisini parselleyerek çalışanlarına bahçe olarak verdi. Prim dağıttı. Hatta çalışanlarının çocukları için gündüz bakım evi bile açtı. (Bu programlar günümüzde değişim geçirmiş olmasına rağmen, felsefesi hala sürmekte ve şirket yaptığı hayır işleri, çalışanlarına sağladığı sosyal haklar, sosyal sorumluluk projeleri ve kadınları, azınlıkları kapsayan programlarıyla bugün de takdir kazanmaktadır).



Bu arada ağabey J.H Kellogg birkaç tıp kitabı yazdı, Battle Creek üniversitesini kurdu ve Miami-Battle Creek sanatoryumunu açtı. 1943 yılında 91 yaşında öldü; ne tuhaftır ki kendisinden sekiz sene sonra ölen kardeşi de aynı yaşıydı. Birçok kişi, kardeşlerin uzun ömürlerinin, yaşam ve sağlık hakkındaki radikal sayılabilecek görüşlerinin sağlam olduğunu kanıtladığını düşünmektedir. W.K'nın inançları kadar aykırı iş felsefesini kuşkuyla karşılayan birkaç kişi vardı ama, yönetim onun hazırladığı karışımın formülüne bakmaya bile ölümünden ancak yirmi yıl sonra cesaret edebildi. Hatta, bu inceleme ABD hükümetinin ülkenin büyük kahvaltılık tahıl imalatçılarını bölmek üzere çalışmalara başladığı ve şirketin ürün çeşitlendirmeye gittiği 1970 lere kadar bekledi. Kellogg; çay, çeşitli tatlılar, çorbalar, soslar ve süt içermeyen donmuş gıdalar üretimine çeşitli şirketleri satın alarak girdi. Aralarında "7-Up", "Tropicana" ve mum boya imalatçısı "Binney & Smith" in de bulunduğu bazı şirketlerin satın alınmasıyla ilgili girişimler ise başarılı olamadı.

ABD hükümeti tröstleşmeye karşı mücadeleden 1982 yılında vazgeçtiğinde Kellogg, yeni oluşmaya başlayan endüstrinin hala en tepesindeydi. 1979 yılında göreve başlayan CEO William E. LaMothe, bunu yeni ürün hatlarının şirketin geleneksel üretimi üzerindeki toplam etkisinin az olmasına

bağlamaktadır. “*Dun’s Business Month*” a verdiği demeçte; “Kellogg daima ürüne odaklı bir şirket olmuştur.” demektedir. Tahıl gevreği üretimi ve satışı, ürün çeşitlendirmesine rağmen ana uğraş olarak kalmış ve Kellogg bu çok önemli alanda egemenliğini sürdürmüştür. 1985 yılında 2.9 milyar dolar ciro üzerinden elde edilen 286 milyon dolar kar, analistlerin “Kellogg kahvaltılık tahıl işini herkesten iyi bilir” yolundaki görüşlerini teyit etmelerine yol açmıştır.

Çocukların ve 20-49 yaş grubunun ürünlerine karşı azalan ilgisini yeniden kazanmak için var gücüyle çalışan şirket, bu amaçla; aralarında “*Apple Raisin Crisp*” ve “*Nutri-Grain*” in de bulunduğu on yeni kahvaltılık tahıl karışımını piyasaya sürmüştür. “*Bran Flakes*” gibi mevcut ürünlerinin sağlığa yararlarını vurgulamak için tanıtım yapmak üzere, reklama ayırdığı bütçeyi arttırmış, 1980’lerin ortalarından bu yana yıllık satışlarının yaklaşık üçte birini yaptığı ABD dışındaki pazarlara daha da yayılma planları hazırlamıştır. Son olarak da, altı kıtada ve yirmi ülkede üretim ve dağıtım tesisleri kurmuştur.

Ama geleceğe uzanan yol, LaMothe’un umduğu kadar düz değildi. 1992 yılında LaMothe’un yerine Arnold Langbo getirildi. Bununla birlikte, uluslararası pazarda bile işlerin tavsamasına bağlı olarak, birkaç alanda hayal kırıklıkları sürdü. Bu durum, şirketin iş gücünde dünya ölçeğinde % 8 civarında bir azaltmaya gidilerek karşılandı.

1998 yılında yıllık kazançlar hala, daha ucuz satan markaların artan rekabetine ve Amerika’nın tahıl gevreklerinden giderek yüz çevirmesine bağlanan % 21’lik bir düşüş gözleniyordu. Langbo’nun yerine, reklama ve yeni ürünlere daha fazla para harcayarak karı arttıracığına söz veren Carlos Gutierrez şirketin başkanı ve CEO’su oldu. Gutierrez, çalı-

şan sayısını biraz daha azaltmaya ve Battle Creek'deki tarihli Güney tesisini kapatmaya da karar verdi. Nabisco, Unilever, Procter & Gamble ve Pepsi Co'nun şirketi satın almak istedikleri yolundaki söylentiler çoğaldı. Ama, W.K Kellogg vakfının şirkette sahip olduğu % 33'lük hisse işleri karıştırıyor, bu konuda resmi bir girişimde bulunulamıyordu.

Yüzyıl sonuna yaklaşırken Gutierrez yeni ürünlere fon sağlamak için kesintilere devam etti. *Fortune* dergisine "Yapacağımız yeniliklerle kazanç elde etmek zorundayız" diyordu. Gutierrez, yeni fikirlerin hiçbir zaman çok hızlı üretilmemiş olduğu bir şirkette, iki yaşındaki W.K Kellogg yiyecek ve besin araştırmaları enstitüsüne yeni şeyler üretme sorumluluğunu yüklemiş, onları arkalarından iterek hızlandırmaya çalışıyordu. Elde edilen ilk sonuçlar umut vericiydi: Araştırmacılar bir ay içinde 94 ambalaj ve 65 yeni ürün fikri üretmişlerdi. Bunların arasında, yiyecek maddesinin aromasıyla ilgili, o gün için yenilik olan öneriler de vardı. Sadece 1999 yılında bu önerilerin iki düzineden fazlası uygulandı ve piyasaya sürüldü. 2000 ekiminde Kellogg, 3.6 milyar dolar ödeyerek, üretim tesislerine kurabiye ve bisküvi imalatçısı "*Keebler Foods*" şirketini ekledi. Böylece, yıllık satışları 10 milyar doları bulan, aynı zamanda da Kellogg'un gelecekte yönelmesi gereken yola, kahvaltılık masasının ötesine, yiyecek sektörünün daha hızlı büyüyen alanlarına girmesini sağlayan bir şirket yaratılmış oldu.

İtiraf etmek gerekir ki, zaman J.H ve W.K'nın mısırlarını fırınlayıp öğüttükleri zaman değil. O günlerden çok daha zor günler yaşanmakta . Ama iki Kellogg, dünyanın en büyük kahvaltılık tahıl şirketini kurarken büyük zorlukları aşmışlardı ve gözlemcilerin büyük bir bölümü onların mirasını yok saymaya henüz istekli değil.

40

Numara

Johnson Yayıncılık A.Ş

Şirket hakkında:

- ✓ Kurucusu: Johnson H. Johnson
- ✓ Ayırt edici özellikleri: Dünyanın sahipleri Afro-Amerikan olan en büyük yayınevidir.
- ✓ Ana ürünleri: Dergi, kitap, kozmetik ve gezici defileler
- ✓ Yıllık satışı: 371.9 milyon dolar
- ✓ Çalışan sayısı: 2 647
- ✓ Başlıca rakipleri: BET, Esence Communications, L'Oreal
- ✓ Başkan, Yayıncı ve CEO: Johnson H. Johnson
- ✓ Şirket merkezi: Chicago, Illinois
- ✓ Kuruluş yılı: 1942
- ✓ Web sitesi adresi : www.ebony.com

Muhammed Ali “*Ebony*” dergisini 1950 yılı civarında, henüz sekiz yaşındayken keşfetmişti. Boksun en büyüğü, aradan yıllar geçtikten sonra bile derginin sayfalarını çevirirken –hayatında ilk defa- kendisinin-kine çok benzeyen yüzlerle karşılaşmanın heyecanını hala bütün canlılığıyla hatırlamaktaydı. Bu dergiden savaş sonrasında son derece üretken olmuş Afro-Amerikalılar hakkında,

o günlerin beyazların elinde olan yayın organlarına çok nadir girebilen şeyleri öğrendiğini de hatırlamaktadır. Ali, yayınevinin ellinci kuruluş yıl dönümünde *Ebony*'nin sayfalarında yayımlanan demecinde, derginin "siyah olmakla gurur duy mak için bir sebep arayan siyah çocuklara çok şey ifade ettiğini" belirtmektedir.

Johnson Yayınevi 1942'den bu yana kendisini tam da bunu yapmaya adanmıştır-ama her yaştaki Afro-Amerikanlar için. Ve Ali'nin kutladığı yarım yüzyıl içinde, diğer süreli yayın ve kitapların yanı sıra *Ebony*'yi de üreten şirket, bu yeminine duyduğu saygıdan ötürü dünyanın sahipleri Afro-Amerikan olan en büyük yayınevi haline gelmiştir. Kozmetik ve diğer güzellik ürünlerinin yanı sıra, düzenlediği gezici defileyle ufkunu genişletmiştir. Bu süreçte ABD'de azınlıkların sahip olduğu en büyük şirket olmuş ve şaşırtıcı bir biçimde, bütün bunları bir aile şirketi olmayı sürdürerek ve kurucusunun yönetimi altında başarmıştır.

Okuru ve hayranı olan Muhammed Ali gibi, şirket de kamunun gözünü sürekli üzerinde hissetmiş ve siyahi Amerikalıların o yıllarda karşı karşıya kaldıkları sorunları ve kazandıkları zaferleri böyle yansıtmıştır. Örneğin, 1950'lerde yayımlanan sayılarında, oğul Dr.Martin Luther King'in hazırladığı "Yaşamak için öğüt" sütunu yer almaktaydı. Bundan on yıl sonraysa, aynı M.L. King'in cenazesinde çekilen fotoğraf, bir siyahın ilk kez Pulitzer ödülü kazanmasını sağladı. Yazar ve fotoğrafçıları, özgürlük hareketini gereğince yansıtabil-mek için, ırkçılık kuruldukları ve yaşadıkları kentte daha iyi yerlere gelmelerini engellerken bile kendilerini sık sık tehli- keye attılar. Ve "Amerika'da beyaz sorunu" gibi kışkırtıcı baş- lıklara sayfalarında sürekli yer verdiler. Kapak resimleri ise, Malcolm X ve Thurgood Marshall'ın, onların yanı sıra Ali ve Michael Jackson'un vitrini oldu.

Johnson yayınevinin faaliyete geçmesinden bu yana pek çok şey değişti. Ama, yüzyılın ikinci yarısı hızla sonuna yaklaşırken, dünyanın her yanına dağılmış 11 milyon okuru, onun özgün (ve hala süren) amacının her zamanki kadar değer taşıdığını göstermektedir.



John H. Johnson, annesinin mobilyasını teminat gösterek aldığı 500 dolar borçla Chicago'da "*Negro Digest* yayıncılık şirketi" ni açtığında henüz yirmi dört yaşındaydı. İlk bürosu, Earl B. Dickerson hukuk bürosundan devraldığı, "*Supreme Life* sigortacılık" binasının ikinci katında bulunan bir odaydı. Johnson, "Zenci yorumu taşıyan bir• dergi"ye, Afro-Amerikanların kazanımlarını düzenli olarak yayımlayan bir süreli yayına fazlasıyla gereksinim olduğunu sezmişti. Böyle bir dergi yaratmak için yola çıktı.

Annesi genç iş adamına daima adalet duygusunu ve çok çalışmanın erdemlerini telkin etmişti. Baştan biraz dürtme gerektirdiyse de, piyasa çıkar çıkmaz tutulan farklı ürününü ortaya koymak için Johnson bu inançlara sarıldı. Kasım 1942 de yayımlanan ilk sayısında "*Negro Digest*", Carl Sandburg, Langston Hughes ve insan hakları savaşımının öncülerinden Walter White'a yer veriyordu. Johnson abone olanların dergilerini önceden satmıştı gerçi ama, yine de satışların yeni yayının tanınmasını sağlayacak kadar fazla olmayabileceğinden endişe ediyordu. Bu yüzden, Chicago civarında oturan arkadaşlarından gazete satış büfelerine dergiyi sormalarını istedi. Daha sonra aynı şeyi New York, Philadelphia ve Detroit'te de yaptı. Derginin aylık satışları kısa süre sonra 50 000 nüshayı buldu.

Yeni yayının farkına varan Afro-Amerikan sayısı arttıkça büyüme de devam etti ve bir yıl sonra Johnson hukuk büro-

sundan çıkarak South State caddesinde kendisine ait bir yeri taşındı. İkinci yıldönümünde ise yeni bir dergi çıkarmayı hazırdı. Eşi Eunice W. Johnson'ın "*Ebony*" adını verdiği yeni derginin hedef kitlesi, II. Dünya Savaşı'nın harp alanlarındaki sivil hayata dönmekte olan binlerce siyah askerdı. Johnson yıllar sonra derginin sayfalarında, "siyahlara yeni bir kimlik duygusu, özgüven kazandırmak istedik. Onlara kim olduklarını ve neler yapabileceklerini anlatmak istedik" diye yazılı "*Ebony*" Afro-Amerikanlar arasında derhal sevildi ve yerini hala korumakta.

"*Ebony*", kendisinden birkaç yıl sonra çıkan "*Jet*" isimli kardeş dergiyle birlikte, yoksulluk ve ırksal adaletsizliği yenip iş hayatında, spor, eğlence dünyası ve sanatta kayda değer başarılar kazanmış siyah insanların öykülerini yayımlayarak başarıya ulaştı. Tutkulu okurlarına ayrıca, siyahların tarihinde-bu konu o günlerde geleneksel yayın organları, hatta okullar tarafından görmezden gelindiği için- yaygın olarak bilinmeyen heyecan verici olayları da sundu. Ama tıpkı bahsettiği insanlar ve hizmet verdiği izleyici kitlesi gibi, Johnson ve şirketi de pek az şeyi kolaylıkla elde etti. Örneğin, yer ihtiyacından dolayı taşınmaya kalktığı 1949 yılında, yeni bir büro ararken kendisine "binanın kapıcısı" havası vermesi ve işlemleri ona aracılık eden bir beyaz avukatın yardımıyla tamamlaması gerekmişti.

Bu yüzden, Johnson'un yıllar geçtikçe insan haklarını şiddetle savunmaya başlamasına hiç şaşmamak gerekir. 1950'ler 1960'lara dönerken, derginin Güneyli devlet memurlarıyla sık sık başları derde giren yazar ve fotoğrafçıları, ırk eşitliği savaşımını içeriden gözler olarak ortaya koymaya çabalıyorlardı. Olumlu öykülere odaklı olmasına rağmen, *Ebony*'nin sayfaları artık NAACP lideri Meager Evers'ın

katli gibi trajedilere de yer vermeye başlamıştı. Bu tür yayınlar, 1963 yılında ABD'nin her yerinden gelen 250 000 göstericinin oğul Martin Luther King'in "Bir rüyam var" diye başlayan destansı konuşmasını dinlemek üzere Washington D.C de bir araya gelmesiyle doruğa çıktı. Ayrımcılığa bu heybetli karşı duruşun ne kadar etkili olacağını önceden sezen Johnson, toplantının derginin Chicago bürosu ve New York, Washington ve Los Angeles'ta kurulan yeni büroları tarafından tam kadro olarak izlenmesi talimatını vermişti. Katledilen Dr.King sayfalarında beş yıl sonra, bu kez cenaze töreninde Moneta Sleet Jr.'ın çektiği, Pulitzer ödülü kazanan fotoğraflarla bir daha yer buldu.

O sıralarda başyazılar da çoğalmış ve daha hırslı bir havaya bürünmüştü. Özgürlük bildirgesinin yayımlanmasının yüzüncü yıldönümü, siyah orta sınıf, siyahların siyahlara karşı işlediği suçlar ve "Siyahlar ve gelecek: 2000 yılında nerede olacağız?" gibi başlıklar altında yılda bir özel sayı hazırlanıyordu. Emektar kadronun elinden çıkma bu tür çarpıcı çalışmaların yanı sıra, Johnson, James Baldwin, Alex Haley ve Maya Angelou gibi sıra dışı yazarların eserlerine de yer veriyordu. Kapaklarda kullanılan modeller arasında ilk Oscar ödüllü Afro-Amerikan (Sidney Poitier), ABD Kongresi siyahlar grubu, üç ABD başkanı (Dweight D. Eisenhower, Lyndon B. Johnson ve John F. Kennedy) ve üç başkan eşi (Eleanor Roosevelt, Jackie Kennedy ve Barbara Bush) vardı. Görüldüğü kadarıyla hiçbir konu onun sınırlarının dışına çıkmıyor, hiçbir mesele kapsama alanı dışında kalmıyordu.

Johnson'un dergileri-ve daha sonra kitapları-siyahların başarılarını sıralar ve içinde yaşadıkları değişim içindeki dünyayı yeniden tanımlarken, şirketi de gittikçe büyüyen izleyici kitlesine daha iyi hizmet verebilmek üzere yeni şubeler açıyordu. 1957 yılında, derginin merhum ev ekonomisi uz-

manı Freda DeKnight'ın öncülüğünü yaptığı (ve günümüzde Eunice W. Johnson tarafından düzenlenmekte olan) "Ebony moda panayırı"nı başlattı. Bu panayır, günümüzde derginin moda sayfalarını her yıl 170 kadar kentte sahneye taşıyan görkemli bir gezici gösteriye dönüşmüştür. Şirket, buna benzer bir boşluğu doldurmak üzere daha sonra saç bakımı alanındaki "Supreme" güzellik ve bu alanda sahibi Afro-Amerikan olan en büyük şirket ünvanını taşıyan "Fashion Fair" kozmetik şirketlerini açtı.

1970'lerin başlarında, Johnson yayınevi uğraş verdiği sektörlerde üst basamaklara ve iş dünyasının üst kademelerine doğru tırmanışını tamamlamıştı. Bunu, Chicago'nun gözde caddesi Michigan Avenue üzerinde, Michigan gölü'ne bakan on bir katlı göz kamaştırıcı bir binada bulunan yeni merkezine taşınarak kutladı. Böylece, "Rüzgarlı şehir"in "Loop" olarak bilinen ünlü iş merkezinde bina sahibi olan ilk Afro-Amerikan şirketi oldu. Bu sefer aracı kullanmaya veya başka bir kılığa girmeye ihtiyacı olmamıştı.



Şirket, 'apartheid' den sonra Güney Afrika pazarına girme girişiminin başarısızlığa uğramasına rağmen, tutarlı yayınları ve elektronik mesajlarıyla ABD'nin ve yerkürenin her yanına ulaşmayı başarmıştır. (Johnson yayınları "Ebony Güney Afrika" yı 1995 yılında büyük bir tantanayla açmışsa da; dergi okurların hiç ilgisini çekmemiş ve 2000 temmuzunda yayın hayatına son vermiştir). Şirketin kurucusu John Johnson yayıncı, yönetim kurulu başkanı ve CEO olarak görevini hala sürdürmektedir. Karısı Eunice, şirkette sekreterlik ve muhasebecilik yapmaktadır. Moda panayırının başlamasından bir yıl sonra dünyaya gelmiş olan kızları Linda Johnson Rice, Northwestern Üniversitesi J.L Kellogg yönetici-

lik okulundan lisans üstü diploması almış, şirket başkanlığını ve CEO görevini yürütmektedir.

Şirketin amiral gemisi olan dergiyi 1980'lerde, *Life* ve *Look* gibi büyük çaplı rakiplerinin yıllar önce yapmak zorunda kaldıkları gibi, fiziksel olarak küçültmenin dışında, *Ebony* ve diğer ürünlerde çok şey eskisi gibidir. Johnson'un uzun süredir içinde taşıdığı, Afro-Amerikan yaşantısında bir boşluğu doldurma arzusuyla ortaya çıkan ve aynı kaynaktan beslenerek hala sürmekte olan misyona sarsılmaz bağlılığı, şirketin cirosunu sadece son yirmi yıl içinde beşe katlamayı başarmıştır. ABC haber muhabirlerinden Carole Simpson, orijinal "Shaft" dizisinin yıldızı Richard Roundtree gibi meşhurlar da Muhammed Ali'nin şirket hakkındaki övgülerine katılmaktadır. Ve artık yerkürenin her köşesinde bulunan okurları, "*Negro Digest*" in yaklaşık altmış yıl önce sahneye çıkmasından önce görmezden gelinen "siyah Amerikan tarihi" dersine rahatça erişebilmektedirler.

41

Numara

Firestone Otomobil Lastiği ve Kauçuk Şirketi

Şirket Hakkında:

Kurucusu: Harvey Samuel Firestone

Ayır Edici Özellikleri: İlk şişirilmiş otomobil lastiğini geliştirmiştir.

Ana Uğraşları: Motorlu taşıtlar için lastik üretir ve satar.

Yıllık Satışı (ana şirket): 7.4 milyar dolar

Çalışan Sayısı (ana şirket): 45.000

Başlıca Rakipleri: Cooper Tire&Rubber, Goodyear, Michelin

Yönetim Kurulu Başkanı ve CEO: John Lampe

Başkan: Kenji Shibata

Şirket Merkezi: Nashville, Tennessee

Kuruluş Yılı: 1900

Web Sitesi Adresi : www.bridgestone.com

Firestone şirketi 100. doğum gününü bu şekilde kutlamayı hiç düşünmemişti. O güne özel satış fiyatları uygulanacaktı, sonra bayiler satış noktalarında fiyakalı gösteriler düzenleyeceklerdi. Şirketin tarihinden kesitler su-

nan bir sanal site hazırlanmıştı. 100. yıl temalı katalog el altındaydı. Basın bültenlerine ve tüketiciye yönelik reklamlara son hali verilmişti. Her şey hazırды.

Sonra Firestone, o güne kadar almış olduğu darbelerin en şiddetlisini aldı: Şirketin adıyla özdeşleşmiş ürünü, ölümlere ve yüzlerce sakatlanmaya yol açmakla suçlanıyordu. En önemli müşterisiyle asırlardır süren ilişkisi çatışmaya dönüşmüş, nahoş bir hal almıştı. Üst düzey yöneticiler sorgulanmak üzere Kongre'nin önüne çağırılmışlardı. Borsadaki hisseleri düştükçe düşüyordu. Şirketin hayatta kalabileceği kuşkuluydu.

Firestone, 20. yüzyılda, doğuşundan beri onu kültürlerinin simgesi olarak gören toplumun gözünde, ABD'yi yirmi yıldır fethetmeye çalışan Tokyo'lu rakibi Bridgestone'a 1.25 milyar dolara satıldığını açıkladığı 1988 yılından bu yana, böylesine kötü bir duruma düşmemişti. Satışı destekleyenler, bu anlaşmanın oto servis istasyonları işleten ve yapı malzemeleri üreten şirketi daha yalın bir kuruluş haline getireceğini söylüyorlardı. Anlaşma aynı zamanda, Bridgestone'a, o çok istediği Kuzey Amerika "orijinal donanım pazarı" na adım atmasını ve otomobil imalatçılarına lastik satma fırsatını verecek, mevcut durumda ikincil oyuncu olduğu getirisi yüksek yedek parça pazarında söz sahibi olmasını sağlayacaktı. Öte yandan satışı eleştirenler, bir Amerikan şirketi daha Uzakdoğulu bir işgalciye satıldı diye sızlanıyorlardı.

Bilgili gözlemciler ise, anlaşmanın her iki şirketin de yararına olduğu kanısındaydılar. Firestone, General Motors'un yaptığı yeni otomobillerin % 21'ine lastik veriyor, Ford yapımı araçların % 40'ı "Firestone" lastiklerini taşıyordu. Şirket devasa otomobil servisi pazarında ikinci sıraya yerleşmişti ve lastik işi perakendecilik yanında güçlüydü. Bütün bunlara

rağmen, 1980'lerin başlarında yaşanan ekonomik durgunluk, hisselerini yıpratmıştı. CEO John Nevin, hissedarların şirkete nakit girişini memnuniyetle karşılayacaklarını düşünüyordu.

Bridgestone da bir takım sorunlarla karşı karşıyaydı. Shojiro Ishibashi'nin, ailesinin yönettiği küçük ayakkabıcılık işini, 1931 yılında Japonya'nın ilk otomobil lastiği şirketine dönüştürmesiyle kurulmuştu. Kurucusunun İngilizce'ye çevrilğinde "Taşköprü" anlamına gelen soyadı üzerinde yapılan bir oyunla ortaya çıkan isminin, Batı duyarlılıklarını harekete geçirmesi tasarlanmıştı. Anayurdunda kazandığı başarı, şirketi 1967 yılında Amerika'da şube açmaya götürdü. Burada binek otomobillerinde kullanılacak ilk radyal lastikler piyasaya sunuldu ama, Yen'deki değer artışı satışları baskılıyordu. Firestone sözleşmesi bu durumu değiştirmeyi amaçlıyordu.

Ve değiştirdi de. En azından 2000 yazına gelinceye kadar değiştirmişti.



Harvey Samuel Firestone, 1868 yılında Columbiana, Ohio'da doğmuştu. Varlıklı bir çiftçinin oğluydu. İlk öğrenimini tek sınıflı bir köy okulunda yaptı. Okulu bitirdikten sonra binek otosu satmaya başladı; daha sonra amcasının Detroit'teki motorlu taşıt imalathanesinin yöneticisi oldu. Burada tekerlekleri lastik olan araçlara ilk kez bindi. Şirket 1896'da iflas edince Chicago'ya taşındı ve orada birkaç ortakla birlikte lastik tekerlek yapıp satan bir şirket kurdu.

Firestone, 1900 yılında, şirketten payını alarak ayrıldı ve elinde tekerleklerle lastik bağlamak için geliştirdiği yöntemin patentiyle Ohio'ya döndü. Lastik endüstrisinin merkezi haline gelmiş olan Akron'da yeni bir şirket kurdu. Başlangıçta

başkalarının yaptığı lastikleri satmayı planlıyordu. Ancak, iki yıl içinde, terk edilmiş küçük bir tesis satın aldı ve 12 personeliyle birlikte lastikleri kendisi üretmeye, 1904 yılında da kentte görünmeye başlayan yeni “atsız araba” lara lastik yapmaya başladı. İlk şişirilmiş lastiği Model T için üretti. 1906 yılına gelindiğinde bunlardan binlercesini doğrudan Ford’a satıyordu.

Yeni lastiklere olan muazzam talep, Firestone Lastik ve Kauçuk Şirketi’ni sektörün en tepesine taşıdı. (Firestone ve Henry Ford arasında yakın dostluk kurulmasını da sağladı. İki dost, elli yıl sonra, torunlarının evlenmesiyle akraba oldular). Firestone, kendisine kısa süre içinde küçük gelmeye başlayan ilk fabrikasını kapattı ve şehrin dışında büyük bir çiftlik aldı. Kurduğu sanayi imparatorluğu bu arazi üzerinde gerçekten serpilip büyüdü.

Firestone’un iş gücü 1910-1920 yılları arasında bin kişiden, 19.800 kişiye çıktı. Başta Ford ve W.K Kellogg olmak üzere, aynı dönemin iş adamları gibi o da çalışanları için alışılmadık hoşluklar yaptı. Bölgesel rakipler Goodyear, Goodrich ve General Motors da benzer şekilde büyüdüklerinden, konut en başta gelen ihtiyaçtı. Bu alanda başı çeken Goodyear oldu. Çalışanlarına lojman yaptırdı. Hemen ardından, Firestone’un kendisinin yaşadığı üç dönümlük Harbel Manor malikanesini yapan şirketlerin tasarladığı “*Firestone Park*” geldi. Firestone; “Bulunduğu çevreyi yaşamaya ve oynamaya uygun hale getirmek, büyük bir sanayi şirketinin görevleri arasındadır” diyordu.

Güneydoğu Akron’da bin dönüm üzerine inşa edilen bu konut alanında, aralarında şirket mührü şeklinde düzenlenmiş bir park da olmak üzere yeşil alanlar bulunmaktaydı. Burada oturmayı düşünenler, Sears’ın yaptığı evler arasından seçim yapabilecekleri gibi, kendileri bir müteahhit bulup

evlerini yaptırma olanağına da sahiptiler. Parseller ilk defa 1916 yılında satışa sunulmuş ve 175 tanesi hemen satılmıştı. Bu alanda dört yıl içinde kurulan ev sayısı bini bulmuştu. Evlerin sahiplerinin Firestone çalışanı olmaları şart değildi. Buna karşın azınlıklar ve ABD vatandaşı olmayanlar başlangıçta pek hoş karşılanmamıştı. Bu durum zamanla değişmiş olsa da, ev sahipleri arasında bulunan Afro-Amerikanların yüzdesi 1997 yılında bile ancak % 7 civarındadır.

Firestone, konut sorununu yola koyduktan sonra çalışanları için başka girişimlerde bulunmaya başladı. Örneğin, Firestone Bankası, özellikle Firestone Park'ın müstakbel ev sahiplerine düşük faizli kredi sağlamak için kurulmuş bir bankaydı. Bunu, şirketin tüm çalışanlarına makul fiyatlarla dinlenme olanağı sağlamak üzere kurulan "Firestone Kır Kulübü" izledi. Bir de "*Non-skids*"* adını verdiği, kulüp binasından stadyumuna kadar her şeyi düşünülmüş basketbol takımı vardı.

Firestone'un maçlarını her cumartesi oğulları Harvey, Russel, Leonard, Raymond ve Roger'la birlikte Buchtel stadındaki özel tribünden izlediği Akron Üniversitesi futbol takımına düşkünlüğü de herkesçe bilinirdi. Ama spor alanına esas damgayı Firestone lastiklerinin yarış otomobillerinde kullanılmasını sağlayarak vurdu. Aslında bu, lastiklerin performansını denemek ve elde edilen sonuçları kamuoyuna açıklamak üzere başlatılmış bir girişimdi. 1911 yılında yapılan ilk "Indianapolis 500" rallisinde kazanan otomobilin Firestone lastiklerini kullanıyor olması, kamuoyunun ilgisi ni hemen bu olayın üzerine çekmişti. O tarihten sonra, hem "Indianapolis 500" hem de Formula 1'den kamyon rallilerine kadar birçok yarışmada Firestone lastikleri kullanan 50 şampiyon çıkmıştır.

* (patinaj yapmayanlar, ç.n)

Bütün bunlar, şirketin toplumda yarattığı iyi izlenimin perçinlenmesine ve ürünlerini geliştirmeye devam etmesine yardım etmiştir. Patinaj yapmayan tırtıklı lastik, düşük basınçlı balonlu lastik ve traktör lastiği gibi yenilikçi tasarımların yanı sıra, kamyon lastiklerinde de iyileştirmelere gidilmiş ve bu araçların yük taşımada, trenlerin yerine kullanılabileceği savunulmuştur. (Firestone, gelecekte satış artışını garantiye almak üzere, daha iyi yollar inşa edilmesi konusunda epey kulis yapmıştır). 1926 yılında, kendi kauçuk plantasyonunu kurmak üzere Liberya'da 4000 dönüm yer kiralamıştır. Ve 1930'lara gelindiğinde, ABD'deki lastiklerin neredeyse dörtte biri Firestone logosunu taşımaktaydı.

Firestone 1938 yılında, yetmiş yaşındayken Miami Beach'teki kış evinde öldü. Naaşı Akron'a götürüldü, tabutu şirketin bir başından diğerine geçirilerek bütün çalışanların ona saygılarını sunmaları sağlandı. Bundan sonra şirketin denetimini oğulları ele aldı ve onun bıraktıklarının üzerine yeni şeyler inşa ettiler.

II. Dünya Savaşı'nın ertesinde Akron'la birlikte Firestone'un talihi de ters dönmeye başladı. Şirketin 50. kuruluş yıldönümü 1950 yılında, sirk gösterileri ve Harvey Firestone heykelinin açılmasıyla kutlandı. Ancak o sıralar Amerikan çelik ve otomotiv endüstrileri hızlı bir düşüşteydi. Buna paralel olarak lastik satışları da düşmekteydi. Kısa süre sonra insanlar Firestone Park'tan taşınarak Batı'da ve Güney'deki daha fazla gelecek vaat eden işlerde çalışmaya başladılar. Firestone tesisleri 1981 yılında kapatıldı. Büyümenin, yeni CEO John Kevin'in yönetimi altında, otomobil servis istasyonlarıyla sağlanması öngörülüyordu. Ve sonra, 1988 yılında Nevin Şirketi Bridgestone'a sattı.

Şirketin yeni sahipleri dört yıl sonra, bir AR-GE tesisi dışında her şeyi Nashville, Tennessee'deki merkezlerine taşıdılar.



Bridgestone/Firestone beraberliği 2000 yazına kadar genelde sorunsuz ve kârlı bir biçimde yürüdü. Şirket, ABD'de Goodyear'ın arkasından ikinci ve dünyada da Goodyear ve Michelin'den sonra üçüncü büyük otomobil lastiği şirketi oldu. Aynı zamanda amortisör, giyim, çatı kaplama malzemeleri, sentetik kauçuk, endüstriyel fiber ve tekstil ürünleri üretiminde de başarılıydı. Birleşik şirket, sadece ABD sınırları içinde sahip olduğu otuz sekiz üretim ve 1500 perakende satış tesisiyle gurur duyuyordu. Bu tesislerde bir yıl içinde 50 milyon lastik üretilip satılmaktaydı.

Sonra bazı Firestone lastiklerinin -ironik bir biçimde Firestone'un kadim dostu Ford'un en çok satılan kamyon ve spor arabalarında kullanılanların- yüksek hızlarda, can güvenliğini tehlikeye attığı yolunda haberler gelmeye başladı. En az on sekiz ülkeden otomobillerin devrilmesiyle sonuçlanan kaza haberi alınmış, sadece ABD'de bu yüzden meydana gelen 85 ölüm kaydedilmişti. Eleştirmenler Firestone'un -ve belki Ford'un da- bu durumun muhtemel nedenlerini saptama konusunda ihmalkâr davrandığını iddia ediyorlardı ve kongre, her iki şirketin yetkililerinin savunmalarını dinlediği bir oturum düzenledi. Sonunda, Harvey Firestone ve Henry Ford suçlu görüldüğünden, Firestone söz konusu lastiklerden 6.5 milyonunu geri çağırarak zorunda kaldı.

Hayır, Firestone 100. doğum gününü bu şekilde kutlamayı hiç mi hiç düşünmemişti. Ve bu durumun şirkete uzun vadede, Japonya'nın Bridgestone'una tartışma yaratan satışı da

dahil, bütün tarihi boyunca karşı karşıya kaldığı her şeyden daha fazla zarar vereceği muhakkaktı.

Müfettişler Firestone lastiklerine bağlı ölümlerle ilgili şikayetler almaya devam ettiler. 2000 yılının sonuna gelindiğinde, lastiğin tekerlek gövdesinden ayrılmasından kaynaklanan 148 olguyu incelemişlerdi. Ulusal Karayolları Trafik Güvenliği Dairesi'ne, şimdiye kadar yapılan bu konudaki şikayetlerin sayısı 4300'ü aşmıştır. Bunların arasında yaralanmayla sonuçlanan 525 kaza vardır. Firestone geri çağırdığı 6.5 milyon lastikten, Aralık 2000 itibarıyla yaklaşık 5.4 milyonunu yenilemiş, reklâmasyondan sonra satışları düştüğünden işçi çıkarmak zorunda kalmıştır. Firestone ve Ford aleyhinde açılmış olan davaların ilki, 2001 yılı Ocak ayı başında karara bağlanmıştır.

Bu arada Firestone yeni bir CEO atamış, eski başkan yardımcısı John Lampe, CEO ve yönetim kurulu başkanlığı görevlerinden aniden ayrılan Masatoshi Ono'nun yerine getirilmiştir. Lampe, toplumun güvenini yeniden kazanmayı denemeyi ve bunu başarmayı misyon edinmiştir. Verdiği demeçler arasında, şirketin sanal sitesinde yayımlanan; kendisinin; şirketinin, şirketin insanların ve ürünlerinin arkasında olduğuna ilişkin iletisi de bulunmaktadır.

42 Numara

Avon Ürünleri A.Ş

Şirket hakkında:

- ✓ Kurucusu: David McConnell ve Bayan P.F.E Albee
- ✓ Ayırt Edici Özellikleri: Kadın çalışanlara sıcak bakan ilk iş ortamlarından birini yarattı.
- ✓ Ana Ürünleri: Güzellik ürünleri, kokular, mücevher ve aksesuar
- ✓ Yıllık Satışı : 5.289 milyar dolar
- ✓ Çalışan Sayısı : 33.900
- ✓ Başlıca Rakipleri: L'Oreal, May Kay, Revlon
- ✓ Yönetim Kurulu Başkanı: Stanley C. Gault
- ✓ Başkan ve CEO: Andrea Jung
- ✓ Şirket Merkezi: New York, N.Y
- ✓ Kuruluş Yılı: 1886
- ✓ Web Sitesi Adresi : www.avon.com

“A von geldi!”

Dünya üzerinde insanlara bu mutlaka ünlem işaretiyle yazılıp söylenmesi gereken neşeli selamlamadan daha tanıdık gelen çok az reklam sloganı vardır. Bu slogan, arkasında duran şirketi tanımlamaya hala devam etmektedir. Ne de olsa Avon, piyasaya ilk defa, 19. yüzyıl

Amerika'sında, güzellik ürün ve malzemelerini kapı kapı dolaşıp pazarlayarak çıkmıştır. Ve değişen zaman ve zevklerin yarattığı önemli değişikliklere rağmen, şirketin temel ilke ve stratejileri olduğu gibi durmaktadır. Günümüzde iki milyon üç yüz binden fazla satış temsilcisi Avon adına kapıları çalmaktadır... Ama kapıları çalınanlar arasında artık sadece evler değil, büro ve fabrikalar da bulunmaktadır.

Şirketin yarattığı etki, aslında bu insanların nerede ve nasıl çalıştıklarından çok, kim olduklarına dayanmaktaydı. Çünkü Avon, akranı olan hemen bütün şirketlerin aksine, işin en başından beri bir kadınlar şirketi idi. Avon, Amerikalı kadınlara, kendilerine oy hakkı verilmesinden neredeyse otuz yıl önce ekonomik özgürlüğe kavuşmaları için ilk gerçek fırsatlardan birini sunmuştu. O zamandan beri, sadece ABD'de 25 milyon olmak üzere 40 küsur milyon kadın bu teklifi kabul etmiş ve bunlardan bir çoğu, Avon'un cinsiyet ayrımına kör bakan yönetim basamaklarını tırmanma olanağı bulmuşlardır. Bugün şirketin yönetim kademelerinin % 86'sını kadınlar doldurmaktadır. *Fortune 500* şirketlerinin hepsinden daha yüksek olduğu iddia edilen bu oranın yanı sıra, çalışanların % 32 si kadındır.

Dahası da vardır. Avon, ABD Küçük ölçekli işler idaresiyle birlikte verdiği Girişimci Kadınlar Ödülü'yle, 1987 yılından beri her yıl beş girişimci kadının başarılarının takdir edilmesini sağlamaktadır. Sporla ilgili inisiyatiflerinden birinde, 1996 yılı yaz oyunları sırasında Olimpiyatlarda başarı kazanan kadınlarla ilgili bir sergi açılmasını destekleyerek, yıllık spor geçmişine nadir akla gelen bir açıdan bakılmasını sağlamıştır. Avon, 1990'ların başlangıcından bu yana, çalışan ve müşteri tabanını oluşturan kitlenin sağlık sorunlarına odaklanarak, "Avon meme kanseri farkındalık seferberliği"ni

başlatmış ve “Avon dünya genelinde kadın sağlığı vakfı” nı kurmuştur. Bunlardan ilki, erken teşhis hizmetleri konusunda eğitim verilmesi ve bu hizmetlerin yaygınlaştırılması amacıyla 25 milyon dolarlık fon oluşturmuş, ikincisiyse, kadın sağlığıyla ilgili çeşitli alanlarda dünya çapında kullanılmak üzere 45 milyon doların üzerinde kaynak biriktirmiştir.

Fortune dergisinin dediği gibi “Bu annenizin Avon’u değil”... Ama yine de anneniz onu bir görüşte tanıyacak, kızınız ise kapılarını ardına kadar açık bulacaktır.



Avon iş hayatına 1886 yılında, gezici pazarlamacı David McConnell kapıdan satılabilecek yeni bir şeyler aradığında atılmıştı. İnsanların çabucak tüketip yenisini alabilecekleri bir ürün istiyordu ve parfüm bu hedefi tam on ikiden vurur gibi görünmekteydi. New York’taki kilerinde aynı formülle iki parti karışım hazırladı. Karışıma “Küçük Nokta Parfüm Seti”, şirkete de, kulağa egzotik gelen “California Parfüm Şirketi” adını vererek yollara düştü. McConnell’in tahminlerinin isabetli olduğu çabucak anlaşıldı. Satışlar işe başladığı andan itibaren çok iyi gitti ve kısa süre içinde ürünler balsam, şampuan, krem ve “diş tableti” adını verdiği bir şeyle çeşitlilik kazandı.

McConnel’in talebi karşılamak için yeni ürünler geliştirmesi, bunun için de her gün, bir önceki günden daha fazla yerinde oturması gerekiyordu. Bu yüzden, dağıtım işini Winchester’lı bayan P.F.E Albee’ye havale etti. İşine düşkünlüğü açıkça belli olan bayan Albee böylece ilk “Avon satıcısı kadın” oldu. Ama pazarlama işini uzun bir süre devam ettirmesine gerek kalmadı. Yüzyılın sonlarında, Albee’nin becerisi ve McConnell’in yeteneği, işi 5000 kişilik bir işgücü

ordusuyla ancak yönetilebilecek bir konuma yükseltmişti. Çalışanlara ve topluma karşı dürüst ve adil davranma politikası da o sırlarda dile getirilmeye başlandı. Şirketin bu tutumu, McConnell- Albee döneminden çok sonraki davranışlarını da kesin bir biçimde şekillendirecekti.

Her şey yerli yerine oturmaktaydı. Algıları gittikçe daha fazla açılan müşteri kitlesi, 1907 yılında sunulan *"American Ideal"*, 1926 yılında üretilen *"Jardin d'Amour"* ve 1935 yılına ait *"Topaz"* adlı kokuları, piyasa çıktığı anda hevesle, kapış kapış almıştı. Ürünlere gösterdikleri ilgi, ellerinde uygun fiyatlı lüks tüketim ürünlerini tanıtan broşürler ve yüzlerinde gülümsemeyle kapılarını çalan sevimli insanlardan oluşan satış ordusunun çekiciliği sayesinde iyice artmaktaydı. Onların bu abartısız ve içten yaklaşımları, New York'ta, herkesin ismiyle çağırıldığı şirket merkezinde geliştirilen *"Avon Ruhu"* nun sonucuydu. Çalışanlarına, müşterilerine ve toplumsal dalalara sıcak ve şefkatli yaklaşımından dolayı her zaman takdir görmüş bir kuruluşun oluşturulmasında, diğer şeylerin yanında bu ruhun da katkısı olmuştur. 1939 yılında şirketin adı *"Avon"* olarak değiştirildi. Çok iyi uyguladığı "yüz yüze satış" yöntemleri hala son derece etkili olduğu için, değiştirilen pek fazla şey olmamıştı.

İsim değişikliğinden birkaç yıl sonra, Pasadena - California'daki dağıtım işi için görüşme yapmaya gelen Dave Mitchell gördüklerinden hoşlandı; kendisine başka şirketlerde daha fazla ücret teklif edilmiş olmasına karşın, 35 dolar haftalıkla posta işlerini yürütmeyi kabul etti ve kısa sürede şirketin tutkunu oldu. Yönetim hakkında kendi kendine öğrenebileceği her şeyi öğrendi. Önce üretim kontrolüne, sonra da üretime yöneldi. Şirket merkezine yerleşmeden önce New England'ın birkaç eyaletinde o da epey kapı zili çaldı. 1997

yılında şirketin üst düzey yönetiminde yer edindi ve onu hımen geleceğe hazırlamaya başladı.

Mitchell, sayıları bir milyon üç yüz bini bulan ve beş lı ninin dışında hepsi kadın olan bir işgücü ordusunu komutlı ediyordu. 1979 yılında dünyaca tanınan mücevherci “Tiffany” yi satın alarak, bu ordunun kâr kaynaklarını genişletti. lı şirketini ayrı bir kuruluş olarak yönetmeye daha en başında nı yemin etmişti. Bunun etkili bir biçimde yapılabileceğinden kuşku duyulmaktaydı ama Mitchell, ürün çeşitlendirme stratejilerini daha önce kurulan “Avon moda” şirketine dayandırıyor. Orada satışlar kapıdan değil, postayla gönderilen kataloglar aracılığıyla yapılıyor ve bu yöntem iyi işliyordu. Avon aynı yöntemi erkek ve çocuk giysileri alanında kullandı. Belki Tiffany’den esinlenerek mücevher birimlerini biraz daha güçlendirdi. Hatta tıp ve hastalıklara tanı konmasına hizmet eden ürünler yapan bir şirket satın alarak sağlık ürünleri pazarına bile girdi.

Mitchell müşterilerinin ihtiyaç ve beklentilerinin değişmekte olduğunun farkındaydı ve satış elemanlarının da benzeri bir başkalaşım içinde olduklarını biliyordu. Onlara, şirkete bağlılıklarını güçlendireceği umuduyla, kariyer fırsatları sundu ve bu tür hareketlerin kadınları eninde sonunda yönetim kademesinin en üst basamağına tırmanmaya zorlayacağına inanıyordu. Bazılarına göre, Mitchell’ın başlattığı “Avon Uluslararası Koşu Devresi” sosyal sorumluluk programı, Uluslararası Olimpiyat Komitesi’nin dört yılda bir yapılan karşılaşmalara, 1984 yılında “Kadınlar Maratonu” kategorisini eklemesine yol açmıştır. Şirketin destek verdiği çeşitli toplumsal projeler arasında, Memorial Sloan-Kettering kanser merkezine kadın üreme organlarında görülen kanser türleri üzerine yapılan araştırmalar da bulunmaktadır. Avon

bu amaçla kullanılmak üzere 500.000 dolar bağış sözü vermiştir.

Mitchell, Los Angeles Olimpiyat oyunlarında ilk kadınlar maratonunun koşulmasından birkaç ay önce bir üst kademeye, Yönetim Kurulu Üyeliği'ne terfi etti. Yerine gelenler onun belirlediği yoldan gitmeye çalıştılar. Şirket 1985 yılında, Avoncular geldiğinde evde olmayan çalışan kadınlara erişebilmek için, on beş alışveriş merkezinde elektronik satış terminalleri kurdu. Ancak, bu gibi stratejilerin yükselen yeni dalgaları karşılamakta yetersiz olduğu birkaç yıl içinde ortaya çıktı. Kapı kapı dolaşarak satış yapmanın zamanı artık geçmişti. Sağlıkla ilgili ürünler eskisi gibi satmıyordu; şirket bu yükü üzerinden atmayı tercih etti. CEO'ların biri gidip biri geliyordu ve 1988 yılında Avon hisseleri çökmüştü. Şirketin devredileceği söylentileri sık sık duyulmaya başladı.

Bu arada Avon'un gelişim program ve politikalarına verdiği desteği asla azaltmadığını kaydetmek gerekir. Örneğin 1989 yılında, ürünlerini hayvanlar üzerinde denemekten vazgeçen ilk Amerikan kozmetik şirketi oldu. 1992 de "Dünya Kadın Sağlığı Vakfı" nı kurdu ve hemen ertesi yıl "Avon meme kanseri farkındalık seferberliği"ni başlattı. Bu arada ürünlerinde birkaç çeşitleme yapmayı da denemiş, özel bir mücevher koleksiyonu oluşturmak üzere Elizabeth Taylor'la anlaşmıştı. 50 ve 250 dolardan satışa sunulan sekiz parça, Liz'in kendi koleksiyonun birebir kopyası ya da "Cleopatra" adlı filminden esinlenilerek yapılmış tasarımlardı. Ancak, bunlar Avon'un giderek derinleşen korkularından sıyrılmasına yetmedi.



Şirketin dirilişini sağlayan en önemli adımlardan biri, Andrea Jung'ın 1994 yılında Neiman Marcus'ten ayrılarak

Avon'a gelmesiydi. Dört yıl sonra şirketin ikinci derecede söz sahibi yöneticisi konumuna gelen Jung, Avon ürünleriyle ilgili yüzyıllık geleneği kurcalamaya, pazarlama konusunda yeni fikirler öne sürmeye başladı. Bunlardan biri, ürün yelpazesinin ev eşyalarını da içerecek şekilde genişletilmesiydi. Perakende satış mağazalarının yanı sıra Manhattan'da "Avon Centre" olarak adlandırılan bir spa merkezi açıldı. Burada, Çamur banyosu gibi günümüzün yönelimlerine uygun günlük bakımlar yapılmakta ve kendilerinden aylar öncesinden randevu alınması gereken "kaş uzmanı" gibi gösterişli isimler taşıyan uzmanlar hizmet vermektedir. Bethany McLean'in *Forbes*'da yayımlanan yazısında belirttiği gibi mekan yine de "gösterişsiz ve 'Avon Kadını' mirasına yakışır bir sıcaklık barındıran" Bir ortam sunmaktadır. Ücretsiz aranabilecek telefon hattının yanı sıra, Internet sitesi de aracısız alışveriş yapmak isteyenlerin hizmetindedir. (Jung, bu konuda *Money* dergisine şunları söylemiştir: "Şöyle bir düşünersek; Internet üzerinden doğrudan satış yapılmaktadır ve biz bunu 114 yıl öncesinden icat etmiştik!")

Şirketin küreselleşme çabaları da sürmektedir. Dünya çapında ilk reklam kampanyasını başlattığı 1999 yılı sonunda Avon, Çin'den Kanada'ya ve Çek Cumhuriyeti'ne kadar yaklaşık 130 ülkede iş yapmaktaydı. Her yıl bir düzineden fazla dilde 600 milyon broşür bastırmakta ve ABD'de elde edilen yıllık cironun iki katından fazlası yurt dışından elde edilmektedir.

Sonra, yirminci yüzyılın bitmesine iki ay kala, Jung, Avon tarihinin ilk kadın CEO'su oldu. Göreve gelir gelmez maliyet düşürmeye yönelik girişimlerde bulundu, iddialı bir büyüme planı hazırladı ve yenilikçi satış önerileri yaptı. Avon, 2001 yılının ikinci yarısından başlayarak bazı ürün-

lerini JC Penney ve Sears mağazaları aracılığıyla satacağını ilan etti. Mağazalarda *"Becoming"* adı altında satışa sunulacak yeni makyaj ve cilt bakımı ürünlerinin, bağımsız satış temsilcileri aracılığıyla pazarlanan diğer ürünlerin satışını doğrudan etkilemeyeceği düşünülmektedir. Analistler bu girişimin; 2005 yılı itibariyle 300 milyon dolar ciro yapabileceğini öngörmektedirler. Jung, Avon'un sağlıklı bir mali tablo ortaya koyabilmesi için daha çok yol alması gerektiğinin farkındadır. Ama gözlemcilerin de çok iyi anladıkları bir şey vardır ki, o da Avon satıcısı kadının ve onun neşeli "merhaba" sınırın daha uzun süre ortadan kaybolmayacağıdır.

43

Numara

Hilton Otelleri

Şirket hakkında:

- ✓ Kurucusu: Conrad N. Hilton
- ✓ Ayırt Edici Özellikleri: "Oteller zinciri" kavramını yarattı.
- ✓ Ana Ürünleri: Oteller, konaklama yerleri, devre mülkler
- ✓ Yıllık Satışı : 1. 769 milyar dolar
- ✓ Çalışan Sayısı : 45.000
- ✓ Başlıca Rakipleri: Accor, Marriot, Starwood otel ve konaklama yerleri
- ✓ Yönetim Kurulu Başkanı: Barron Hilton
- ✓ Başkan ve CEO: Stephen F. Bollenbach
- ✓ Şirket Merkezi: Beverly Hills, California
- ✓ Kuruluş Yılı: 1919
- ✓ Web Sitesi Adresi : www.hilton.com

1999 sonbaharında, "mega" birleşme ilan edildiğinde, katılımcılar heyecanlarını zor zaptediyorlardı. Hilton ve Promus Otelleri'nin üst düzey yöneticileri, Hilton'un Promus'u 4 milyar dolar nakit ve hisse devri karşılığı satın aldığını henüz açıklamışlardı. Bu işlem, "dünyanın en tanınmış ve en saygın marka otellerinin büyük bölümünü aynı şemsiye altında toplayacak"tı. Verilen ortak demeç böyleydi. Sözü edilen oteller arasında; *Hilton*, *Double Tree*, *Embassy Suits*, *Hampton Inn* ve *Red Lion* vardı. Demeç şöyle devam ediyor-

du “Ve bunun sonucunda, yeni kurulan şirket, sektörün lüks, orta derece ve sınırlı hizmet veren kategorilerinden devre mülke kadar hemen her segmentinde söz sahibi olacaktır”.

Yatırımcılar onlar kadar heyecanlı olmasalar da, gözlemciler bu iyimser değerlendirmeye genelde katılıyorlardı. (Mayıs 1999’da 17 dolar eden Hilton hisseleri, anlaşmanın açıklanmasının ardından 11 doların altına düşmüş ve bu inişi 2000 yılının ilk aylarına dek sürdürerek 6 dolara kadar gerilemişti). Yine de, otelcilik sektörünün yeni oluşan devi, bu işten kârlı çıkmış gibi görünmekteydi. Böylece yaklaşık 1700 otel ve 290.000 küsur oda üzerinde söz sahibi oluyor, ABD’nin dört bir yanında ve kırk sekizin üzerinde ülkede bulunan mülklerin kontrolünü eline alıyordu. Yapılacak ekonomi ve bunun sonucunda ortaya çıkacak verimlilik artışı sayesinde şirketin sadece birinci yılda 55 milyon dolar dolayında tasarruf edeceği düşünülüyordu. Ve, Hilton’un, Hilton International’ın işten el çekmiş olan eski sahibiyle yeniden birleşmesinden iki yıl sonra yapılan bu anlaşma, turizm sektörünün en heybetli isimlerinden birini, hiç kuşku yok ki yeniden ait olduğu yere, sektörün en tepe noktasına taşıyacaktı.

Birleşme, günümüzün git gide daha karmaşık bir hal alan küresel iş ortamında gerçekten de makul görünüyordu. Ve, en az bunun kadar önemli olmak üzere, Conrad Hilton’un şirketin ilk kuruluş günlerinden beri benimsediği modele de uygundu. Hilton o sıralarda yaptığı benzer birleşme ve şirket alımlarıyla, önce ABD’yi sonra da dünyanın büyük bölümünü saracak kadar genişlemişti. Bu işlemleri uzun yıllar boyu yakından izlemiş olanlar, Wall Street’in şirketi o zaman da kalbinden vurduğunu hatırlıyorlardı. Ama ne de olsa o zamanlar ekonominin “büyük çöküş” dönemi değildi. Hilton ve genç imparatorluğu henüz yerlerinden doğrulmaya fırsat bu-

lamadan, dışarıdan gelen ekonomik baskılar altında neredeyse iki büküm olmuşlardı.



Conrad N. Hilton, I. Dünya Savaşı sırasında Fransa'da görevliydi. 1919 yılında ABD'ye döndüğünde, askerlik hizmeti nedeniyle yarıda kesmek zorunda kaldığı muhasebecilik mesleğine devam etmeyi düşünüyordu. Otuz iki yaşındaki genç adam aslında Cisco, Teksas'ta bir banka satın almak istiyordu ama, bu konudaki görüşmeler sarpa sarınca, dikkatini (ve kaynaklarını) yöredeki "Mobley" adında elli odalı otele yöneltti. Bu işi aslında daha fazla sevdiğini keşfedince de, aynı yıl içinde Ft. Worth'taki Otel Melba'yı satın aldı. 1920'de ise portföyüne Dallas'taki Waldorf'u ekledi. Üç yıl sonra "Yalnız yıldız"* eyaletinde toplam 520 oda kapasiteli beş otelin sahibi olmuştu. 1925'de Dallas'ta sıfırdan başlayarak bir otel yaptı, yan tarafına kendi adını yazdı ve yoluna devam etti.

Geniş alanlara yayılan bir alma-inşa etme cümbüşüne yelken açan Hilton, 1920'lerin sonlarına doğru yörenin en büyük otel işletmecisi olmuştu. Ancak, borsa çöktüğünde Hilton'un palazlanmakta olan imparatorluğunu da kendisiyle birlikte aşağıya çekmekle tehdit etti. Hilton, masrafları kıstmak için otellerinden bir kısmından vazgeçmeye, bir kısmının bazı bölümlerini kapatmaya ve verdiği hizmetlerin kapasitesini daraltmaya mecbur kaldı. Hatta, iki yakasını bir araya getirebilmek amacıyla bir süre küçük rakiplerinden olan bir oteller zincirinde çalışmayı bile kabul etti. Ama ekonomi toparlanmaya başladığında, Hilton da yırttı. Günün sıkıntı içindeki gayrimenkul piyasasında ortaya çıkan yeni fırsatları gördü. 1938 yılında ilk kez Teksas dışında iş yapma girişimin-

* ("Yalnız yıldız", Teksas eyaletine verilen isimdir. ç.n)

de bulundu; San Francisco Sir Francis Drake otelini kiraladı. 1942 yılında şirket merkezini Los Angeles'a taşıdı ve ertesi yıl New York'ta iki büyük otel aldı: Roosevelt ve Plaza

Hilton artık ülkenin ilk oteller zincirini işletiyordu ama, ne genişlemekten vazgeçmişti ne de sektördeki "ilk" lere imza atmaktan. 1945 yılında Chicago'daki Palmer House ve o zamanlar dünyanın en büyük oteli olan Stevens otellerini satın aldı. (Aynı otel bugün "Chicago Hilton ve kuleleri" adıyla bilinmektedir). Ertesi yıl "Hilton Otelleri Şirketi" adıyla yeniden örgütlendi. 1947'de şirketini halka açarak, New York borsasında yer alan ilk otelcilik şirketi oldu. 1949 yılında otelcilik endüstrisinde parsayı topladı; New York Waldorf Astoria otelini 3 milyon dolara satın aldı. Aynı zamanda, Puerto Rico, Meksika ve daha sonra da Avrupa'daki mülklerinin yönetimi için "Hilton Uluslararası Otelleri" ni kurdu. Şirketin on yıllık "bütün yurda" ilkesi, artık "bütün dünyaya" olmuştu.

Hilton, tartışmasız olarak otelcilik sektörünün en büyüğüydü. Başarısı önemli ölçüde büyük ölçek üretimin getirdiği avantajları kullanmasından ve 1999 yılında Promus'un satın alınmasında da ortaya çıktığı gibi, onca mülk sahibi olmanın getirdiği işletme verimliliğinden kaynaklanıyordu. Ancak bu başarıyı "standart" olmaktan kaçınılarak her otelin kendine özgü özelliklerini korumasına izin verilmesi de kışkırtmıştır. Ayrıca, odalarının standart donanımı olan klima ve doğrudan dış bağlantılı telefon gibi "lüks" lerle, sadık bir müşteri kitlesi oluşturmuştur. "*Hilton Country Store*" adı verilen ilk otel hediyelik eşya satış yerini açtığında, hizmetini olduğu kadar kârını da doruğa çıkardığı için büyük takdir kazanmıştır.

Hilton'un getirdiği yenilikler ve genişlemesi hala sürmekteydi. 1954'de *Statler* otelini 111 milyon dolara satın alarak o güne kadar yapılmış en büyük gayrimenkul alım-sa-

tım işlemini gerçekleştirdi. 1958 yılında (uğradığı az sayıda başarısızlıktan biri olan) “*Carte Blanche*” kredi kartı sistemini işletebilmek için “Hilton Credit” kredi şirketini kurdu. 1959 yılında, uçakla seyahat edenlere hizmet etmek için özel olarak tasarlanan ilk havalimanı otelini; San Francisco *Airport Hilton*’u açtı. Ardından, 1960’ların ortalarında, otelcilik piyasasında öncüsü olduğu “satış ortaklığı” kavramını ortaya attı. Gözlemciler, şirketin gözden kaçırdığı yegane alanın kısa süre sonra patlama yapacak olan “motel” kategorisi olduğunu söylerler. Bu eksiklik uzun vadede şirketi, bazı rakiplerinin -ve bu arada McDonald’s gibi girişimcilerin- talihini açan otomobille seyahat etme eğilimini sermayeye dönüştürmekten alıkoymuştur.

Bugün Hilton Yönetim Kurulu Başkanı olan Conrad, 1966’da şirket başkanlığından feragat ederek yerini oğlu Barron’a bırakmış, ancak bu durum, şirketin neredeyse yarım yüzyıldır sürdürdüğü saldırgan pazarlama stratejilerini sona erdirmek bir yana, bunların hızını bile kesmemiştir. Zincirin yeni lideri, Hilton International’ı bir İngiliz firmasına sattıktan sonra, elde ettiği sermayeyi yeniden yurt içinde büyüme-ye odaklanmak üzere değerlendirdi. 1971 yılında bünyesine aldığı *Las Vegas Hilton* ve *Flamingo Hilton-Las Vegas*’la, şirket fotoğrafına kumarhaneleri de eklemiş oldu. 1973 yılında gelişkin bir bilgisayarlı rezervasyon sistemi devreye aldı ve daha sonra da şirketin yurt içi satış hesaplarında, rezervasyonlarında, kayıt ve raporlama sistemlerinde bilgisayar kullanmaya başladı. Conrad, 1979 yılında 91 yaşında öldüğünde, Yönetim Kurulu’nda boşalan yerini Barron aldı.



20. yüzyılın son yıllarında Hilton, sektörün en önündeki yerini korudu. Yeni kumarhane-oteller satın alındı, elde bulu-

nanlar yenilenip genişletildi. Bunlardan daha büyük binalar yapıldı. Bütün odaları “suit” olarak düzenlenmiş tesisler açıldı. Konukların hem rezervasyon yapmalarına hem de programları ve özel kampanyaları takip etmelerine olanak veren tam teşekküllü bir Internet sitesi kuruldu. Kuruluşu tamamlandığında dünyanın her yanına dağılmış bir düzineden fazla tesis açılmasını sağlayan “Conrad International” oteller zinciri kurulduğunda, küresel piyasa bir kez daha fethedilmişti. “Carte Blanche” konusunda yaşadığı deneyime omuz silken (ama bu deneyimden öğrendiklerini bambaşka bir anlaşıma yapmak üzere kullanan) şirket, *American Express*’le ortak olarak “Hilton Optima” kartını piyasaya sundu.

Otuz yıl boyunca yönetimde kaldıktan sonra, Barron Hilton, 1996 yılında görevi devretme vaktinin gelmiş olduğuna karar verdi. Stephen F. Bollenbach şirketin başkanı ve CEO’su oldu; Barron da, babası gibi, Yönetim Kurulu Başkanlığını sürdürdü. O yılın Aralık ayında, şirketin piyasa değeri 6.2 milyar dolar civarında dolaşırken, eğlence dünyasında hizmet veren Bollenbach “Bally Entertainment” şirketini satın aldı ve Hilton’u dünyanın en büyük kumar şirketi yaptı. Bir ay sonra imzaladığı ortak çalışma anlaşmasıyla, Hilton International’la Hilton’un otuz küsur yıldan sonra yeniden birleşmesini sağladı. Anlaşma, iki kuruluşun bireyselliklerini korumalarına, buna karşın satış ve pazarlama alanlarında birlikte çalışmalarına imkan vermekteydi.

Kumarhanelere yapılan yatırımlar, bu işlemlerin “Park Place Entertainment” adlı ayrı ve kamuya açık bir şirket tarafından yönetilmesine karar verildiği 1998 yılına kadar, hem ABD içinde, hem de dünyanın Avustralya’dan Uruguay’a kadar bir çok ülkesinde sürdürüldü. *Waldorf Astoria*, *Hilton Hawaiian Village* ve *Hilton Chicago O’Hare Airport* gibi varlıkları çok eskilere dayanan tesislerin iyileştirilmesi için bir milyar

dolardan fazla para harlandı. Bu arada çevreyle ilgili çeşitli girişimler başlatıldı. “Yeşil takımlar”, eğitim programları başlatmak, atık geri kazanma çalışmalarını ve enerji tasarrufu sağlayan cihazların kullanımını teşvik etmek için önceden belirlenen otellere gidiyorlardı. Güney Carolina’da *Island Hilton Resort*’ta gerçekleştirilen “ışıkları söndürün” gibi çok daha özgün kampanyalar da düzenleniyordu. Bu kampanyada, yörenin “Loggerhead” cinsi kaplumbağalarının güven içinde yuva yapmalarını sağlamak amacıyla, kumsalı aydınlatan ışıklar, her yıl mayıs ayında üç hafta boyunca yakılmıyordu.

Yüzyılın sonuna gelindiğinde bu ve buna benzer başka programlar, Hilton’un hayranlık uyandıracak düzeyde büyümesine yardım etmiştir. Promus’un satın alınmasından önce, zincirde, 40 eyalette ve Columbia bölgesinde olmak üzere, % 80’i satış ortaklıkları olarak yönetilen 260 otel ve konaklama tesisi bulunmaktaydı. Ayrıca sekiz ülkede 13 tane “Conrad International” oteli vardı. Hilton International’la birleşme sözleşmesi imzalandığında, 50 ülkede bulunan 500’den fazla otel ve konaklama tesisi daha bu zincire eklenmişti. Ve 1999 yılında yapılan büyük açıklamadan sonra hisselerinin dibe vurmasına karşın, “Hilton” adının, seksen yıldır olduğu gibi liderliğini sürdüreceğinden pek az kişi kuşku duymaktadır.

44

Numara

Ben&Jerry's

(Ben ve Jerry'nin Ev Yapımı Ürünleri)

Şirket Hakkında:

- ✓ Kurucusu: Ben Cohen ve Jerry Greenfield
- ✓ Ayırt Edici Özellikleri: İş ve sosyal etkinsiliği başarıyla bir araya getirdi.
- ✓ Ana Ürünleri: Dondurma, dondurulmuş yoğurt ve benzeri ürünler
- ✓ Yıllık Satışı : 237 milyon dolar
- ✓ Çalışan Sayısı : 751
- ✓ Başlıca Rakipleri: Dreyer's Grand Ice Cream, TCBY işletmeleri, Diageo (Haagen-Dazs)
- ✓ Başkan ve CEO: Yves Couette
- ✓ Şirket Merkezi: Güney Burlington, Vermont
- ✓ Kuruluş Yılı: 1978
- ✓ Web Sitesi Adresi : www.benjerry.com

Ben Cohen ve Jerry Greenfield, iş güç sahibi olmadıklarından meşhur oldular. Artık neredeyse bir efsaneye dönüşen hikayeye göre; çocuklukları Merrick, New York'ta birlikte geçen bu delikanlılar, Vermont'a doğru sürüklenip 5 dolar karşılığında kaydoldukları kursta dondurma yapmayı öğreninceye kadar laboratuvar teknisyenliğinden, çömlekçiliğe ve taksi şoförlüğüne kadar bir çok işe girip

çıkışlardır. “Bunu” diye devam eder hikaye, “kurs ucuz olduğu için, bir de ev ödevlerini yemekten hoşlandıklarından yapmışlardır”. İkili, cari hesaplarındaki parayı son kuruşuna kadar çektikten sonra, gerekli olan 12.000 doların üçte birini de borç aldılar ve üniversite kenti Burlington’da terk edilmiş bir benzin istasyonunda dondurmacı açtılar

“*Dastardly Mash*” ve “*New York Super Fudge Chunk*” gibi garip isimler taşıyan ev yapımı dondurmalar, sadık bir müşteri kitlesinin hemen oluşmasını sağladı ve ikili birinci yıldönümlerini herkese külah külah dondurma dağıtarak kutladı. İkinci yıllarında da iflas etmediklerini görünce aynı şeyi tekrarladılar. Bu arada, yaz aylarında dükkanın yan duvarında ücretsiz film oynatmaya ve her sonbahar, yakınlardaki bir parkta aile festivali düzenlemeye de başlamışlardı. Bu da yetmedi, kış aylarında satabilecekleri kadar dondurmayı ayırıp, kalanını bölgedeki hayır kurumlarına bağışlamaya başladılar. Toplumdan aldıklarını topluma verme anlayışı, sahip oldukları kaynaklar arttıkça iyice gelişti. Ve iki gönülsüz iş adamının, kendileri gibi 1960’larda yetişen bir çok kişi için de tabu olan bir arayışa girmekte haklı çıkmalarına fırsat verdi.

Cohen bu konuda şunları söylemiştir: “Geçmişte iş hayatına atılmayı bilinçli olarak seçen kitle, bunu çok para kazanmanın yolu olarak gördüğü için yapardı. Toplumsal ve insani değerlerin yönlendirdiği kişiler ise, iş hayatını değersiz kabul ettikleri için böyle bir şeye hiç kalkışmazlardı. Ama toplumsal ve insani duyguları kuvvetli bazı insanlar, tıpkı ben ve Jerry gibi, kazara iş hayatına girdiler ve çarkın dişlileri arasında yok olup gitmediler. Böylece, kaderin garip bir cilvesiyle, bugün kâr amacı gütmeyen bir sosyal hizmet kurumunda çalışmak yerine, kâr amacı güden bir işin içine çekilmiş durumdayız.”



“Ben ve Jerry’nin Ev Yapımı Ürünleri Şirketi” çabucak uçuşa geçti. Bunda, ikilinin ürün geliştirme ve tanıtımı konusunda sahip olduğu, kapaklarında onların gülümseyen hipi tavrırlı imgelerini taşıyan rengarenk ambalajlar içinde sunulan, tuhaf isimli dondurma çeşitlerinde somutlaşan “Tanrı vergisi” yeteneğinin büyük payı vardı. İlk satış ortaklığı sözleşmesini 1981’de yaptı, ertesi yıl satışlar dokuz milyon dolara vurdu ve 1983 yılında ürünlerini Vermont dışında da dağıtmaya başladı. O zamanlar şirketin elliden az çalışanı vardı ama işler o kadar hızlı büyümüşü ki, Cohen ve Greenfield o yörede gece kulübü işleten Fred “Chico” Lager’i şirketin başkanı olarak kendilerine yardım etmeye çağırdılar. Onun liderliğinde 1984 yılında sadece Vermont sakinlerine sattıkları hisselerden 750.000 dolar kazandılar. Bu para, büyük gereksinim duyulan üretim tesisinin Waterbury yakınlarında açılması için yeterliydi. İkinci parti hisse arzı tüm yatırımcılara açıldı. Buradan elde edilen gelir, 1985 yılında işletmeye açılan dört dönümlük tesise kaynak oluşturdu. Tesise, sadece ilk altı ay içinde 41.000 ziyaretçi uğradı ve böylece, burası çabucak eyaletin bir numaralı turistik merkezi haline geldi.

Cohen ve Greenfield, giderek artan kaynakları daha cömert davranmalarına imkan verdiğinden, bir yandan da “insancıl kapitalizm” felsefelerini geliştirmeye devam ediyorlardı. Kısmen de işin daha profesyonelce yönetilmesini isteyen yeni ortakları sakinleştirmek umuduyla, kâr amacı gütmeyen, “toplumsal değişime model olabilecek, cömertlik ve umut dolu bir ruh taşıyan, yaratıcı sorun çözme yolları gösteren projeleri destekleyecek” Ben ve Jerry Vakfı’nı kurdular. Bu vakıf, aradan geçen yıllar içinde; madde bağımlılığı, AIDS, evsizlik sorunlarıyla mücadeleyi teşvik etmek üzere kurulan

“Afro-Latin Çocuklar Vurmalı Çalgılar Orkestrası” ndan, Boston’lu kadınların kurduğu Barınma ve Ekonomik Gelişme Kurumu’na kadar çeşitli projeler oluşturmuştur. Vakıflarının ilk gelirini, bağışladıkları hisse senetleriyle sağlayan Cohen ve Greenfield, şirketin gelecekte elde edeceği vergiden önceki yıllık kârların % 7.5’luk bölümünü vakfa vermeyi vaat ederek kaynağın sürekliliğini güvenceye aldılar. Vakıf o zamandan beri; çocuklara, ailelere, toplumun mağdur kesimlerine ve çevreye yardım amacıyla yapılan çalışmaları aktif olarak desteklemiştir.

Başlatılan diğer sosyal sorumluluk projeleri de kök salmaktadır. Ziyaretçilerin şirket tesislerini gezmeleri sonucu elde edilen cironun % 50’siyle kurulan “Çalışan Toplum Fonu”, Vermont’taki hayır işlerine maddi destek vermektedir. Fabrikanın B sınıfı ürünleri hayır kurumlarına bağışlanmakta ya da Vermont’taki dükkanlarda özel fiyatlarla satılmaktadır. Bu ürünlerin bir miktarı, bölgedeki kütüphanelere, dinlenme merkezlerine ve buna benzer tesislere gönderilmektedir. Vermont’taki hayır kurumlarına her yıl kilolarca dondurma bedelsiz olarak gönderilmektedir. Bunun için, hayır kurumunun şirkete başvurusu kafidir.

Ancak, şirketin kurucularına bu kadarı da yetmiyordu. Bu yüzden, 1988’de yeni bir misyon bildirimi yayımlayarak “Ben ve Jerry’nin, ‘bağımlı refah’ adı verilen yeni şirket felsefesinin yaratılması ve uygulanması” taahhüdünü resmi olarak ilan ettiler. İdeallerini en sonunda taahhüt olarak kâğıda döktükleri anlamını taşıyan bu bildirim, birbirine bağımlı üç kısımdan oluşuyordu: İlk kısım ürünle ilgiliydi (“en iyi kalite, tamamen doğal dondurma yapılması ve satılması....”). İkinci kısım sosyal sorumluluklarını vurguluyordu. (“şirketin, yaşam kalitesini arttıracak yenilikçi yöntemler

geliştirerek, toplumun yapısında merkezi rol oynadığı bilinciyle yönetilmesi...). Sonuncusu ise mali yükümlülüklerini dile getiriyordu ("şirketin sağlam bir mali yapı çerçevesinde yönetilmesi..."). Şirket bildirimini yayınlamasından kısa bir süre sonra bu ilkeleri, "*Peace pops*" ve "*Rainforest crunch*"* gibi ürünler üretmek şeklindeki çeşitli yenilikçi yöntemlerle bir araya getirdi. Bu ürünler, lezzetleriyle müşteri çekerken, yanlarında sunulan promosyonlarla Ben ve Jerry'nin gündemlerindeki maddeleri gerçekleştirmelerini sağladılar. Şirket, bundan başka, üretim girdilerini mümkün olduğunca yöresel tedarikçilerden edinmeye, bu tedarikçilerin arasından da sadece topluma faydalı herhangi bir iş yapmış olanları seçmeye özen göstermiştir.

Cohen ve Greenfield, topluma karşı gösterdikleri cömertliği kendi şirketlerine de gösterdiklerinden, bu kurum her zaman muhteşem bir iş ortamı olarak görülmüştür. Çalışanlarına hayat, sağlık ve diş sigortasını kapsayan genel sosyal hakların yanı sıra, annelik ve babalık izni, hisselerden pay ve öğrenim yardımı gibi, büyüklüğü ne olursa olsun, o zamanın şirketleri için yenilik sayılan daha gelişmiş haklar da tanımıştır. Üstelik Ben ve Jerry bu hakları, eşcinsel çalışanlarının eşlerine de veriyorlardı.

Yaptığı bağışlar ve benimsediği ilkeler, ABD'de ve dünyada hızla büyüyen dağıtım merkezleri ve dükkanlarla birleşince, "Ben ve Jerry" kendisine sektörde hemen yer edindi. Satışlar 1989 yılında % 23 arttı, bu artış 1990'da % 32 ve 1991 yılında % 30 olarak devam etti. O dönemde, şirketin "birinci kalite" dondurma pazarındaki payı da % 23'den % 31'e çıkmıştı. Uzun zamandır birlikte çalıştıkları Chuck Lacy,

* (Ürünlerin isimleri Türkçe'ye; "Peace pops": "barış zıp zıpları", "Rainforest crunches": "yağmur ormanları çıtırları" gibi çevrilebilir. Bu isimlerden ürünlerin hangi amaca hizmet edecekleri anlaşılmaktadır. ç.n)

Lager'in yerine başkanlığa terfi ettirildiğinde; şirketin çalışan sayısı 400 e yükseldi, satışlar yılda 100 milyon dolara dayandı ve hisselerin birim değeri 30 dolara çıktı.

Cohen o sıralar "Başladığımızda tek hedefimiz, Burlington'daki benzin istasyonunda açtığımız o eski dondurmacıyı bir yıl boyunca işletebilmektir" demişti. "İşlerin buraya vara bileceği aklımızdan bile geçmezdi".



O güne dek düzgün zeminli olduğu söylenebilecek yolda, engbelerin ortaya çıkması şaşırtıcı değildi. Aralarında *Rolling Stone* dergisinin de bulunduğu bazı etkili yayın kuruluşları, Cohen ve Greenfield'in işten edindikleri kişisel kâra odaklanarak, ikilinin toplumsal taahhütlerinin gerçekliğini sorgulamaya başladılar. Burlington çalışanları arasında azınlıkların bulunmadığına dikkat çekildi. Pahalı ürünlerde rekabet arttı. Dağıtım ve üretimde yaşanan sorunlar kârı düşürdü. Şirket hisselerinin birim bedeli 12 dolara kadar indi.

Ben ve Jerry, kısmen bu duruma bir tepki olarak, kısmen de neredeyse yirmi yıldır yönetimde didinmekten yorgun düştüklerinden, şirketin gündelik işlerinden el çekmeye karar verdiler. İkisi birlikte şirket hisselerinin yaklaşık % 15'lik bölümünü kontrol etmek ve % 45 oy hakkına sahip olmak koşuluyla, yönetim kurulundaki yerlerini korudular. Ancak, yeni bir CEO aramaya giriştiler ve bunun için "CEO'nuz olmak istiyorum" konulu, ülke çapında bir yarışma açtılar. Geniş bir tanıtım kampanyasıyla duyurulan ve kaliteli adaylar kadar, taklitçi olmaktan öteye geçemeyen tuhaf kişilerin de katıldığı bu yarışmayı, verilen konuda en iyi denemeyi yazan kazanacaktı. McKinsey şirketinin danışmanlarından Robert Holland Jr., yiyecek maddeleri üretiminde deneyimi

ve “Ben ve Jerry” nin benzersiz şirket felsefesi hakkında fazla bir fikri olmamasına karşın, bu konuma seçildi. (Daha sonra, yarışmaya bile katılmamış olduğu söylendi). Yönetim dönemi tam bir felaket olan Holland, üzerindeki baskılara dayanamayarak, göreve gelmesinin üzerinden iki yıl bile geçmeden istifa etti.

1997 yılında yerine getirilen kişi yine şaşırtıcı bir seçimdi: “Winchester” tüfeklerinin yapımcısı USRAC’nin CEO’su Perry Odak! Geldiği yer açığa çıktığında minik bir kıyamet koptu. Ama besin sektöründe çeyrek yüzyıllık deneyimi olduğunu iddia eden Kodak, kısa süre içinde şirket ve idealleleriyle ahenk içinde çalışabileceğini kanıtladı ve ortalık yatıştı. Örneğin; göreve geldiği ilk birkaç ay içinde ürün yelpazesine yeni ürünler ekledi, aralarında göklere çıkarılan “Peace Pops” un da bulunduğu, çekiciliğini yitirmiş bazı ürünleriye seeledi. Pazarlama alanında da, şirket kurucularının portrelerini ürün ambalajlarının kapaklarından alıp yan taraflarına yerleştirmek gibi birkaç değişiklik yaptı. Bunların sonucunda, satışlar %20, net kâr ise % 60 oranında arttı. Şirketin uzun zamandır gevşek hisseleri, gümbür gümbür 30 dolara çıktı.

Bütün bunlar dış gözlemcilerin gözünden kaçmadı ve “Ben ve Jerry” devralınması hedeflenen şirketler arasına girdi. 2000 yılı Nisan ayının ortalarında; *Wisk*, *Q-tips* ve *Breyer’s* dondurmaları gibi ürünleri yapan çok uluslu holding Unilever, “Ben ve Jerry” yi satın almak üzere olduğunu ilan etti. (Breyer’s, markası sayesinde zaten dünyanın en büyük dondurma üreticisiydi). Hisse sahiplerini mutlu etmek için şirkete 326 milyon dolar teklif etti. Bu işe kuşkuyla yaklaşanları sakinleştirmek üzere de, satın almanın yönetim kurulu ayrı bir ortaklık ilkesi çerçevesinde gerçekleştirileceğini bildirdi. Yönetim kurulunda Cohen ve Greenfield da olacaktı. Ve şirketin yaşları artık elliye yaklaşmakta olan iki kurucusu,

yeni konumlarını, inandıkları davayı daha ileriye taşımak için kullanacaklarına söz verdiler.

Ancak, 2000 yılının Kasım ayında, B&J'nin yeni CEO'su olarak atanan Unilever yöneticisi Ben ve Jerry'nin, yeni patronların, şirketin toplumsal etkinin gündemine bağlılığı konusunda duydukları kuşkuları kamuya açıklamalarına yol açtı. Cohen ve Greenfield yayımladıkları ortak basın bülteninde, bu konuda yaşadıkları hayal kırıklığını ifade ediyor ve "Uzun zamandır Ben ve Jerry yönetim kurulunun üyesi olan, toplumsal politikalarımıza bağlılığı açık ve kanıtlanmış başka bir adayı desteklemekteydik" diyorlardı. Unilever ise, B&J ruhunun özünü olduğu gibi korumaya niyetli olduğu konusunda ısrar etmektedir.

45

Numara

RE / MAX International

Şirket Hakkında:

- ✓ Kurucusu: Dave Liniger
- ✓ Ayırt Edici Özellikleri: Dünyanın acente sistemiyle çalışan ilk küresel gayrimenkul alım-satım ağını yarattı.
- ✓ Ana Uğraşları: Altı kıtada gayrimenkul alım-satımı
- ✓ Gerçekleştirdiği Yıllık İşlem Sayısı: Sadece ABD'de bir milyonun üzerinde
- ✓ Birlikte Çalıştığı Satış Ortağı Sayısı: 58.000
- ✓ Başlıca Rakipleri: Century 21, Coldwell Banker
- ✓ Yönetim Kurulu Başkanı: Dave Liniger
- ✓ CEO: Gail Liniger
- ✓ Şirket Merkezi: Englewood, Colorado
- ✓ Kuruluş Yılı: 1973
- ✓ Web sitesi adresi : www.remax.com

Dave Liniger, risk almaktan özellikle zevk almış gibi görünmektedir. Belki de genellikle risklerin üstesinden gelebildiği içindir. Dış mekanlarda yaşamayı tutku derecesinde seven ve Colorado'daki evinde yabancı hayatı konu alan sanat eserleri ve modern silah koleksiyonlarıyla

dolup taşan bir “av odası” bulunan iş adamının, bir zamanlar tercih ettiği tatil tarzı, Afrika’da ava çıkmaktı. Bir keresinde, Kalahari Çölü’nde safarideyken, pençelerini kamyonun arkasına geçirip kasaya yerleşmeye çalışan yaralı bir leoparla bire bir mücadele etmek zorunda kalmıştı. Gazetecilere anlattığına göre hayvan, Liniger’in yanındaki profesyonel avcının kısa mesafeden yaptığı atışla güç bela durdurulabilmişti. O sırada leoparı tüfeğinin kabzasıyla iterek uzaklaştırmaya çabalamakta olan Liniger, onun ölüsüyle birlikte yere yuvarlanmıştı.

Yakın zamanlarda bir başka riskli faaliyete tutkunluk göstermeye başladı: Sıcak hava balonuyla seyahat. Hatta, yer-kürenin çevresini hiç durmadan dolaşan ilk balonun yolcusu olmak gibi bir isteği bile vardı. “Son büyük macera” adı verilen ve çok reklamı yapılan bu yolculuk fikri, 1999 yılının başlarında ortaya çıkmıştı. Alice Springs, Avustralya’dan yola çıkılacaktı. Liniger ve diğer mürettebat, burada koskocaman bir balonu helyumla şişirip stratosfere doğru yükseleceklerdi. Ancak, alçaklarda hiç durmadan esen kuvvetli rüzgarlar nedeniyle, uçuşu iptal etmek zorunda kaldılar. “Balonla dünyanın çevresinde yarış” iki ay sonra, rakip takımlardan birinin başarısıyla sonuçlandı. Fazlasıyla hüsrana uğramış olmasına karşın, Liniger takımı içtenlikle kutlayanların arasındaydı ve bu spor kendisini hala büyülediğinden, 90 balondan oluşan filosunu kumanda etmeyi ve konuyla ilgili, kapsamlı bir müfredatı olan eğitim çalışmalarını yönetmeyi sürdürmektedir.

Ancak, Liniger hayatının belki de en büyük riskini 1973 yılında, kendi gayrimenkul alım-satım şirketini kurmak uğruna mesleğini (ve akıl sağlığını) ortaya koyduğunda almıştır. Henüz yirmi yedi yaşındaydı ve bir komisyoncunun yanında çalışmaktaydı. Oldukça başarılıydı ama, satış üzerinden alması gereken komisyonlardan kesinti yapılması hiç hoşuna

gitmiyordu. Yönetim konusunda pek yetenekli olmamasına, para konusundaysa daha da fakir olmasına karşın; satıcıların, kazandıkları komisyonun tamamını elinde tutmalarına imkan veren bir şirket kurmaya karar verdi. Bunun zamanla sektörü tepeden tırnağa değiştireceğini ve günün birinde kendisini sektörün en büyüğü konumuna getireceğini söyleyerek böbürleniyordu. Kurduğu şirketin adı bugün "RE / MAX International"... Ve ilk satış ortaklığını kurmasından 25 yıl sonra, gerçekten de dünyada sektörün en büyüğü olmuştur; kırmızı-beyaz-mavi bir balondan oluşan logonun arkasında, altı kıtada 58.000 satış ortağı güvenle durmaktalar.



Dave Liniger, Marion- Indianapolis'te büyüdü. Üniversiteyi terk edip, Hava kuvvetlerinde askerlik görevini de tamamladıktan sonra; hayallerini ancak gayrimenkul ticaretiyle gerçekleştirebileceğine karar verdi. 24 yaşına geldiğinde elinde neredeyse iki düzine ev vardı. Liniger, onarıma ihtiyacı olanları onarıyor, sonra üzerine kârını koyarak satıyordu. Gelirini arttırmak için, emlak komisyonculuğu lisansı aldı. Böylece, sözleşmelerinin doğrudan tarafı olabiliyor, aracı kullanmasına gerek kalmıyordu.

Liniger emlak satışı konusundaki yeteneğini keşfedince, Phoenix'te bir komisyoncunun yanında işe girdi. Hırslı bir kişiydi; başka bir şirketin satıcılarının komisyonlarının tamamını ellerinde tutmalarına imkan verdiğini öğrenince, hemen o şirkete geçti. Bu, sonraları Liniger'in benimseyip yaygınlık kazandıracığı, o zamanlar için devrimsel nitelik taşıyan bir yaklaşımdı. Ama, yeni komisyoncunun yanında daha üç ay geçirmişti ki; huzursuzlandı ve 1971 yılının sonlarında Denver'e taşındı. Burada derhal yılda birkaç milyon dolar satış yapan acenteler arasına girdi. Ancak, aldığı komisyonların

yarısını yine çalıştığı firmaya veriyor ve bu durum içine fena halde dert oluyordu. Bu yüzden işten ayrılarak, satış elemanlarına % 100 komisyon vereceğini duyurduğu kendi işini kurdu. Şirketin ismini “RE / MAX” koydu. Bu isim “Maksimum Gayrimenkul” ün kısaltmasıydı.

Denver’in banliyö yerleşimlerinden Englewood’u kendisine merkez seçen Liniger, sektörün yerleşik yapısını alaşağı etmeyi planlıyordu. Söz verdiği gibi; birlikte çalıştığı acenteler komisyonlarının tamamını kendilerine alıyor, daha sonra şirketin sabit giderleri içindeki paylarına göre faturalandırıyorlardı. (Bu uygulama daha sonra sadece en üst düzeyde satış yapan elemanlara cazip gelmeye başladı. Çünkü performansı yüksek olmayanlar ve yarı zamanlı çalışmayı tercih edenler bu ödemelerin altından kolay kolay kalkamıyorlardı.) Kuruluşu daha mükemmel bir hale getirmek için, o zamanlar büyük komisyoncuların bucak bucak kaçtığı kadın satış elemanlarına da el uzattı. O ilk yıllarda bile, Liniger’la çalışanların % 80’i kadındı.

Dave’in 1984 yılında evlendiği Gail Liniger, “RE / MAX” ın ilk çalışanıydı. Üniversite mezunuydu ve sahip olduğu yönetsel yetenekler Dave’in liderlik konusundaki becerisi ve girişimci ruhuyla müthiş bir ahenk içindeydi. Dave, Gail’in işe girişte “yönetici sekreteri” olan unvanını bir ay içinde, “başkan yardımcısı” olarak değiştirdi. İkilinin becerileri ve işe bağlılıkları hemen bir sınama geçirdi. Arap petrol ambargosunun başlangıcı, şirketin kurulduğu döneme rastlamıştı ve baştan yeni girişime mali destek vermeyi vaat edenlerden bazıları, Denver Gayrimenkul Pazarı çökünce geri adım attı. Bölgedeki belli başlı acentelerin çoğu da yeni açılan şirketten çekindi. Bu çekinme kısmen, geleneklere aykırı doğasından dolayı, firma hakkında basın-yayın organlarında dile getirilen kuşkulardan kaynaklanmaktaydı.

Linigerler daha işin en başında bulundukları bölgede se-kiz büro açmışlardı. Kısa süre sonra faturaların cirodan daha hızlı arttığını gördüler. Hatta bir ara Federal Hükümet Vergi Dairesi IRS, tesislerin kapılarına kilit bile vurdu ama, Gail'in mali konulardaki üstün yeteneği ve Dave'in ikna kabiliyeti sayesinde hepsi kısa süre içinde yeniden açıldı. Şirket, gide-rek daha fazla sayıda acente kapısını aşındırmaya başladıkça, rakiplerin gazabını üzerine çeker olmuş, yasal olmadığı yo-lunda kimden çıktığı belli olmayan söylentiler baş göstermiş-ti. ABD Sermaye Piyasası Kurulu (SEC) ve Federal Araştırma Bürosu (FBI) konuyu araştırmaya geldi. Colorado Emlak Komisyonu haftalık denetimler yaptı. Ancak yasalara aykırı hiçbir şey bulunamadı ve Linigerler planlarını uygulamaya devam ettiler.

Çift, genişleme arzularına sıkı sıkıya bağlı kaldılar ancak, karşılaştıkları çeşitli sorunlar belirlenmiş olan hedeflerin en azından birini değiştirdi: RE / MAX hala nakit sıkıntısı çek-tiğinden; büyüme, şirketin kendi büroları aracılığıyla değil, satış ortaklıkları aracılığıyla gerçekleştirilecekti. Ama sonuca bakılırsa; bu belki de ikilinin ortaya attığı en iyi fikirdi.



1975 yılında Linigerler, kendileri gibi girişimci olan em-lak komisyoncularıyla satış ortaklığı yapmaya başladı. Hiçbir kitaba uymayan fikirleri hala ters karşılanıyordu ama, şirket hızla büyüdü ve on yıl içinde 100 ortakları oldu. Aralarında büyük acenteler de vardı. ABD'nin her yanındaki irili ufaklı şehirlerden müşteriler akın ediyordu. 1980 yılında Kanada'da bürolar açıldı ve altı yıl içinde RE / MAX bu ülkenin emlak pazarını da denetim altına aldı.

Linigerler, genişlemenin yolunu kesmemek için durup dinlenmeden RE / MAX ismini tanıtmaya ve temelini oluşturan ilkelere destek vermeye çalıştılar. Örneğin, üst düzey yöneticilere yöredeki ortaklıklardan ve bağlantılı işlerden, pay satın alma olanağı tanınırken, destek kadroya prim sistemi uygulanıyordu. Buna ek olarak, Linigerler, ortaklarının satış ağını iyileştirecek görüşlerini dinlemek için sürekli seyahat ediyorlardı. Bütün bu çabalar karşılığını fazlasıyla gördü; giderek daha fazla sayıda acente RE / MAX'la çalışma isteği gösterirken, şirketin potansiyel satış ortakları kendi pazarlarında büro açması için ricada bulunuyorlardı. Bu ricalar doğrultusunda Kuzey Amerika dışında ilk büro, 1991 yılında Karayipler Havzasında açıldı. Arkasından Meksika, Güney Afrika, İspanya, İsrail, İtalya, Almanya, İrlanda, Birleşik Krallık, Hollanda, Türkiye, Singapur, Avustralya, Yunanistan, Kıbrıs, Lichtenstein, Avusturya, İsviçre, Portekiz, Fransa ve Güneydoğu Asya'da açılan bürolar sökün etti. Sonunda ismi gibi "Uluslararası" bir kimlik kazanan RE / MAX, 21. yüzyılın başında otuz dört ülke ve sekiz coğrafi bölgede 3.400 büro yönetmekteydi.

Liniger'in genellikle devrim niteliği taşıyan ve bugün dünyanın her yanındaki rakiplerince kopya edilen fikirleri, bu başarılar kazanıldıktan sonra da akmaya devam etti. Örneğin, 1990'ların başlarında; personelin daha da üretken hale gelmesini sağlamak için ileri teknoloji kullanan bir eğitim sistemini, "RE / MAX uydu ağı" nı yarattılar. Bu milyonlarca dolarlık sistem, kurulduğu günden bu yana televizyon üzerinden 5000 saatten fazla yayın yaparak, acentelere, farklı bölgelere taşınmalar bile başarılarını sürdürmenin yollarını ve teknolojiyi satışlarını arttırmak üzere nasıl kullanabileceklerini anlatmaktadır. Ayrıca, 20 binin üzerindeki kadrosuna, şirketin mali planları ve eğitim konuları yayınlamaktadır.

Eğitim ve satışlarla ilgili bu tür fikirleri daha da yaygınlaştırmak üzere RE / MAX, ABD'deki binlerce ve diğer ülkelerdeki yüzlerce acentesini bir araya getirdiği yıllık toplantılar düzenlemektedir.

RE / MAX' ın sektörde siber uzay konusunda da öncü bir rol üstlenmesi şaşırtıcı değildir. Acenteleri ve müşterileri "CompuServe" çevrimiçi hizmeti üzerinden buluşturmasına ek olarak, zamanla sanal ortama da girmiştir. E-posta, tartışma odaları hizmetleri ve yararlı veriler, şirketin sitesi aracılığıyla acentelerine ve destek personele ulaştırılmaktadır. Aynı siteden halka da emlak komisyoncuları ve yerel acentelerle bağlantılar, emlak alım-satımı konusunda ipuçları ve RE / MAX hakkında, günden güne büyümekte olan satış filosuyla ilgili veriler ve diğer bilgiler sunulmaktadır.

Linigerlere gelince... Onların içindeki yeni arayışlara girme isteği hiç azalmadı... Sabit kanatlı uçaklarıyla seyahat ediyorlar, Arap atları yetiştiriyorlar. Hatta Dave, NASCAR takımıyla yarışlara bile katılıyor. Colorado'daki evlerinin yakınlarında bir yere 18 delikli bir golf sahası bile yaptırdılar. Kulübün onlardan başka üyesi yok. Aslına bakarsanız, çevrede herhangi bir yerleşim birimi yok. Sadece 6-7 km. uzanan arazi, sarp tepeler ve bol bol ağaç... Dave ve Gail'in gezinmeleri için. İtiraf etmek gerekir ki; bu işte fazla bir risk görülüyor! Dave'in basın mensuplarına söylediği gibi; "Tabii eğer golf hakkında bir şey sormazsanız!"

46

Numara

Singer Şirketi

Şirket hakkında:

- ✓ Kurucusu: Isaac Merrit Singer
- ✓ Ayırt edici özellikleri: Evlerde terzi elinden çıkmış gibi görünen giysilerin dikilmesini kolaylaştırdı.
- ✓ Ana ürünleri: Dikiş makineleri ve diğer dayanıklı tüketim malları
- ✓ Yıllık satışı : 1.263 milyar dolar
- ✓ Çalışan sayısı : 18 000
- ✓ Başlıca rakipleri: Brother International, Electrolux AB, Hirsch
- ✓ Yönetim kurulu başkanı: James H. Ting
- ✓ Başkan ve CEO: Stephen H. Goodman
- ✓ Şirket merkezi: Curaçao, Hollanda Antilleri
- ✓ Kuruluş yılı: 1851
- ✓ Web sitesi adresi : www.singerco.com

Bir iğne ve bir sap iplikle bütün ailenin gardırobunu her yıl yenilediğinizi düşünün! Böyle bir düşünce bugün insanın gözünü korkutsa da, on dokuzuncu yüzyılın ortalarında pekala yapılıyordu. Zenginler, her şey gibi giysilerini de bu işi meslek edinmiş kişilerden alıyorlardı elbette. Biraz maceracı olanlar, beceri ve gayretleri sayesinde o zamanların ilkel makinelerinden yararlanarak, mağazalarda

satılan süslü püslü kıyafetleri andıran giysiler dikebiliyorlardı. Ama Amerika'da ve dünyanın diğer ülkelerinde yaşayan öteki insanlar için her şey bir iğneyle bir sap ipliğe bağlıydı.

Bu durum, 1851 yılında I.M. Singer'in yeni bir tür dikiş makinesinin patentini almasıyla değişti. Kumaşın sabit tutulmasına yarayan düzeneğe, dikey bir iğnenin altına itilmesini sağlayan bir tekerlek ve iğneyi hareket ettiren, ayakla yönetilen bir pedaldan oluşan bu kullanımı kolay cihaz; evlerde ve endüstriyel düzeyde dikiş dikme sürecinde devrim yarattı. Tüketiciler, piyasaya ilk çıktığında makinenin üzerinde bulunan 75 dolar fiyat etiketi karşısında şöyle bir duraksayınca, becerikli Singer, dünyada kullanılan ilk taksitli satış sistemini ortaya atarak makineye herkesin kolayca sahip olmasını sağladı.

Talep zaten başından beri yüksekti; makine Paris Dünya Fuarı'nda birincilik ödülü alınca, çektiği ilgi daha da büyüdü. Bunun üzerine Singer, üç imalat tesisi ve New York'ta bir satış galerisi açtı. Makinenin belli bölgelerde satış hakkını satın almak isteyen satıcılarla sözleşme yaparak dünyanın ilk satış ortaklığı anlaşmalarını gerçekleştirdi. 1850'li yıllar henüz sona ermeden, yıllık satışlar üç bini bulmuştu. Kullanıcılar arasında, eziyet çekmekten bıkmış terzilerin yanı sıra; Antarktika'ya altı makine götüren Amiral Richard Byrd, makineleri ordusuna 250 000 çadır dikmek için kullanan Rus Çarı III. Aleksandır, hatta cihazı "icat edilmiş en faydalı şeylerden biri" olarak nitelendiren Mahatma Gandhi de vardı.

Yirmi birinci yüzyılın başında, Singer dikiş makinelelerinin, 150 ülkedeki 1500 bayi, 58 000 kitle pazarlamacısı ve 18 000 gezici pazarlamacı tarafından satılmakta olduğu görülmektedir. Şirket tüketici ilişkileri ve endüstriyel işlemler açısından bir numara olmuştur. Ürün çeşitlendirmesi, şirke-

ti dikiş makineleriyle ilgili alanlara olduğu kadar, havacılık, uzay ve savunma endüstrisine de taşımıştır. Yine de, mallarını daha ucuza satan rakiplerin ortalığı sarması ve evlerde dikiş dikme alışkanlığının dramatik bir biçimde azalması gibi nedenlerle, satışlarda keskin bir düşüş meydana gelmiştir. Bu saygıdeğer şirket, yukarıda anlatılan gelişmeler doğrultusunda, iflasını ilan edip devletin koruması altına girmek ve yeniden örgütlenmek zorunda kalmıştır.



Isaac Merrit Singer, 1811 yılında bir Alman göçmenin sekizinci oğlu olarak Troy, New York'ta doğdu. Mekanik konusunda özel bir yeteneği olduğu hemen ortaya çıktı. Ama evinde hiç mutlu değildi; 12 yaşına geldiğinde ailesinden ayrılarak aktörlük, hendek kazıcılığı, mobilyacılık ve mucitlik gibi bir çok meslekte şansını denedi. En büyük başarıyı en sonuncusunda göstererek, 1839'da kaya delme makinesi ve daha sonra da ağaç ve metal oyma cihazı için patent aldı. Aynı dönemlerde New York kentine yerleşti ve vargücüyle tutkusunun peşinden gitmeye karar verdi.

Singer doğduğunda, çizme dikmeye yarayan bir makine neredeyse yirmi yıldır mevcuttu. New York'a taşındığı sıralarda, birkaç tamirci bu cihaz üzerinde bazı değişiklikler yaparak, kumaş diken ilkel makineler geliştirmişti. Bunlardan birini Singer'in gözü tutmuştu. Bu cihaz –aslında daha iyisi olmadığından- yaygın olarak kullanılıyordu ama kullanımı o kadar da kolay değildi. Yatay konumdaki iğnesi verimli çalışmıyor, dönen mekiği ise ipliğin sürekli kıvrılmasına sebep oluyordu. O günün benzer cihazları gibi o da kol gücüne dayanıyordu. Verimsiz olmasına yol açan diğer özelliklerinin yanı sıra, bu özelliği de makinenin kullanımını zorlaştırıyor-

du; çünkü operatörün bir elini sürekli manivelanın üzerinde tutması gerekiyordu.

Her şeye rağmen Singer, cihazın arkasında yatan genel düşünceyi takdirle karşılamıştı. Ona yakından baktıktan sonra birkaç basit ama önemli iyileştirme yaptı. Örneğin, mekiğin daire yerine düz çizgi halinde hareket etmesi gerektiğini, yukarı-aşağı çalışan bir iğnenin yatay hareket edene göre daha verimli olacağını hissediyordu. Elle çevrilen manivelanın yerine de, çıkıklarda olduğu gibi, ayakla yönetilen bir pedal konması gerektiğine karar verdi. Ödünç aldığı 40 dolarla "I.M. Singer Şirketi" ni kurduktan sonra, düşündüğü radikal yenilikleri yapması sadece on bir gününü aldı.

Patent haklarını ihlal ettiği gerekçesiyle hakkında hemen dava açıldı. Ancak bu davanın aleyhinde sonuçlanmasına kadar geçen süre içinde cihazı o kadar çok insan kullanmaya başlanış ve şirket o kadar büyümüşü ki, mahkeme kararının pek anlamı kalmamıştı. Dikiş makineleri New York'taki fabrikanın kapısından çıkar çıkmaz tükeniyordu. 1855 yılında açılan Paris Dünya Fuarı'ndan sonra makinenin iyice tanınması, talebi birden yükseltti ve Singer'ı satışları daha da arttırmak için taksitli satış sistemini geliştirmeye yöneltti. 1856 yılında daha hafif ikinci bir makine piyasaya sürüldü. Ertesi yıl New York'ta yeni bir galeri ve üç tane imalat tesisi açıldı. Singer 1863 yılında emekliye ayrılp İngiltere'ye yerleşmeye karar verdiğinde, ismi artık "Singer üretim şirketi" olan şirket 22 patentin sahibiydi ve yılda 20 000 makine satıyordu. Singer'in şirket başkanlığına getirilen Inslee Hopper bu canlılığı sürdürdü ve 1867 yılında Glasgow (İskoçya)' da açtığı üretim tesisleriyle Singer'i dünyanın ilk çok uluslu sanayi şirketi yaptı.

Satışlar tırmanmaya devam etti. Singer 1875 yılında öldüğünde, yılda 250 000 makine satılıyordu. (Singer, değeri 13 milyon dolar olarak tahmin edilen bir malikaneyi miras bıraktı. O zaman için muazzam bir meblağ olan bu miras, iki karısıyla üç metresinden olduğu söylenen 24 çocuğu arasında paylaşıldı). Uzun zamandır ortağı olan Edward Clark ertesi yıl şirket başkanlığını devraldı ve büyüme daha da çılgın bir biçimde sürdü. 1880 yılına gelindiğinde, dünya genelindeki satışlar beş yüz bine vurmuştu. Dokuz yıl sonra ilk elektrikli dikiş makinesi piyasaya sürüldü. “Singer üretim şirketi” 20. yüzyılın başında 12 ayda bir milyon üç yüz elli bin makine satıyordu.

Yıllar akıp giderken sanki hiçbir şey imkansız değilmiş gibi görünüyordu ve şirket başlangıçta elindeki işleri yetiştirmekte inanılmaz derecede başarılıydı. 1904 yılında, dünya çapında satış ve dağıtım hizmetlerini yürütmek üzere “Singer dikiş makinesi şirketi” adı altında bir yan şirket kurulmuştu. Dört yıl sonra New York’ta açılan 47 katlı bina hem şirketin merkezi hem de en yüksek binası oldu. 1913 yılında 3 milyon makine satılarak rekor kırıldı. 1927 yılında şirketin “Singer dikiş merkezleri” ve meşhur dikiş kursları faaliyete geçti. 1929 yılında sonradan inanılmaz derecede sevilen “Singer tüy sıklet” i piyasaya sürdüğünde, başka alanlara da atılacağını açıkladı ve Singer elektrikli süpürgeyi üretti.

Sonraki on beş – yirmi yıl içinde, bir zamanlar devrim sayılan ayak pedalının yerini elektrik motoru aldı. Bunun yanı sıra, “zigzag dikiş” denilen yepyeni bir teknik geliştirildi. Bu teknik sayesinde yukarı-aşağı hareketiyle birlikte yanlara da gidebilen iğne, dikiş konusunda en acemi kişilerin bile karmaşık işlerin altından kalkmasına imkan verdi ve satışların iyiden iyiye balon yapmasına yol açtı. Böylece, 1950’lerde yıllık satışlar 507 milyona ulaştı; 1963 yılında şirketin adı süre-

li ürün çeşitlendirmesine gitme eğilimini yansıtacak şekilde "Singer Şirketi" olarak değiştirildi. Çünkü şirket artık büro ve ev mobilyaları üretimi gibi çok farklı alanlarda faaliyet göstermeye başlamıştı. Konsolide satışlar önce 1966 yılında bir milyar dolara, dört yıl sonra da 2 milyar dolara ulaştı. Bu arada şirket, yaklaşık 120 000 çalışanı ve altmış binin üzerinde hissedarıyla, giderek büyüyen bir halka açık şirket haline gelmişti.

Ama sonra, 1970'li yılların ortalarına doğru, balon patladı! Dikiş makinesi satışları 3 milyonla tepe noktasına eriştikten sonra, şirketin patent anlaşmalarının süresinin dolması ve daha ucuz fiyatla satış yapan rakiplerin küresel pazara doğru yol alması nedeniyle, düşmeye başladı. Dünya üzerindeki çok fazla sayıda kadın artık iş hayatına atılmış; kadınların dikiş dikmeye ayıracak vakitleri azalırken, hazır giyime verebilecekleri para çoğalmıştı. Artık şirketin işlerinin % 40'ını ev eşyaları, yazar kasalar, elektronik savunma sistemleri ve katalog üzerinden yapılan satışlar oluşturuyordu. Ancak, bu işlerin büyük bölümünün kârlı olmaması nedeniyle, 1978 yılında Singer dikiş makinelerinden bile zarar etmeye başladı. Kısa süre sonra bir milyar dolar kadar borca girdi.

Şirket kurmayları ve hissedarlar, radikal bir yeniden yapılanmanın vaktinin geldiği hususunda görüş birliği içindeydiler.



1975 yılında, Xerox'un eski yöneticisi Joseph Flavin şirketin yönetimini eline aldı. Derhal şirket merkezinden üç-dört blok ötede bir otele taşındı ve haftanın altı, bazen de yedi günü, günde 13 saat çalışmaya başladı. Nihai tüketici için yapılan dikiş makinelerinin üretimini küçültürken, sanayi tipi

makinelere ağırlık verdi ve Singer'in ilk elektronik makinesini piyasaya sürdü. Şirketin sahibi olduğu 1 600 satış mağazasının bir kısmını kapattı, bir kısmının şirket dışındaki kişilerce çalıştırılmasını sağladı. Brezilya, Taiwan ve Japonya'daki imalat tesislerinin kapasitelerini arttırdı. Pasifik kıyısı ve Latin Amerika ülkelerinde bulunan satış ağlarını genişleterek buralarda elektrikli cihaz ve mobilya satışı da yapılmasını sağladı. Şirketin bu ülkelerde isminin yaygınlaşmasına çalıştı ve şirket merkezini Stamford, Connecticut'a taşıdı.

1982 yılında, Singer'in dikiş makinesi satışından elde ettiği ciro; uçuş simülörleri, elektronik savunma vb.cihazlar üreten "havacılık, uzay ve savunma endüstrisi" yle ilgili işlemlerden elde ettiği cironun altındaydı. Dört yıl sonra, dikiş makinesi işi; "Singer dikiş makinesi şirketi" adı altında kurulan ayrı bir şirkete aktarıldı. Şirketin 100 ülkede 24 000 çalışanı vardı. Bazı sorunları olmasına rağmen, dünya nihai tüketici pazarının % 30'unu elinde tutmayı başardı. Bu oran en yakın rakibinin sahip olduğu pazar payının iki katıydı. Ana şirket hisselerinin büyük bölümü 1988 yılında "şirket yağmacısı" Paul Bilzerian'ın eline geçti. Bilzerian; Asya, Afrika ve Ortadoğu'ya dikiş makinesi ve buzdolabı, ocak, televizyon gibi yan ürünler satarak, şirketin küresel yönelimini iyi kötü korudu. Sanayi tipi dikiş makineleri artık Pfaff markasıyla Almanya'da üretilmekteydi. Ve şirket, başkanı ve CEO su Stephen H. Goodman'ın liderliğinde, merkezini Curaçao, Hollanda Antilleri'ne taşıdı.

Ancak, hisselerin düşüşü engellemeye bunlar da yetmedi ve New York borsası 2000 yılının Mayıs ayında şirket hisseleleriyle ilgili işlemleri askıya aldı. Bunun üzerine şirket Federal yasanın 11. faslı uyarınca iflasını istedi ve 21. yüzyıla da 19. ve 20. yüzyıllara vurduğu damgayı vurma umudunu hala içinde taşıyarak, daha da küçüleceğine söz verdi.

47

Numara

Shorebank Şirketi

Şirket hakkında:

- ✓ Kurucuları: Ronald Grywinski, Mary Houghton, James Fletcher ve Milton Davis
- ✓ Ayırt edici özellikleri: Ülkenin en eski ve en büyük kalkınma bankasıdır.
- ✓ Ana ürünleri: Bireysel ve kurumsal finansman hizmetleri
- ✓ Varlıklarının toplam değeri : 991.297 milyon dolar
- ✓ Çalışan sayısı : 337
- ✓ Başlıca rakipleri: Louisville Toplumsal kalkınma bankası, Vermont ulusal bankası, Wain-wright bankacılık ve kredi hizmetleri
- ✓ Başkan ve CEO: Margaret A. Cheap
- ✓ Şirket merkezi: Chicago, Illinois
- ✓ Kuruluş yılı: 1973
- ✓ Web sitesi adresi : www.sbk.com

ABD'nin eski başkanı Bill Clinton'la, herhangi bir Chicago şirketinin eski çalışanının aynı bankanın müşterileri olmaları uzak ihtimal gibi görünmekle birlikte, o bankanın "Shorebank"* olması halinde böyle bir ilişki şaşırtıcı olmaktan çıkmaktadır. "Rüzgar şehri"nde ve dünyadaki ekonomik kalkınma projelerini yöneten

* (Chicago, ç.n)

Shorebank; sonradan başkan ilan edilen Arkansas valisinin eyaletin kırsal kesimlerine getirilmesine yardımcı olduğu, mali, sosyal sorumluluk sistemini başlatmıştı. Şirket ayrıca, bir elektrik şirketinden emekli işçinin güney sahilindeki kırık dökük apartmanları restore ederek, onları oturulabilir hale getirmesine ve bu arada kendini de zengin etmesine olanak sağlayan liberal kredi politikalarının da öncüsüdür.

1960'ların sonlarında, güçlerini birleştiren Illinois'lu dört sosyal etkin (aktivist) tarafından kurulan Shorebank; işin en başından beri, devletin ve kâr amacı gütmeyen kurumların yapmayacakları-ya da yapamayacakları- köklü değişiklikleri gerçekleştirecek bir araç olarak görülmüştü. Bankanın benimsemiş olduğu, 1950'lerde başlayan ve yatırım sermayesi sağlamayı amaçlayan-gelişmekte olan bölgelere teknik yardım da sağlayan- harekete dayanan toplumsal kalkınma modeli, başlangıçta, bir zamanların refah içinde yaşayan Güney sahillerini hedef almıştı. Eisenhower döneminde ciddi bir biçimde tükenmeye başlayan sermaye ve nüfusu canlandırmak üzere kurulan Shorebank, bütün kaynaklarını topluma yatırım yapmak için kullanan bir yerel banka olarak işe başlamıştı. Hakkında duyulan kuşku- lara ve önüne çıkan engellere rağmen, hem program hem de kuruluş gelişerek büyüdü.

Shorebank'ın o güne kadar kazanmış olduğu başarılar, 1986 yılında önce Chicago'nun başka bir bölgesine, sonra da vali Bill Clinton ve Winthorp Rockefeller vakfının desteğiyle Arkansas'a açılmasına yol açtı. Cleveland ve Kenya'nın kırsal kesimlerinde benzeri çabalar içine girilmesi sonraki yıllara rastlar. Banka bugüne kadar, 700 milyon doların üzerinde bireysel ve kurumsal kredi vermiş, 17 000'den fazla evin yapılmasına ve sayısız rüyanın gerçekleşmesine aracılık etmiştir. 1975 yılından bu yana, yaptığı işlemlerden kâr da etmeye baş-

layan banka; üstlendiği benzersiz ikili misyonun-kâr getiren bankacılık işlemleri aracılığıyla toplumsal etkinci olmanın fark yaratan bir “kazan-kazan” iş planı yapılmasını sağlayabileceğini kanıtlamıştır.



Chicago’nun Demokratik Ulusal Kongre’ye ev sahipliği ettiği dönemde, toplumsal haklar ve yurttaşlık haklarıyla ilgili eylemlere boğazlarına kadar gömülmüş dört kafadar, Chicago Üniversitesi yakınlarında düzenli olarak buluşurlardı. Ronald Grzywinski, sonradan bankacılığa dönmüş ve ileride Shorebank tarafından benimsenecek olan toplumsal kalkınma yaklaşımına öncülük etmiş bir iş adamıydı. Mary Houghton’un, Johns Hopkins ileri uluslararası çalışmalar okulundan lisans üstü diploması vardı ve Johnson vakfının program yöneticisiydi. James Fletcher eski bir ilkokul öğretmeni, yoksullukla savaş programına emek vermiş ve Federal toplum eylem planının yardımcı direktörlüğünü yapmakta olan bir kişiydi. Milton Davis ise, Irksal eşitlik kongresinin yöreyle ilgili fasıllarının görüşülmesine başkanlık etmişti ve dörtlünün buluşma yerlerinin hemen yanındaki üniversitenin iş idaresi fakültesinde öğretim üyesiydi.

Hepsi otuzlu yaşlarını süren, ikisi beyaz, ikisi Afro-Amerikan dört arkadaş, kar amacı gütmeyen kuruluşların ve devletin, kırsal kesimin karmaşık sorunlarını çözmekten aciz olduğuna inanmışlardı bir kere. Kongre kürsülerinden atılan nutukların kentlerini ve tüm ülkeyi kasıp kavuran sorunları çözebileceğinden kuşku duyuyorlardı. Ve hiç biri “banker” olma fikrini beğenmemekle birlikte, Grzywinski’nin bankacılıkta toplumsal reform yapılmasını öngören heyecan verici görüşlerini büyük bir istekle sahiplendiler. Bir zamanlar huzur içinde bir banliyö yerleşimi olan Güney sahilini kendile-

rine hedef seçtiler ve hemen Güney sahili ulusal bankasını satın almaya girişiminde bulundular.

Bu kuruluşu satın almak için gerekli olan 3.2 milyon doları dördü aralarında denkleştirdi. Paranın büyük bölümü Grzywinski ve karısının kefil oldukları krediyle sağlanmıştı. Para bulunduktan sonra bankayı 1973 yazında devraldılar. Alır almaz da sorunlarla boğuşmaya başladılar. Banka, refah düzeyi düşen toplumda yaptığı işlerden kâr edemez hale geldiğinden satılmıştı. Ve toplumun refah düzeyi de-en azından bir yere kadar- bankalar bu bölgeyi riskli görüp kara listeye aldıklarından, orada yaşayan insanlara ne ev ne de iş sahibi olmaları için kredi açmadıklarından düşüyordu. Yeni takım iş başına geçince, bankayı kârlı hale getirip elde edilen fonların hepsini sadece Güney sahilindeki yatırımlarda değerlendirerek bu durumu değiştirmeyi önerdi. Ekonomik çöküntü içinde bulunan bir yörede başarısız olmuş bir bankanın yepyeni bir toplumsal deneyime, hem de kâr ederek, mali kaynak sağlayabileceğine, başlangıçta onlardan başka pek inanan olmadı. Ama onlar buna inanıyorlardı ve hemen işe koyulup duyulan kuşkuvarın boşuna olduğunu kanıtlamaya çalıştılar.

South Shore el değiştirdiğinde mevduatı çok düşüktü. On yıldan biraz uzun bir süre önce 80 milyon doları buluyordu ama, artık 42 milyona düşmüştü. Banka binasının bakım-sızlığı gibi başka sorunlarla da karşılaşan dört kafadar, ortaklık girişimlerinde bulunmadan önce, bankalarını sağlam mali temeller üzerine oturtmaya karar verdiler. Banka, gerçek bir emlak bankası, azınlık hisseleri şirketi ve yöre insanlarına kâr amacı gütmeyen danışmanlık yapan bir firma olacaktı. Mevduatı arttırmak ve sermaye edinmek için, yöredeki sivil toplum örgütlerine umutlarından ve hedeflerinden bahsetmeye başladılar. Bankayı ve hizmetlerini komşuları için daha çekici hale getirmeyi derhal başardılar. Güney sahili sakinle-

rine ve o toplumun içinde ev ya da iş sahibi olmak isteyenlere rahat ödeme koşulları olan kredi politikaları sundular.

Kredi çalışmasına fon sağlamak için oluşturulan “Mevduat yükseltme” programı, sonuçta kuruluşu kârlı hale getirdi. Shorebank, birey-kurum ayrımı yapmadan herkesin, Güney sahilindeki kalkınma projelerinde kullanılmak üzere piyasayla rekabet edecek şekilde yapılandırılmış hesaplar açmalarına imkan vererek, parayı bilinçli yönetenlere son derece cazip gelen, yüksek sosyal sorumluluk taşıyan bir yatırım aracı sundu. Program 1974 yılında başlar başlamaz, 50 eyaletten ve iki düzineden fazla ülkeden yatırımcılar, bankada hesap açmışlardı. Aradan uzun bir zaman geçmeden, bu portföy şirketin mali gücünün yarısından fazlasını temsil etmeye başladı.

Shorebank’ın, I. Başkan yardımcısı Joan Shapiro’nun yönetiminde kaynak sağladığı, kara listeyi tersine çevirme programı, kısa sürede kazanç getirerek bu işten kuşku duyanları şaşırttı. Program, belli bir yörenin birikimlerini uzaktaki bazı yatırımlarda değerlendirme şeklindeki konvansiyonel bankacılık yaklaşımının tam tersini öngörüyordu. Bir yandan kendi yaşam standartlarını yükseltirken, bir yandan da içinde yaşadıkları topluma katkıda bulunan elektrik şirketinden emekli işçi ve diğer yüzlerce “ev yatırımcısı”, aldıkları kredileri Shorebank’ın onlara ve topluma duyduğu güveni kuvvetlendirecek hızda geri ödediler. Bu durum şirketin kurucularının, banker olmayan şirketlerle uzun zamandır hayal ettikleri ortaklıkları 1978 yılında kurmalarına ve sonuçta da programın kanatlanıp uçmasına imkan verdi.

Bundan sonra gelen birkaç yıl içinde, Shorebank ve yeni ortakları, birbiriyle bağlantılı birkaç yönden hareket ederek, tek bir hedef; toplumu canlandırma hedefi üzerinde buluş-

tular. Örneğin; “*City lands*” adlı ortak, evler yapıyor, gayri menkulleri yönetiyor ve ticari siteler kuruyordu. Kâr amacı gütmeyen “*Neighborhood Institute*” küçük ölçekli işleri destekliyor, çalışanları eğitiyor, insanları işe yerleştiriyordu. “*Neighborhood Fund*”, azınlıklara ait şirketlere öz sermaye yatırımı yapıyordu. Bu kuruluşlara daha sonra, “*Shorebank Advisory Services*” adlı dördüncü bir ortaklık eklenmişti ki, onun işi de; ekonomik gelişme ve makul fiyatlarda ev sahibi olunması gibi konularda halka danışmanlık vermektir.

Yap-bozun bu sonuncu parçası, kurucuların, artık herkesçe takdir edilen sistemlerini diğer coğrafi bölgelere de yaygınlaştırmaları için gelen istekleri karşılamarına da yardımcı oldu. Bu hamlelerden ilki, Shorebank’ın Chicago civarındaki en büyük yerleşim birimi olan Austin’de 1986 yılında şube açmasıyla yapıldı. Bundan bir yıl sonra da Grzywinski, Houghton, Fletcher ve Davis; Arkansas’taki 32 kırsal bölgede “ekonomik faaliyetlerin hızlandırılması” na yardımcı olmak amacıyla ikinci bir bankacılık şirketi kurdular.



Sonraki on yıl içinde Shorebank, genişlemesini Michigan Upper Peninsula’ya, Washington eyaletine, Detroit ve Cleveland’a doğru sürdürdü. Bu arada, başka yerlerde benzeri programlar başlatmaları için diğer kurumlara yol gösteriyordu. Şirket; Pakistan, Kenya ve Bangladeş gibi kalkınmakta olan ülkelerde belki de en zorlu görevlerini yükledi. Finlandiya, Polonya ve eski Sovyet Cumhuriyetleri’nden bazılarında kredi programlarının şekillendirilmesine yardımcı oldu. ABD’deki şirket çalışanlarının sayısı üç yüzü aştı. Çalışanlar, üstlendiği toplumsal görev nedeniyle Shorebank’a katılmak isteyenler arasından seçildiği gibi, yörede işe ihtiyacı olanlara da bu olanak veriliyordu. Üstlenilen ikili misyon

hepsine yarar sağlıyordu. Hedef alanları canlandırmayı baş-
 rırken bir yandan da banka yöneticilere ve yatırımcılara tat-
 min edici kârlar getiren şirket, en iyi çalışma ortamlarından
 bir olarak gösteriliyordu.

Shorebank 1995 yılında, varlıkları arasında iki banka bu-
 lunan bir Chicago şirketiyle, "*Indecorp*" la birleşerek iki mis-
 li büyüdü. Yüzyılın bitiminde toplam mevduatı 750 milyon
 dolara, toplam varlıklarıysa bir milyar dolara yaklaştı. Şirket,
 konvansiyonel ve birkaç tane de konvansiyonel olmayan öl-
 çüte göre; Grzywinski, Houghton, Fletcher ve Davis'in hedef-
 ledikleri herşeyi gerçekleştirmişti.

Yine de, Shorebank'ın hedeflediği alanlarda bile çözüm-
 lemekte yetersiz kaldığını gördüğü sorunlar vardı. Bu yüz-
 den 2000 yazında, toplumsal kalkınmayı sağlayacak bir diğer
 devrimsel mali araç yaratmak üzere ülkenin sosyal sorumlu-
 luk sahibi yatırım firmalarından biriyle kenetlendi. 1.9 mil-
 yar dolarlık "Domini toplumsal özsermaye fonu" nu yöneten
 "Domini Toplumsal Yatırımlar Şirketi"nin düzenlediği plana
 göre; oluşturulan ortak fon, varlıklarının en az % 10'unu ipo-
 tekli ev satışlarına ve ekonomik çöküntü içindeki bölgelerde
 kurulmak istenen küçük ölçekli işlerde kullanılacak kre-
 dilere yatıracaktır. Bu piyasadaki fonlar, yatırımcıları tarafın-
 dan olumsuz karşılanabilecek tütün, silah vb. endüstrilerle
 bağlantılı hisselerden kaçınabilmek için geleneksel olarak
 "negatif" eleme yöntemini kullanır. Bu yeni fon, üzerinde du-
 rulmaya değer toplumsal kalkınma projelerini belirlemek ve
 bunlara yatırım yapmak üzere "pozitif" eleme de uygulayan
 ilk fondur.

Doğaldır ki; Domini kendisine teslim edilen bu fonu, ala-
 nının en eski, en büyük ve en başarılı toplumsal kalkınma ban-
 kasının, Shorebank'ın yardımıyla yönetmeye karar vermiştir.

48

Numara

Metro- Goldwyn-Mayer

Şirket hakkında:

- ✓ Kurucuları: Marcus Loew ve Louis B. Mayer
- ✓ Ayırt edici özellikleri: 1920 ve 30 ların Hollywood'unu ve Amerika'sını yansıttı.
- ✓ Günümüzde ürettiği ana ürünler: Konulu filmler, televizyon gösterileri, ev videosu, lisanslı ürünler
- ✓ Yıllık satışı : 1.2 milyar dolar
- ✓ Çalışan sayısı : 870
- ✓ Başlıca rakipleri: Sony Filmcilik, Time Warner ve Walt Disney Şirketi
- ✓ Başkan ve CEO: Alex Yemenidjian
- ✓ Şirket merkezi: Santa Monica, California
- ✓ Kuruluş yılı: 1924
- ✓ Web sitesi adresi : www.mgm.com

1 970'ler Amerika'da Watergate skandalı, Lejyoner hastalığı, disko dansı gibi rezilliklerin yaşandığı bir dönemdi. Ama bunlardan pek azı, görenlere Hollywood'un altın çağını simgeleyen filmlerden kalan anıların, yangından mal kaçırır gibi satılması kadar dokunmuştur. Gururla kük-

reyen aslanı bir zamanlar sinemanın logosu sayılan efsanevi Metro-Goldwyn-Mayer stüdyosu, uğradığı mali felaketi savuşturabilmek için dekor ve kostümlerden oluşan hazinesini satışa çıkarmaya karar vermişti. Önce *Ben-Hur*'un arabası çıktı gitti kapıdan....sonra *Oz Büyücüsü*'nde kullanılmış olan yakut terlikler...Ve daha yüzlerce, binlerce parça; Marx kardeşlerin güldürüsü "*Opera'da bir gece*", William Powell ve Myrna Loy'un baş rollerini oynadıkları edepli "*Zayıf adam*" serisi gibi ebedileşmiş yapımlardan kalan...Aslına bakılırsa, başta kimse fazla bir şey beklememişti. Stüdyo yetkilileri ne var ne yok her şeyi sadece 1.5 milyon dolara müzayedecilere satmıştı. Ancak, her şey konuşulup bittikten sonra; sinema severler parçaları coşku içinde birbiri ardına kapışırken, 13 milyon dolardan fazla para toplandı. Sırf Judy Garland'ın klasik ayakkabıları 15 000 dolara gitti. Bu, o zamanlar için akıllara durgunluk verecek bir bedeldi.

Müzayede MGM'in sorunlarını ne yazık ki çözmedi ama, Hollywood'un altın çağının yerkürenin her yanındaki sinema severler için çekiciliğini hala koruduğunu kanıtladı. Ve, yaşlı Metro-Goldwyn-Mayer stüdyosunun insanları geniş perdeler aracılığıyla çıkardığı iyi, temiz ve gerçeklerden uzak yolculukları saklayan altın arşivinin herkesi hala nasıl büyülediğini vurguladı.



Marcus Loew eğlence dünyasının etkili insanlarından biri olmayı hiçbir zaman istememişti. Hollywood'un düzenini değiştirmeyi hiç mi hiç düşünmemişti. Dünyanın ABD'ye bakışını etkilemek gibi bir niyeti de olmamıştı. Ama, New York'ta bir kürkçü dükkanında basit bir satıcı olarak kalmaktan da hoşnut değildi. Aslında emlak alım-satım işine girerek orada iz bırakmak istiyordu. Bir ortak yardımıyla küçük, ucuz

bir apartman satın alarak bu işe ilk adımı attı. Bu arada tiyatroyu çok seviyordu. Onunla aynı tutkuyu paylaşanlar vardı... Ve aralarında beş sente sinema seyrettirdiği salonlarından iyi para kazandığını söyleyen bir arkadaşı da bulunuyordu. Bu durumdan etkilenen Loew, emlakçı ortağını ve aktör olan bir arkadaşını kendisiyle birlikte bu işe girmeye ikna etti. 1904 yılında 23. caddede "Halk Vodvil Tiyatrosu" nu açtılar ve hemen başarı kazandılar. Üçlü kısa süre içinde film göstermeye ve vodvil gösterileri için anlaşmalar yapmaya başladılar. On iki yıldan biraz fazla bir zaman sonra, yeniden yapılandırılan ve ismi "Loew's A.Ş" olarak değiştirilen şirketin sermayesi 17.5 milyon dolara ulaşmıştı.

O sıralarda güney California'da gösterişli yeni film stüdyoları bir biri ardına açılmaya başlamıştı ve eğlence sektöründeki hemen herkes bunun cazip bir iş olduğunu seziyordu. Loew, baştan çıkarıcı bir yan faydasını kavrayıncaya kadar, bu yeni işte şansını denemeye pek niyetli değildi: Stüdyo sahibi olmak, ona salonlarında oynatmak istediği filmlere doğrudan erişme ayrıcalığı sağlayacaktı. 1920 yılında Metro film şirketini ve Louis B. Mayer filmciliği satın aldı. İkinci şirkete adını veren kişiyi işin başına geçirdi. Bu iki stüdyo başlangıçta Loew'un istediği sayıda film üretemeyince, 1924 de Goldwyn film şirketini de aldı ve Irving Thalberg'i yapımcılıkla görevlendirdi. Böylece MGM doğdu.

Mayer ve Thalberg harika bir takım oluşturdular ve sektörün en yaratıcı sanatkarlarının, teknisyenlerinin ve yıldızlarının bir çoğunun kısa sürede dikkatini çektiler. Von Stroheim ve King Vidor gibi büyücü yönetmenler onlar için sinema büyüsü yaptılar. Her biri birer "gişe devi" olan Greta Gabro, Clark Gable, Joan Crawford, Spencer Tracy, James Stewart, Elizabeth Taylor ve Mickey Rooney onlar için oynadılar. (Stüdyonun sloganı "cennettekinden daha fazla yıldız" dı). *Ben-Hur*, *Büyük*

Otel, Denizde İsyan ve Muhteşem Zeigfield gibi filmler kucak dolusu Oscar topladı. 1930'ların başlarında, MGM, Hollywood'un en büyük ve zengin stüdyosu olmuştı. Stüdyo, Loew'un işin başında belirlediği ve hala da en büyük hedefi olan sinema salonlarındaki koltukları bu yolla doldurma arzusunu da övgüyü hak eder bir biçimde yerine getiriyordu.

Thalberg 1936 yılında öldü ama, başarılı filmler birbirini izlemeye devam etti. *Rüzgar gibi geçti, Philadelphia hikayesi ve Andy Hardy ve Tarzan* gibi, ucuza mal edilen ama iyi kar getiren seriler çok iş yaptı. Mayer genellikle yurtseverlikle ilgili temaları olan ve hep mutlu sonla biten filmlere odaklandı; müşteriler koltukları hiç boş bırakmadı. Bir keresinde "Biz güzel insanlarla ilgili güzel filmler yaparız" demişti. "Bunu anlamayan bir kişinin sektörde işi yoktur". Stüdyo yılda 45 küsür film üretmeye devam etti ve bunların büyük bir bölümü adeta para bastı.



Kopardığı gürültüye karşın, MGM'in üstünlüğü II. Dünya Savaşı'nın sonuna kadar zor dayandı. Bunda, televizyonun giderek artan çekiciliği ve stüdyonun büyük yıldızlarının yaşlanması da etken olmuştı. Loew'un Doğu sahilindeki paydaşlarının kaygıları büyüyordu. New York'un bu yanındaki ahaliyle arası hiç düzelmeyen Mayer, 1951 yılında baskılara dayanmayarak yönetimden ayrıldı. Yerine, stüdyonun yapım şefi Dore Schary getirildi. Schary, üretilen filmleri biraz daha çeşitlendirdi. Çağdaş dramalar (*Elmas Hırsızları*), büyük bütçeli destansı filmler (*Ivanhoe*), sevimli romantik komediler (*Gelinin babası*) ve süreleri oldukça uzun dönem filmleri (*Jül Sezar*) yaptı. Sinema tarihinin kilometre taşları sayılan *Eğlenceler Beldesi, Show Boat, Singin' in the rain* gibi müzikallerle Fred Astaire, Gene Kelly ve Frank Sinatra gibi yeni

yıldızları gündeme taşıdı. Ancak, kar tablosu fazla değişmedi ve Schary 1956 yılında işten ayrıldı. Onun ayrılmasından sonra, Elvis Presley'in "*Jailhouse Rock*" adlı filmi ve *Ben-Hur*'un 11 Oscar kazanan yeni çevrimi gibi az sayıda başarıya imza atıldı.

Buna karşın kötü haberlerin sayısı artmıştı. Federal hükümetin anti-tröst yasaları denetçileri, film yapımcıları ve sinema salonları arasında yakın ilişkiler olmasına yeterince hoşgörölü davranıldığına karar verdi. 1959 yılında "Loew's" Metro-Goldwyn-Mayer'le bağlarını koparmaya zorlandı. Stüdyo, belli başlı fon kaynağını ve yönünü aniden kaybetmiş olmasına karşın gayret göstermeye devam etti. Ancak işleri bir türlü yoluna koyamadı. (1965 yılında çevrilen *Doktor Jivago* kaç yıldır yaptığı en önemli ve başarılı işti). Zarar üstüne zarar etmeye başlayan şirket, 1970 yılında havayolu şirketi sahibi Kirk Kerkorian tarafından devralındı. Kerkorian CBS'nin eski yapım şefi James T. Aubrey'i başkanlığa getirdi. Aubrey derhal personel çıkararak masrafları kısımaya ve MGM'in parlak günlerinden kalma yüzlerce, binlerce eşyayı satarak gelir elde etmeye çalıştı. Stüdyo düşük bütçeli filmler çevirmeye de devam ediyordu ama 1971 yılı yapımı "*Shaft*" tan sonra elle tutulur birkaç başarı ancak elde etti. On yıl sonra, şirketin ağırlıklı Nevada'da kumarhane işleten otellerdeki hisselerini kapsayan çeşitlilik arz eden yatırım portföyü sayesinde aslında karlı olmasına rağmen MGM artık "film endüstrisinin kendini ancak kurtarabilen" firmaları arasında sayılıyordu. Ortada Kerkorian'ın MGM'yi Las Vegas ve Reno'daki mallarını aklamak için almış olduğu söylentileri bile dolaşıyordu.

Yine de, Kerkorian'ın otel ve sinema işlerini birbirinden ayırmasıyla, MGM 1980'de eski günlerine döner gibi oldu. Bundan bir yıl sonra, 1919'da Mary Pickford, Douglas Fairbanks, D.W. Griffith ve Charlie Chaplin tarafından ku-

rulmuş olan “United Artists” stüdyosunu satın aldığı anda, kâra bile geçti. Ancak büyüyen stüdyo, düzenli aralıklarla gösterime giren James Bond filmleri dışında, gerçekten başarılı sayılabilecek fazla sayıda film üretemedi. Kerkorian bu duruma şirketi kısım kısım satarak tepki verdi. MGM / UA telekomünikasyon olarak adlandırılan kısmını bir ara, kablo-lu TV işleticisi Ted Turner’a devrettiyse de, kısa bir süre geri aldı. Ancak, stüdyonun film arşivi Ted Turner’da kaldı. Geri alınan MGM / UA bir süre Lorimar-Telepictures’ın kontrolü altında kaldı. Sonra, 1989 yılında Kerkorian geri kalan her-şeyi Avustralya’lı yayın şirketi Qintex’e sattı. Qintex de satın aldıklarını ertesi yıl, İtalyan finansman uzmanı Giancarlo Parretti’nin Pathe iletişim şirketine devretti.

Artık “MGM-Pathe Communications” olarak anılan şirke-tin talihi de ne yazık ki daha iyi değildi. Elinde tanıtım ve reklama harcayacak parası olmadığından –sonradan büyük bir başarı kazanan- *Thelma ve Louis* gibi bazı filmlerin göste-rime girmesini ertelemek zorunda kaldı. Çalışanlarına verdi-ği maaş çekleri karşılıksız çıktı. Aleyhine birkaç dava açıldı. İtalya’da bir mahkeme, *Time* dergisinin “esrarengiz iş ada-mı” adını taktığı Parretti’yi sahte iflas göstermekle suçladı. Gösterime girmeyi başaran *Rocky V* ve *Kızım Olmadan Asla* gibi filmler sadece hüsrana yarattı.

Pathe’ye en büyük krediyi veren *Credit Lyonnais* adlı Hollanda bankası, 1992 yılında borcuna karşılık stüdyoyu mülkiyetine geçirdi ve denetimini ortak kuruluşlarından bi-rine verdi. Bundan bir yıl sonra, şirketin başkanı ve CEO’su Frank G. Mancuso büyük bir heyecanla stüdyonun başına getirildi. Ancak, 1996 yılında vazgeçip şirketi yeniden sa-tışa çıkardı. Gariptir ki, bu seferki alıcı, Kirk Kerkorian’dan başkası değildi. İhaleye girip kazanan “konsorsiyum” tama-men ona aitti. 1997 yılında eski hırslı tutumunu sürdürerek

Orion stüdyolarını aldı ve böylece 1 900 film ve 3 000 bölüm televizyon dizisinin yayın haklarının sahibi oldu. Bu durum, günümüzde dünyada 1948 yılından önceki yapımların en büyük koleksiyonu olarak görülen 5 000 filmlik MGM arşivinin oluşmasına yol açtı. (Arşivde ayrıca 8 200 televizyon programı da bulunmaktadır). Aynı yıl gerçekleştirilen halka arzla, MGM'nin 9 milyon hissesini ihraç etti ve hepsini sattı.

Stüdyo bugün hala James Bond'un kazandığı başarılarla idare etmeye çalışıyor. (1999 da yayımlanan *The world is not enough-Dünya yetmez* adlı yeni film, ünlü casusun çekiciliğini sürdürmekte olduğunun altını çizmiştir). Ayrıca, *Thomas Crown Affair* gibi filmler ve *Stargate SG-1* gibi televizyon programları, geniş arşivinden derlenen ev videoları ve filmleri ve filmlerdeki karakterleri konu alan lisanslı tüketim malları üretmektedir.

Ancak, şirket her şeye rağmen; en vefalı destekçilerinin bile itiraf edecekleri gibi, onun Hollywood'u, Hollywood'un ise dünyayı yönettiği debdebeli günlerin hayli uzağındadır.

49

numara

L.L Bean

Şirket hakkında:

- ✓ Kurucusu: Leon Leonwood Bean
- ✓ Ayırt edici özellikleri: Postayla satış yapma sisteminin öncüsüdür.
- ✓ Ana ürünleri: Doğa yürüyüşlerinde ve kamp yaparken kullanılacak giysi ve ayakkabılar, valizler
- ✓ Yıllık satışı : 1.07 milyar dolar
- ✓ Çalışan sayısı : 4 000
- ✓ Başlıca rakipleri: REI, Lands' End, Spiegel, Gap
- ✓ Başkan ve CEO: Leon A. Gorman
- ✓ Şirket merkezi: Freeport, Maine
- ✓ Kuruluş yılı: 1912
- ✓ Web sitesi adresi : www.llbean.com

“Kızılderili becerikliliği”deyimi günümüzde bir klişe olarak görülebilir ama, Leon Leonwood Bean’in yaşadığı dönemde bir anlam taşıdığı muhakkaktı. Bir önceki yüzyıl henüz bitmişti ki; herkesin “L.L.” diye çağırdığı, doğaya çok meraklı bir adam vaktinin tamamını Maine ormanlarında dolaşarak geçiriyordu. *Pine Tree State* arboretumunun, bugün olduğu gibi o gün de engeli arazisi ve bol yağmuru meşhurdur. Söylenceye göre, L.L., ladin ve köknar ağaçları arasında dolaşırken ayağında deriden

bir çift ağır oduncu çizmesi olurmuş. Ama çizmelerin ayağını terletmesinden ve yara yapmasından hiç mi hiç hoşlanmazmış. Bu yüzden, Freeport'taki evine döndüğü günlerden birinde oturup bu konuda bir şeyler yapmaya karar vermiş.

Yöredeki ayakkabıcılardan biriyle birlikte, oduncu çizmesinin sakıncalarını ortadan kaldıran farklı bir çizme yapmışlar. Yeni çizmenin ayağa oturan kısmı su geçirmez lastikten, bacağı saran kısmı ise hafif deriden yapılmamış ve arkadaşlarıyla iş ortaklarının derhal dikkatini çekmiş. Pazarlama konusunda da tasarımıdaki kadar yenilikçi bir kişi olan Bean, çizmeleri posta aracılığıyla satışa sunmaya karar vermiş. Sunar sunmaz da 100 çift sipariş almış. Bunlardan 90 tanesi dikişlerdeki sorunlar nedeniyle müşteriler tarafından iade edilince, L.L neşesinden hiçbir şey yitirmeden onlara paralarını iade etmiş ve daha iyi bir model geliştirmek için çalışmaya koyulmuş.

Bean, ertesi yıllarda işlerini büyütürken hem posta yoluyla satış yaklaşımının, hem de % 100 müşteri memnuniyeti garantisi vermesinin fazlasıyla faydasını gördü. Hatta, ismini taşıyan şirket, bugün de ABD'nin en başarılı ve en tanınmış "postayla doğrudan satış" şirketlerinden bir olarak görülmektedir. (Günümüzde yıllık bir milyar dolarlık doğa yürüyüşü ve kamp giysisi satmakta, her birine hala tam garanti vermektedir). Freeport'ta Main caddesi üzerinde bulunan ve amiral gemisi niteliği taşıyan 24 saat açık satış mağazası, şirketin 50'den fazla kataloğunun hoş bir tamamlayıcısıdır. Bu dükkan yılda 3.5 milyon ziyaretçisiyle aynı zamanda eyaletin turistik merkezlerinden biri haline de gelmiştir. Ve L.L.'nin hayalini bile kurmadığı modern zamanlara reverans olarak, içeriği ve kullanım kolaylığı bakımından pek çok övgü alan sanal ortam sitesinde ürün envanterinin yanı sıra, doğanın kucağında yaşamak isteyenlere öğütler de vermektedir.

İhtiyar Leon Leonwood, Bean'in yaptığı ve "Maine av ayakkabısı" adını verdiği lastik-deri karışımı çizmeler, o günden bu yana hızla büyüyerek kocaman bir doğa yürüyüşü giysileri imparatorluğuna dönüşmüştür. L.L.'nin incelikli tasarımı ve müşterilerine karşı benimsediği felsefeyse; aradan geçen yıllar boyunca, ancak onun o çok kıymetli Maine ormanları kadar değişmiştir.



Günümüzde katalog aracılığıyla, Freeport'taki satış merkezinden, ABD'deki dokuz fabrika çıkış mağazası ve Japonya'daki sekiz dükkanından olmak üzere çeşitli kanallardan, yılda on altı bin farklı ürün satmakla birlikte; L.L. Bean bu işe çok daha mütevazı koşullarda başlamıştı. Şirketin kurucusunun işin başında satması gereken tek ürün yeni yaptığı çizmelerdi ve bunları posta aracılığıyla satmak istiyordu. Ama atölyesinin önünde müşteriler birikmeye başlayınca, 1917 yılında bir mağaza açmak zorunda kaldı. Müşterilerin talepleri çeşitlenince, ürün listesine farklı ayakkabılar, spor malzemeleri, çok kalın ve çok yumuşak pamuk *Leatherette* gömlek de eklendi. L.L işini büyütürken, ürün seçiminden katalog hazırlamaya kadar her aşamayı denetimi altında tutuyor; bu arada kendisini doğanın kucağına atıp hem yeni ürünlerini deneyecek ve balık tutmanın tadını çıkaracak kadar vakti de kalıyordu.

Bir zaman sonra oğlu Warnie de L.L'nin yanında çalışmaya başlamış; 1934 yılında günümüzde hala çok sevilen suya dayanıklı ve küf tutmayan fermuarlı yün seyahat çantasının tasarımını yapmıştır. Şirketin ünü, bu ve buna benzer iyi tasarlanmış, sağlam ürünlerle hızla yayıldı. Kısa bir zaman sonra ürünler, Eleanor Roosevelt'den Babe Ruth'a kadar bir çok ünlü kişinin ilgisini çekmeye başladı. Ama işler hala ol-

dukça rahat yürüyordu. Elinin altında bir tek telefon ve bir tek kasa bulunan kasiyer, boş zamanlarında posta listesinin gözden geçirilmesine ve ayakkabıların tamir edilmesine yardımcı oluyordu. Şirketin altmış çalışanından üçü, gelen postayı açmak için kafiye. L.L. her sabah, üçüncü kattaki çalışma odasına çıkmak üzere yük asansörüne binmeden önce, karşısına kim gelirse sohbet ederdi. 1951 yılına gelindiğinde müşteriler ava ya da balığa giderken, garip saatlerde mağazaya uğramaya başladılar. Bunun üzerine L.L. buranın hiç kapatılmaması gerektiğine karar verdi. Mağaza o günden beri 24 saat boyunca açık kalmaktadır.

L.L. 1967 yılında, 94 yaşındayken öldükten sonra işlerini, torunu Leon Gorman devraldı ve şirket, onun yönteminde dünya çapında nüfuz kazandı, müşteri tabanını 4.5 milyon kişiye çıkardı. Esas mağaza, yüzölçümü 10 000 m²'yi bulacak şekilde genişletildi ve hemen bitişiğinde L.L. çocuk mağazası açıldı. Günümüzde sadece üretim tesislerinde 450 kişi çalışmakta, her yıl mevsimlere ve bireysel spor alanlarına göre düzenlenmiş 150 milyon katalog postaya verilmektedir. Eski günlerin yalnızlık çeken telefonunun bugün bütün bu faaliyetlerin yarattığı trafikle başa çıkması mümkün değildir. Bir gün içinde 180 000 sipariş telefonu alınmakta ve aramaların yoğun olduğu saatlerde telefonlara yaklaşık 3 300 kişi cevap vermektedir. Her yıl 11 milyon paket gönderi yapılmakta ve bazen günde 120 000 paket gönderildiği olmaktadır. Bu arada Freeport da şaşırtıcı bir biçimde büyümüş; içinde L.L. Bean'den başka 100 kadar daha perakende şirketi barındıran dünyaca meşhur bir alışveriş merkezi olmakla övünür hale gelmiştir. Kentteki bir çok otel ve konaklama merkezi falanca ya da filanca ünlü fabrika çıkış mağazasının ne kadar yakınında bulunduğuna ilişkin reklam vermeyi hiç ihmal etmemektedir.



L.L. Bean, çalışanlarını daima hoş tutmuş bir şirkettir. O kadar ki; Carlene Griffin adında bir kasiyer elli yıldan fazla şirkette kalmıştır. Bu sadakat, aralarında yıllık satışlara bağlı cömert bir prim sisteminin de bulunduğu çeşitli yollarla sağlanmıştır. Prim oranı 1988’de çalışanın maaşının % 18’ine kadar yükselmişti ancak, 1996’da bunun yarısına düşürüldü ve sonraki iki yıl boyunca satışlarda herhangi bir artış gözlenmediğinden hiç dağıtılmadı. Havaaların yumuşak gitmesinden Japonya ve Kanada’da iş yapılamamasına kadar her şeye atfedilen düşük satış performansı, ne yazık ki buzdağının görünen ucuydu.

1970 ve 80’lerde, temsil ettiği “doğayı seven genç üniversiteli görünüşü”nün tutulması nedeniyle, çift haneli büyüme rakamları Bean’in adeta kuralıydı. Sorunlar 90’larda mayalanmaya başladı. Ortalama müşterinin yaşı elliye yaklaşıyordu. Üzerinde uzman olduğu geleneksel tarz, yeni ve heyecan verici olmaktan artık uzaktı. Üstelik rekabet de kızışıyordu. L.L. Bean’inkine benzer yöntemlerle çalışan ABD’li rakipleri 1982 yılında, yılda toplam 7.8 milyar katalog gönderirken, bu sayı 1998 yılında 14 milyara yaklaşmıştı. Bu katalogların hepsi Bean’in mevcut ve potansiyel müşterilerini kapmak için savaşıyordu. Spor malzemeleri sektöründen REI, moda dünyasından ise GAP gibi rakipler arayışla hızla kapatıyordu.

Bunlarla savaşmaya yeminli olmalarına rağmen, Gorman ve kurmayları git gide yığılan tehditlere karşılık vermekte biraz yavaş davrandılar. Tanınmış markalarının artan saldırılara şerbetli olduğuna inandıklarından, başlangıçta müşterilerinden nakliye bedeli talep etme düşüncesini kabul etmediler. Oysa onlardan başka herkes nakliye bedelini müşteriye yüklüyordu. Verdikleri karar bilançolarının kâr hanesini

ciddi bir biçimde etkilemişti. (Şirket bu duruma 1994 yılında boyun eğdiğinde, piyasada müşterilerinden nakliye bedeli istemeyen tek şirketti). Çocuk giyim ve malzemeleri gibi son derece önemli bir konuda yapılması gereken hamleyi ertelediler. Ülkenin çeşitli yerlerinde yeni dükkanlar açmaktan kaçındılar. Ciroları da buna göre davrandı; bir yıl önce yaşanan düşmenin ardından, 1997’de yalnızca % 2.9 oranında arttı.

Bu arada Gorman yılmadan mücadele ediyordu. Şirketin kemikleşmiş yönetim yapısını değiştirerek modern zamanlara daha uygun hale getirdi. Yeni dükkanlar açmayı programa aldı ve buralarda satılacak giysilerin günün modasına tasarımlar olmasına özen gösterdi. Şirkete yeni bir imaj kazandırmak üzere, elektronik ve yazılı yayın ortamlarına yönelik yepyeni bir reklam kampanyası hazırlanmasını istedi. “*L.L. Home*” adında, yatak odası ve banyo mobilyaları pazarlayan yeni bir alt marka yarattı. 1995 yılında, şirketin büyük ihtiyaç duyduğu genç müşterilere ulaşmasını sağlamak ve sürekli artan kağıt ve posta masraflarının yıpratıcı etkisini hafifletmek için, 100 000 dolar harcayarak bir Internet sitesi kurulmasına liderlik etti. Bu siteyi bir yıldan az bir süre içinde bir milyon kişi ziyaret etti ki; o zamanlar sanal alem henüz çok yeniydi ve bugüne göre daha az insanın erişimine açıktı.

Sitenin kuruluş amacı, herkese şirket hakkında bilgi vermektir. Ama bu kadar sevilmesi, Gorman’ı ne olduğu tam bilinmeyen e-ticaret dünyasına dolu dizgin girmek üzere harekete geçirdi. Hazırlanan siber-katalog, L.L.’in çizimlerini satmak için yayınladığı el ilanlarının yerini tutacak gibi görünmese de; alınan ilk sonuçlar olumludur. (e-Marketer adlı bir kuruluş, L.L Bean’in sitesini, katalogla satış yapan diğer perakendecilerin siteleri arasında ikinci sıraya yerleştirmektedir). Bean’in sattığı hemen her şey bu sitede mevcuttur; *Moorland Ragg* yün kazaklardan, *Vacationland Dome* çadırlara, *White*

Mountain kar ayakkabılarından, İsveç tipi katlanır karyolalara kadar her şey...Ayrıca, *Adirondack* uyku kanepeleri, *Goose Down Box Stitch* boyun atkıları ve *Forest Rim* çanak çömlekler gibi daha yeni ürünler de burada müşterilere sunulmakta, dış mekanlarda yapılan çeşitli sporlarla ilişkin uzman öğütleri, Bean'ın site aracılığıyla uyguladığı; bisiklet, sinekle balık avlama, doğa fotoğrafçılığı ve daha bir çok konuyu içeren eğitim programları hakkında bilgi verilmektedir. Sitede ayrıca, şirket ve çevreyle ilgili taahhütleri hakkında ayrıntılı bilgi ve site ziyaretçilerinin ABD'nin her yanındaki yeşil alanlara bulunduğu yeri, yürüttüğü faaliyeti ya da türünü esas alarak ulaşabilmelerini sağlayan "park rehberi" de mevcuttur.

Bu tür elektronik satışlar ve imaj yenileme çalışmaları kuşkusuz ki şirketin gelecekteki başarısı üzerinde önemli rol oynayacaktır ancak; Bean'ın üzerine kurulduğu ürün ve ilkelerin olduğu gibi korumakta olduğunun da belirtilmesi gerekir. Örneğin; L.L.'nin özgün "Maine Av ayakkabısı" şirketin en fazla tutulan ürünleri arasındaki yerini korumakta ve şirket hala kurucusunun "iyi malı makul fiyatla sat, müşterilerine insan gibi davran; böylece müşterilerin de sana sadık kalacaktır" söylemiyle yönetilmektedir.

50 Numara

H. J Heinz Şirketi

Şirket hakkında:

- ✓ Kurucuları : Henry John Heinz ve John Noble
- ✓ Ayırt edici özellikleri: "Ketçap" ı evlerde kullanılan bir ürün haline getirdi.
- ✓ Ana ürünleri: Yemeklere çeşni veren ürünler, ton balığı, çorbalar, dondurulmuş ürünler, bebek mamaları
- ✓ Yıllık satışı : 9.3 milyar dolar
- ✓ Çalışan sayısı : 40 500
- ✓ Başlıca rakipleri: Bestfoods, Campbell çorba, ConAgra, Del Monte, Nestlé
- ✓ Başkan ve CEO: William R. Johnson
- ✓ Şirket merkezi: Pittsburgh, Pennsylvania
- ✓ Kuruluş yılı: 1869
- ✓ Web sitesi adresi : www.heinz.com

Tıpkı memleketi Pittsburgh, Pennsylvania gibi, Heinz şirketi de yıllar boyunca çarpıcı bir değişim geçirmiştir. Bir zamanlar akla sadece ketçap, turşu ve haşlanmış fasulyeyi getiren şirket, günümüzde "57 çeşit" markasıyla dünya çapında tanınmış ve öz sermayesini bu ürünlerin yanı sıra, düzinelerce farklı marka altında üretilen binlerce ürüne akıtmaktadır. Monongahela ve Allegheny ırmaklarının birleşerek Ohio'yu oluşturduğu yerde kurulmuş olan bir za-

manların ağır çevre kirlenmesi yaşayan sanayi kenti de, genç meslek sahiplerine giderek daha fazla çekici gelen, temiz ve modern bir kent görünümüne bürünmüştür. Aralarındaki benzerlik asla tesadüf değildir.

Henry John Heinz, ilk işini 1869 yılında Sharpsburg yakınlarında kurmuştu. Hala onun adını taşıyan devasa şirket o günden bu yana yerkürenin her yanına yayıldıysa da, (Kanada, Birleşik Krallık, Kuzey Avrupa, Avustralya ve Yeni Zelanda'da yaptıkları satışlar toplam satışlarının yarısını oluşturmaktadır) şirketin kalbi ve ruhu batı Pennsylvania'daki köklerinden hiçbir zaman kopmamıştır. Heinz da yıllar boyu, kolayca üretilip dağıtılan ünlü çeşnileri alanında lider olmakla yetinmişti. Ama, Pittsburgh'daki fikir önderleri gibi, şirketin kurmayları, zamanın değişmekte olduğunu ve kendilerinin de değişmesi gerektiğini fark etmişlerdir.

1900'lerin başlangıcında, piyasada iki yüzün üzerinde Heinz ürünü vardı ve şirketin satış elemanları bunları Avrupa, Afrika, Avustralya, Güney Amerika ve Asya'ya pazarlıyorlardı. Şirket, Heinz ailesi dışından ilk CEO'sunun göreve gelip, kendilerine yakın alanlarda uğraş veren şirketleri satın almaya başladığı 1960 yılına kadar gerçek anlamda bir dallanma yaşamadı. *StarKist* ton balığı ve *Ore-Ida* dondurulmuş patates şirketleri satın alınan ilk şirketlerdi. Heinz 100. yıl dönümünü kutlamaya hazırlandığı sıralarda "9-lives" kedi mamaları da portföye eklenmişti. Bundan kısa bir süre sonra da "Weight Watchers International" zayıflama ürünleri şirketi Heinz' a katıldı.

Heinz, günümüzde, iki yüzden fazla ülkede 5 700'ün üzerinde ürün kalemi pazarlamakta, satışlarının % 70'ini ailenin ismini taşımayan ürünler oluşturmaktadır. Ürünlerdeki bu çeşitliliğe rağmen, şirketin idari binaları ilk kurulduğu nok-

tanın yalnızca üç beş kilometre ötesinde bulunmaktadır. Ve ona ev sahipliği eden kent de, belki gelişmesine yardım ettiği şirketten esinlenerek, geçmişteki çelik üretimi yapan kasaba kimliğinden sıyrılarak, Heinz'ın bünyesinde dünya çapında hizmet, eğitim ve teknoloji sunan şirketlere kucak açmıştır.



Henry Heinz 1844 yılında Pittsburgh'da doğdu. Alman göçmeni bir ailenin en büyük oğluydu. On iki yaşını henüz bitirmişti ki, komşularına taze sebze ve meyve satarak doğuştan satıcı olduğunu ortaya koydu. Birkaç yıl sonra babasının yaptığı tuğla işinde çalışmaya başladı ama, akşamları sebze-meyve işine de devam ediyordu. 1869 yılında evlendikten sonra, arkadaşı John Noble ile birlikte Sharpsburg'ta bir iş kurdu. Şirketin ilk ürünü annesinin rendelenmiş turplarıydı. İkili, bu ürünü cam kaplar içinde ambalajlayarak temizliğini gözler önüne sermişlerdi.

"Heinz ve Noble" adıyla kurulmuş bu şirket 1875 yılında iflas etti. Heinz, erkek kardeşi ve kuzeniyle birlikte, "F ve J Heinz" adı altında yeni bir şirket kurarak, piyasaya aralarında ketçapın da bulunduğu yeni ürünler sürmeye başladı. Üçlü Philadelphia'da şube açtı ve kısa süre içinde işlerini Londra'ya kadar yaygınlaştırdı. Henry, 1888'de ortaklarının hisselerini de alarak şirkete bugün bilenen ismini verdi. Ama insanlar onu hala "*Heinz Hitch*" adını verdiği at arabasından yük indirirken görüyorlardı. Günümüzde bu arabanın tıpkı yapımı, Şükran Günü geçit törenleri ve Güller Turnuvası gibi özel günlerde ortada dolaştırılmaktadır.

Heinz, Allegheny ırmağı boyunda ileri teknoloji kullanan bir üretim tesisi kurdu ve ürün yelpazesine, bulabildiği en kaliteli girdilerle imal edilen reçel, jöle, sirke ve benzeri

çeşnileri ekledi. Ayrıca, fabrikası öylesine temizdi ki; insanları gururla burayı gezmeye çağırabiliyordu. Bu turlar, günümüzde türünün ilk örnekleri arasında sayılmaktadır. 1896 yılında Heinz milyoner olmuş ve “Turşu kralı” adıyla uluslararası ün kazanmıştı. “Yürek gücü beygir gücünden üstündür” ve “İnsanda karakter neyse, üründe de kalite odur” gibi öz deyişleri olan Heinz, çalışanlarına kendi zamanın işverenlerine göre çok iyi muamele etmiş ve bugün de yerinde duran ilerlemeci bir şirket felsefesi yerleştirmiştir.

Şirket belleğinde Heinz’ın “ne söylediğiniz değil, onu nerede, nasıl ve ne zaman söylediğiniz önemlidir” deyişi de yer etmiştir. Perakende satış dünyasının gözünü kamaştıran bu aforizmadan tanıtım kampanyaları türetilmiştir. Bunların arasında, “21 çeşit ayakkabı” dan esinlenildiği söylenen ünlü “57 çeşit” sloganı da bulunmaktaydı. (Her ne kadar şirket o dönemde piyasaya altmışın üzerinde ürün sunuyorduysa da, Heinz çok doğru bir tahminle bu garip rakamın daha kolay akılda kalacağını hesaplamıştı). Şirketin adını ilan tahtalarına ve yazılı basında çıkan reklamlara yazdırdı, New York’a ilk ışıklı reklam panosunu yerleştirdi. Bu panoda boyu 12 metre olan bir salatalık turşusu yer alıyordu. İngiltere’de şube açtıktan sonra, çalışanlar ve gelip geçenler eğlensin diye oraya 300 kiloluk bir timsah gönderdi.

Heinz, ürünlerini en yüksek kaliteli girdileri kullanarak ve hiç hileye kaçmadan, üretmeye her zaman özen gösterdi ve sektörde federal “saf besin ve ilaç” yasasını destekleyen az sayıda insandan biri oldu. Ancak, bunların hepsinin karşılığını aldı. 1919 yılında öldüğünde, 25 fabrikasında çalışan altı binden fazla personeli vardı.



Henry'nin oğlu Howard, babasının ölümünden sonra işi hemen devraldı ve fabrikayı II. Dünya Savaşı çıkıncaya kadar yönetti. Mali konularda tutucu davranarak borç almaktan kaçındı ve Büyük ekonomik çöküş sırasında ikinci kez iflas etmekten belki de sırf bu yüzden kurtuldu. Ürün yelpazesine bebek maması ve hazır çorba gibi iki yeni ürün ekledi, çalışanlarına babasının ettiği şekilde muamele etmeye devam etti. Bütün bunlardan dolayı, 1937 yılında iş iki misli büyüdü. Howard dört yıl sonra öldüğünde yerine oğlu Henry John "Jack" Heinz II geçti. Yeni lider o sıralarda henüz 33 yaşındaydı. Şirketi Amerikan iç savaşına bulaştırdı, savaşa giden erkeklerin yerine kadın işçiler aldı. Büyükbabasının sloganlarını aklında tutarak, kendisi de iki slogan üretti: "Bombacılar fasulye" ve "takip uçaklarına turşu".

Savaşın bitiminde Jack şirketi halka açtı ve böylece yönetim kademesi de şirket tarihinde ilk defa ailenin dışındaki kişilere açılmış oldu. Televizyonda reklam yayımlatmaya başlatı. Hollanda, Venezüela, Japonya ve İtalya'ya açıldı ve Avrupa'nın en büyük besin işleme tesisini kurdu. Ayrıca, şirketin diğer alanlara girmesi için ilk adımları; 1963 yılında StarKist ve logosu "Ton balığı Charlie"yi, 1965 de ise Ore-Ida'yı satın alarak attı. (Bu şirketin "Tater Tot" adlı ürünü, Heinz satış listesinin hala en başındadır).

Ancak, şirket tarihinin en büyük değişimi Jack'ın aynı yıl işten ayrılması ve yerine R.Burt Gookin'in geçmesiyle gerçekleşti. Yirmi yıldır şirkette çalışan bir muhasebeci olan Gookin, aile dışından şirket yönetimine getirilen ilk kişiydi. (Jack Heiz bundan sonra Yönetim Kurulu Başkanlığı görevini 1987 yılında ölünceye kadar sürdürdü. Oğlu H.J Heinz III, politikaya atılmadan önce şirkette bir müddet çalıştı. Parlak ama kısa siyasi hayatı, Philadelphia yakınlarında meydana gelen uçak kazasında ölümüyle sona erdi).

Gookin'in yönetiminde, sadakatin yerini profesyonellik almıştı ancak, şirketin çalışanlarına ve ürününe adanmışlığı olduğu gibi korunmaktaydı. Gookin, performans değerlendirmesi ve ücretlendirme konusunda standartlar geliştirmiş, ayrıca büyümeyi planlı hale getirmişti. 1978 yılında, dünyanın en ünlü zayıflatma programı olan "Weight Watchers"ı satın aldı. Başarılı olmayan tek hamlesi vardı ki o da; 1970 lerin başlarında, Heinz'ın ürettiği çorbaların hepsinin formüllerini değiştirip rakibi "Campbell's"ı alt etmeye çalışmasıydı. Şirket bu hamleyle ürününü mükemmel hale getirdiğini düşündüyse de, halk bunu (kelimenin gerçek anlamında) "yemedi".

1979 yılında Gookin'in yerine, Heinz İngiltere'yi yöneten, aynı zamanda da İrlanda'nın en büyük rugby yıldızlarından biri olan Anthony J.F O'Reilly geçti. O sıralar 43 yaşında olan O'Reilly, şirketi daha önce hiç bilinmeyen sulara doğru götürdü. Bu suların arasında, tamamen geri dönüştürülebilir plastik ketçap şişesi ve StarKist'i yunuslara zarar vermeyecek hale getirmek de vardı. Kendisinden öncekiler gibi o da, çalışanları aile bireyleri gibi görme ve onlarla isimleriyle çağırma düzeyinde ilişkiler kurma alışkanlığını sürdürdü.

O'Reilly başka alanlarda da önemli değişiklikler gerçekleştirdi. Satışların bir çok bölümde kuvvetli olmasına karşın, bazı ürünler de çok zor satılıyordu. O'Reilly, sabit giderleri kısararak, en fazla zarar eden ürünleri üretimden kaldırarak, fabrikaları kapatarak ve büyümekte olan sektörlerle yönelerek bu durumun üzerine gitti. Üç yıl içinde kar-zarar tablosu tersine döndürmüştü. Şirketin 125. kuruluş yıldönümü nedeniyle *Journal of Business Strategy* dergisinde yayımlanan yazısında "Bence, Heinz'ın yakın tarihinden çıkarılacak bir ders varsa o da, hayatta kalmak için sürekli yeni bir şeyler icat etmenin elzem olduğudur" diye yazmıştır.

1998 yılında William R. Johnson şirketin altıncı başkanı ve CEO su oldu. Bir önceki on yıllık dönemde Heinz, *The Budget Gourmet*, *Ken-L Ration*, *Kibbles'n Bits* ve yabancı ülkelerde çok sevilen başka markaları içine alacak şekilde genişlemişti. Ama şirketin toplam cirosunda herhangi bir artış olmuyor, şirket hisselerinin değeri ise gevşek seyrediyordu. Heinz'ın o güne kadar izlediği tanıtım politikasını göz önünde bulunduran Johnson, ketçap tüketimini arttırmak için, 50 milyon dolarlık dünya çapında bir gazete-dergi ve televizyon reklam kampanyası düzenledi. Heinz ABD, StarKist deniz ürünleri, Heinz evcil hayvan ürünleri ve Heinz dondurulmuş ürünler şirketlerini "Heinz Satış Şirketi" adıyla tek bir şirket çatısı altında birleştirdi.

Ve Johnson, şirketin "yıllardır biriktirdiği pazarlama, üretim ve satın alma gücünü bir üst kademeye yükselteceğini" düşündüğü bir hamle yaparak; ABD'de yürütülen bütün sebze-meyve ve diğer besinlerle ilgili işlerinin birleştirilmesine ve bundan böyle Pittsburgh'daki merkezden yönetilmesine karar verdi.

Övgüye Değer Şirketler

“Dünyayı değiştiren 50 şirket” i yazarken bana pek çok değişik soru soruldu. Ama aralarında bir tanesi vardı ki, oldukça sık tekrarlanıyordu: “51. şirket hangisi?” Sırf kitabın “giriş” bölümünde belirttiğim ölçütleri sağlayamadıklarından kapsam dışı bırakılan binlerce şirket düşünüldüğünde, bu hiç kuşkusuz son derece haklı bir sorgulamaydı. Kullandığım yöntemden dolayı, “51”, “55” ya da “60” gibi sayıların olması söz konusu değildi ama elimde, başrol oyuncularının herhangi bir nedenle sahneden çekilmeleri durumunda, vefalı dublörler gibi olayın içine atlamaya hazır bekleyen, cazip ikinci seçeneklerden oluşmuş sağlam bir liste vardı. Aşağıda bu övgüye değer şirketlerden her birinin kendine göre azameti olan on iki tanesinden alfabetik sırayla kısaca bahsedilmektedir.

Amazon.com

- ✓ **Ayırt edici özelliği:** İnternet’in kullandığı müşteriye doğrudan satış modelini yarattı.

Siber uzayın en büyük ve en tanınmış perakende satış sitesinin henüz müşterisi olmamışsanız, bunun nedeni şirketin kurucusu Jeff Bezos’un yeterince çaba göstermemesi değildir. Bezos ve karısı 1994 yılında bir “Chevy” nin içinde Wall Street’ten Interstate 90 karayoluna çıkıp, batıya doğru giderlerken tasarlanan bu site, o sıralar ergenlik dönemini yaşa-

makta olan İnternet’le birlikte olgunlaşmıştır. İşe önce kitap satışıyla başlamış, sonra giderek büyüyen tüketici ağına CD, video, oyuncak, el aletleri, elektronik aletler, sağlık ve güzellik ürünleri hatta otomobil satarak devam etmiştir. Bezo’ların garajdan çıkarken akıllarına gelen bu fikir, genç çift Seattle yolunun sonuna vardığında olgunlaşmıştır. O sıralarda “dünyaya çapında ağ” a erişebilen sadece üç milyon insan vardı. Bugün ise, *Amazon.com* 7600 kişi istihdam etmekte ve yılda 1.6 milyar doların üzerinde satış yapmaktadır. Bezo’lar şirketin sunduğu hizmetleri ve müşteri tabanını genişletmek için çırpınıp durdukça, *Amazon.com* eskiden sahip olduğu büyük sayılabilecek mali kaynakları hızla tüketmektedir. Ancak, kâr edememesinin uzun vadeli başarı şansını azaltacağından korkan analistlerin eskisi kadar ağzını yormuyor.

The Body Shop International PLC

- ✓ **Ayırt edici özelliği:** Şirketi toplumsal etkililik yolunda hiç çekinmeden kullandı.

Kozmetik sektörü daima hassas bir konu olmuştur. Eleştirmenler sektörü, ürün deneylerinden böyle şeylerin gerçekten lazım olup olmadığına kadar, her yönden eleştirmişlerdir. Ama Body Shop; İngiltere’de 1976 yılında kurulmasından bu yana, kozmetik ürünleri büyük bir sorumluluk duyarak üretip satabileceğini, bir taraftan da onları yerküre üzerinde çeşitli toplumsal olayları yönlendirmek için kullanabileceğini göstermiştir. Şirketin kurucuları Anita ve Gordon Roddick, doğal girdilerle üretilmiş olduğu gururla belirtilen iksir ve kremleri bu sektörde alışıl gelmiş gösteriştten özellikle kaçınan, sıcak ortamlarda satışa sunarken; satışlardan elde edilen kârın bir bölümünü, Yeşil Barış Örgütü’nün “Balinaları koruyun” kampanyasından (bu onların 1986 da başlattıkları ilk hareketti), Gordon Roddick’in bir İngiliz gazetesinde ev-

sizler için ortaya attığı “Büyük mesele” temasına kadar, çeşitli toplumsal projeleri desteklemekte kullanıyorlardı. Şirketin 50 ülkedeki 1750 mağazasında yıllık 520 milyon doların üzerinde satış yapmakta olduğuna bakılırsa; bu tutum galiba hala işe yaramaktadır.

DDB Worldwide

- ✓ **Ayırt edici özelliği:** Sade vatandaşa hitap eden, akıllıca tasarlanmış reklamlar hazırladı.

Reklamı Doyle Dane Bernbach icat etmedi. Akıllıca oluşturulmuş amblemleri de icat etmedi. Yarım yüzyıldır ne yapmakta olduğuna gelince... DDB, bunca zamandır; Amerikalıların o pek sevdikleri cinsten, insanın kendisiyle dalga geçmesi üzerine kurulu mizahı sağlıklı bir dozda içeren ve söylemek istediklerini tamı tamına ifade edebilen reklam kampanyaları düzenlemiştir. Bunlar öyle kampanyalardır ki; reklamın konusunu öyle binde bir değil, çoğu kez simge düzeyine yükseltmişlerdir. “Volkswagen Beetle” ın basın-yayın organlarında yayımlanan ve bu cesur küçük yabancıyı kült haline getiren klasik ilanlarını bir düşünün! Avis’in simgeleşen “Biz daha çok uğraşıyoruz” iletisi de DDB tarafından hazırlanmıştı. Reklam dünyasının en iyileri arasında sayılan “bol baharatlı köfteler” konulu kısa televizyon reklamları da öyle. 1949 yılında Ned Doyle, Maxwell Dane ve William Bernbach tarafından kurulan şirket, yaratıcılıkla mizah anlayışını kaynaştırarak ABD’nin ikinci, dünyanın ise üçüncü büyük reklam ajansı haline gelmiştir. Günümüzde 100 kadar ülkede iki yüzün üzerinde bürosu vardır ve bu bürolardan 2000 yılında 16.9 milyar dolar ciro elde ederken, yetenekli insanların çalışmaya can attıkları bir iş ortamı olma özelliğini de sürdürmektedir.

Eastman Kodak şirketi

- ✓ **Ayırt edici özelliği:** Fotoğrafçılığı sevilen ve katılımcı bir spor haline getirdi.

George Eastman'ın 1888 yılında kolaylıkla kullanılan fotoğraf makinesini piyasaya çıkarmasından bu yana, hem o hem de şirketi "fotoğrafçılık" denilince ilk akla gelen isimlerdir. İçinde Kodak filmleri bulunan tanıdık sarı kutular dünyanın en tanınmış markalarından birinin simgesi olmaya devam ederken, dijital ve klasik fotoğraf makineleri -ki aralarında giderek daha fazla sevilen tek kullanımlık modeller de vardır- Kodak'ı ABD'nin en büyük şirketlerinden biri haline getiren 14 milyar dolarlık cironun önemli bir kısmını oluşturmaktadır. Eastman ve ardılları, bir zamanların uzun ve sıkıntılı sürecini alıp kelimenin gerçek anlamıyla "bir düğmeye basmak" kadar kolay hale getirerek, hem deneyimli profesyonel fotoğrafçıların, hem de meraklı amatörlerin sadakatle bağlandıkları bir şirket yarattılar. Ve bu sırada fotoğraf çekmenin "elmalı pay" kadar "Amerikalı" bir eylem olmasını sağladılar. Ancak, şirketin en büyük rakibi Fuji, anayurdu Japonya'da söz sahibidir ve Kodak'a karşı hem burada hem de diğer ülkelerde düzenlediği saldırılar, New York'lu fotoğraf devi Rochester'ın pazarda başa geçişmesini sağlamıştır.

Exxon Mobil Şirketi

- ✓ **Ayırt edici özelliği:** ABD tarihinin en büyük çevre felaketine yol açtı.

20. yüzyılın en kayda değer kötü olaylarından ikisinin; 1911 yılında Standard Oil'in tasfiyesine yol açan anti-tröst davasının ve 1989 yılında Alaska'daki Prince William Sound'u mahveden, dünyayı sarsan çevre felaketinin üstesinden gelmeye çalıştığınızı hayal edin. Bunu düşündüğünüzde, bu olayların kahramanı olan şirketin, bırakın *Fortune 500*'ün "3

Numarası" olmayı, ortalıklarda kalabilmesine bile çok şaşarsınız. John D. Rockefeller'ın imparatorluğu parçalandıktan sonra ortaya çıkan üç düzine şirketten ikisinin yeniden birleşmesi; bugün 120 kadar ülkede petrol arayan, damıtan ve petrol ürünlerini satan son derece karlı, 160.8 milyar dolar değerinde bir enerji merkezi oluşturmuştur. Seksen yıldır birbirlerinin amansız rakibi olan Exxon ve Mobil, her iki şirketin de günümüzün çok hızlı değişen dünya ekonomisi içinde küresel rekabet gücünü arttırmak için 1999 yılında birleşmiştir. Ancak, ortaya çıkan şirket; Exxon Valdez'in geçirdiği, petrolün denize yayılmasıyla sonuçlanan ve şirketin bir milyar dolar civarında ceza ödemesine, halkın gözünde ise değeri ölçülemeyecek derecede büyük itibar kaybetmesine yol açan o meşum kazanın kalıntılarıyla hala uğraşmak zorundadır.

Great Atlantic & Pacific (Büyük Atlantik ve Pasifik) Çay Şirketi

✓ **Ayırt edici özelliği:** Modern perakendecilik sürecini geliştirdi.

"*Great Atlantic & Pacific Çay Şirketi*", dökme satış anlayışına öncülük ederek insanın başını döndürecek kadar yükseklerle çıkarken, perakende sektörünün gelişimini de hızlandırdı. Her şey 1859 yılında, George Huntington Hartford ve George Gilman'ın doğrudan gemiden satın aldıkları çay, kahve ve baharat çeşitlerinin fiyatlarını belirgin bir biçimde düşürebildiklerini keşfetmeleriyle başladı. Manhattan'daki tek dükkanları yüzyılın bitiminde 200 dükkan oldu ve kendilerinin yaptıkları ürünleri de satmaya başladılar. A&P 1912 yılında, daha büyük ölçekli ve ehven fiyatlarla satış yapan peşin alışveriş mağazalarına kayd. 1925 yılının başlarında ise, yılda 347 milyon dolarlık satış yapan 14.000'e yakın dükkanıyla sektörün en büyüğü oldu. "Süpermarket" çağına da aynı şekilde başarıyla ayak uyduran A&P, liderliğini 1960'lar-

da da sürdürdü. O dönemden sonra üçüncü sıraya düştüyse de; satın aldığı birkaç şirket ve coğrafi bölgelere göre kurduğu pazarlama düzeniyle 10 milyar doların üzerinde yıllık toplam satış yaparak, gücünü hala korumaktadır.

Kohlberg, Kravis, Roberts Şirketi

- ✓ **Ayırt edici özelliği:** Borçlanma yoluyla şirket satın alma uygulamasını son derece kârlı bir zanaat haline getirdi.

Hareketli geçen seksenli yıllar içinde bir şirket, Amerikan iş hayatının görünümünü tepeden tırnağa değiştiren mali kasırgaların simgesi haline geldi: Kohlberg, Kravis, Roberts Şirketi, şirketleri istenmeyen taliplerinden kurtarmak için kuruldu. 1980'lerin sonlarında her şeyin tersine dönmesiyle, Jerome Kohlberg şirketi birlikte kurduğu dostları (ve kuzenleri) Henry Kravis ve George Roberts'la yolları ayırdı. Kravis ve Roberts bundan sonra ortaklıklarını "borçlanma yoluyla şirket satın alma" uygulamalarına örnek gösterilecek şekilde yürüttüler. Değerinin altında satılan, verimsiz şirketleri satın aldılar. Bu şirketlerin giderlerini işçi çıkarma ve bölünme yoluyla önemli ölçüde düşürdüler. Ve en son adımda, küçülen şirketi ya başında kalan yöneticilere sattılar ya da halka arz ettiler. Yaptıkları işler arasında en büyüklerinden biri, 1989 yılında Nabisco'nun 25 milyar dolara ve fazlasıyla husumet yaratarak devralınmasıydı. Bu ihale tüm zamanların en büyük anlaşması olarak görülmekle birlikte, Nabisco'nun değerinde uzun vadede artış bekleyenleri –her ne kadar KKR'nin sırf ücretlerden 500 milyon dolar kâr ettiği söylene de- hüs-rana uğratmıştır. Bu New York'lu şirket, yakın zamanlarda yine büyük, ama bu kez dostça ortamlarda yürütülen ihaleler alma konusunda uzmanlaşmıştır.

Levi Strauss Şirketi

✓ **Ayırt edici özelliği:** Bize daha moda olmadan "blucin" sattı.

1873 yılında Levi Strauss ve Jacob Davis, işçi tulumlarını çivilerle süsleme yöntemlerinin patentini aldılar ve böylece "blucin" doğdu. San Francisco'da kurulan şirket, sonraki dönemlerde, kaliteli iş giysileri arayışı içindeki Amerikalı erkeklerle sağlam "Levi Strauss" blucin pantolonlarını satmakla işe başladı. Ve bu uğraş onu, günümüzde altmışın üzerinde ülkede iş giysilerine benzer "blucin pantolon" ve yanı sıra, *Levi's*, *Dockers* ve *Slates* markaları altında spor giysiler satan küresel bir imparatorluk olmaya götürdü. Bu imparatorluğun en ünlü ürünü "blucin", işçi tulumunun delikanlılar kadar genç kızlar tarafından da isyan bayrağına dönüştürüldüğü 1960'larda patlama yaptı; o dönemden beri de her iki cinsten ve her yaştan insanın üzerinde, şirketin kurucularını bile şaşırtacak ortamlarda görülen bir giysi haline geldi. Ancak, onlardan sonra şirketi yönetenlerin modadaki eğilimlere ayak uyduramamaları ve satışların bu nedenle düşmesi, bütçede ve iş gücünde ciddi kısıtlamalara gidilmesini gerektirmiştir.

Minnesota Madencilik ve İmalat Şirketi

✓ **Ayırt edici özelliği:** İnsan yaşantısında büyük değişimlere yol açan basit ürünler ürettiler.

Kime isterseniz sorun, size "seloteyp" ve "post-it" in 20. yüzyılın en önemli icatlarından ikisi olduğunu söyleyecektir. Bunun için Minnesota Madencilik ve İmalat Şirketi'ne teşekkür borçluyuz! Ama, daha iyi bilinen ismiyle "3M", Superior gölünün yakınındaki Two Harbors kasabasında kurulduğu 1902 yılından beri, bu iki üründen başka; yapıştırıcılar, yansıtıcı aygıtlar, cilt bakım ürünleri, yalıtım malzemeleri ve özel plastikler gibi toplumu önemli ölçüde etkileyen çok çeşitli ürünler ortaya koymuştur. Şirket, o yörede yaşayan beş iş

adaminin civarda mineral aramaya ve bunları öğütürerek işle-meye karar vermeleriyle kurulmuştu. Şirket kısa süre sonra zımpara işine yöneldi. İçinde bulunduğu yenilikçiliği teşvik eden ortam, dünyanın ilk su geçirmeyen zımparasının geliştiri-lmesine yol açtı. Yapışkan bantlar, manyetik ses kayıt bant-ları, kumaş koruyucular, karbonsuz kâğıt, ovma süngerleri, hatta otomobiller için ses sönümleyici malzemeler üretildi. Günümüzdeyse şirket, tıbbi ve diş tedavisiyle ilgili ürünler üreten bir birime de sahiptir ve altmış ülkede yılda toplam 15.7 milyar doların üzerinde satış yapmaktadır.

Swift Şirketi

- ✓ **Ayırt edici özelliği:** Günümüzün ambalajlı yiyecek endüs-trisinin babasıdır.

Gustavus Swift bu işe soyunmadan önce, kasaplık bel-li bir yöre içinde hapsolmuş bir uğraştı. Ama Swift, sığırla-rı ucuz fiyatla satıldığı batı bölgesinden satın alıp, fiyatların yüksek olduğu kuzeydoğuda satarsa daha fazla para kazana-bileceğini gördü. Etleri nakletmek için buzla soğutulan özel tren vagonları kullandı. Dananın kasap dükkânları arasında kolaylıkla iletimini sağlayan havai konveyörü de icat eden Swift, üzerinde marka taşıyan etleri bütün ülkeye dağıtan ve bu yolla kâr eden ilk kişi oldu. İcat ettiği taşıyıcı sistem daha sonra Henry Ford tarafından yere indirilerek “montaj hattı” na dönüştürüldü. Swift, şirketini 1875 yılında kurdu ve kısa süre içinde dünya çapında dağıtım yapmaya başladı. Kaydettiği büyümeyle, ertesı yüzyılda ürün yelpazesini pet-rolen fıstık ezmesine kadar genişletti ve bu durum Swift’i büyümeyi hedefleyen holdingler için cazip hale getirdi. 1986 yılında Beatrice tarafından satın alındı, bu şirket de 1990’da *ConAgra*’ya geçti. Günümüzde Swift’in merkezi Colorado’dur ve şirket “Armour” markasıyla domuz etinden yapılan ürün-ler pazarlamaktadır.

Washington Post

✓ **Ayırt edici özelliği:** Bir başkan devirmişti.

Washington Post, en çok Watergate skandalını ortaya çıkarmasıyla tanınır. Ama bu şirket, o zaman için de, bugün de, bundan çok fazla bir şeyler ifade etmektedir. 1877’de dört sayfalık bağımsız bir gazete olarak kurulan Washington Post, iflas ettiği 1933 yılına kadar, kadrosunda Joseph Pulitzer gibi saygın yazarlar barındırmaktaydı. İflası üzerine açık arttırma ile Eugene Meyer’e satıldı. Meyer, gazetecilik işinde hiçbir deneyimi olmamasına karşın, derhal gazetenin saygınlık ve kârlılığını geri getirmek üzere çalışmaya koyuldu. 1946 yılında, Uluslararası İmar ve Kalkınma Bankası’nın ilk başkanı olduğunda, gazeteyi, kızı Katharine Graham’ın eşi Phillip’e devretti. Katharine, eşinin 1963 yılında ölümüne kadar gazete üzerinde söz sahibiydi, onu zaferden zafere taşıdı ve en sonunda Watergate otelinde yapılan “üçüncü dereceden soygun” görüşmelerini açığa çıkarmasını sağladı. Washington Post’un Pulitzer Ödülü kazanan bu yayını, başkan Nixon’un 1974 yılında istifa etmesine yol açtı. Günümüzde şirket, Katharine’in oğlu Donald Graham tarafından yönetilmektedir ve televizyon, İnternet ve başka gazetelerdeki hisselerinin yanı sıra, *Newsweek* dergisinin de sahibidir.

Wells Fargo Şirketi

✓ **Ayırt edici özelliği:** Batıya giden yolu açan finansman hizmetlerini sağladı.

Wells Fargo posta arabaları, 1852 yılından itibaren meşakkatli çölleri, tehlikeli dağları, uçsuz bucaksız bozkırları aşarak; koşuşturma içindeki kasabalarda, büyük çiftliklerde ve yaşamdan yalıtılmış madenlerde bulunanlara taşıdıkları mektup ve paralarla, Amerikalılara batının yolunu açmıştır. “Altına hücum” döneminde şirket, işlenmemiş madenleri ABD

parasına çevirmek ve yerel işler için çek ve senet basmak gibi hizmetler de vermiştir. Hatta, 1864 yılında telgrafla gerçekleştirdiği işlem nedeniyle, dünyada ilk elektronik işlemi kendisinin yaptığı iddiasında bile bulunmaktadır. Günümüzde Well Fargo, bireysel müşterilere ve şirketlere geleneksel bankacılık ve yatırım hizmetleri gibi çeşitli hizmetler sunan bir finansman şirketidir. Yaptığı satın alma ve birleşmeler sayesinde, ABD’de bulunan bu tür kurumlar arasında büyüklük bakımından yedinci sırada yer almaktadır. 104.000 çalışanı, 5300 şubesi, 17 milyon müşterisi vardır. Varlıklarının değeri 234 milyar doları bulmaktadır. Ama San Francisco merkezli şirketin asıl övünç kaynağı hala, müşterileriyle kurduğu ilişkidir. Bu ilişkiyi sürekli kılabilmek için; sektörde lider olan bir Internet sitesi, süpermarket gibi alışılmamış yerlerde banka şubeleri ve Kuzey Amerika’nın her yanına dağılmış 6500’den fazla ATM işletmektedir.

Dünya Tarihine Yön Veren

En Etkin 50 Şirket

ŞİRKETLERİN TARİHLERİ İLE İLGİLİ
BU MÜKEMMEL KİTAP, HERKESİ ŞAŞIRTACAK!

McDonald's, Sony, Microsoft, HP, Coca-Cola, Toyota, Yahoo! ... Ve diğerleri...

Onlar; beslenme alışkanlıklarından spora, seyahatten alış-verişe, haberleşmeden eğlenceye kadar; sadece iş dünyasında değil, hayatın her alanında, insanların yaşamlarını derinden etkilediler.

Söz konusu şirketlerin; elde ettikleri güce nasıl ulaştıklarına, ne gibi yollar izlediklerine, sarsılmayan mevkilerini nasıl koruduklarına, işletmeyi sürekli olarak nasıl geliştirdiklerine ve yaratıcılıklarını nasıl pekiştirdiklerine tanıklık edeceksiniz.

Bu kitap; şirketlerin prensipleri hakkında bilgi veriyor ve başarısız olduklarında dahi nasıl bir yol izlemeleri gerektiği konusunda okuyucuyu düşünmeye sevk ediyor.

Dünya Tarihine Yön Veren En Etkin 50 Şirket; yaratıcı fikirleri olan ve cesareti göze almaktan çekinmeyen üretken insanların, merakla ve keyifle okuyacağı bir ders kitabı niteliğinde...

Önünüzdeki sayfalarda, bizleri dramatik ve kalıcı değişikliklere uğratan 50 sıra dışı şirketin öykülerini bulacak ve bu öyküleri okurken, geride bıraktığımız birkaç yüzyıl içinde; iş yaşamının -ve bu arada toplumun- genel yapısının nasıl evrimleştiğini de göreceksiniz. Ufukları çok geniş, cesur, kendilerini bir ideali gerçekleştirmeye adayabilen ve şirketlerini başarıya götürmek için çaba gösteren olağanüstü insanlarla tanışacaksınız.

Onlar; kelimenin tam anlamıyla "dünyamızı değiştiren güçler" dir.



Howard Rothman

online satış: www.nedenkitap.com.tr

ISBN 978-975-2542-08-2



9 789752 542082

