

NOTLARIM...

Orhan Turan

Değerli Arkadaşlarım,

Bilgi, sergi, tecrübe paylaştıkça çoğalır.

*Son 6 ay içerisinde okudugum kitaplardan, makalelerden
çıkardığım özetleri sizler ile paylaşmak istedim.*

İyi okumalar.

Orhan Turan

Haziran 2017

İçindekiler

▪ Ben Marka Olsam	Didem Moraloğlu
▪ Türkiye Markası Diye Bir Şey	Salim Kadıbeşegil
▪ Markanı Ateşle	Kolektif : Bora Alçı – Güven Borça – Şule Kutlay – Serhan Ok – Nükhet
Vardar	
▪ Markaları Büyüten Sadık Kullanıcıları Değil, Kullanıcı Sayılarıdır	Temel Aksoy
▪ Fiyat İndirimleri Ne Kadar Etkilidir	Temel Aksoy
▪ Marka ve Pazarlama Yöneticilerine 16 Tavsiye	@Markafikirleri
▪ Kriz Dönemlerinde Kurumlar-Markalar Büyüyebilir mi	Bülent Fidan
▪ Bu Topraklardan Dünya Markası Çıkar mı	Güven Borça
▪ Çağrışımlar ve Marka Değeri	Hakan Senbir
▪ Strateji, Taktik, Yaratıcılık, Planlama ve Daha Pek Çok Güzel Şey	Hakan Senbir
▪ Networking Neden Önemlidir	@Markafikirleri
▪ Büyük Türkiye	Linkedin
▪ Markanız Dijital Dönüşüme Nasıl Hazırlanmalı	@Markafikirleri
▪ Hız – Dijitalleşen Dünyada Başarının 7 Kanunu	Ajaz Ahmed & Stefan Olander
▪ Dijital Dönüşüm	Linkedin
▪ Dijital Dönüşüm Direktörleri	Linkedin
▪ Dijital Dönüşüm İçin Atağa Geçmemiz Şart	Işık Aydın
▪ Dijital Pazarlama	Olgu Şengül
▪ Zara & Mango	Jaime Velazquez (Glob.Conn.Gzt.Yaz.) Turkishtime Dergi
▪ Müşteri Çağı	Linkedin
▪ Başarı = Değer Yaratabilmektir	Dr.Yılmaz Argüden
▪ Zor Zamanlarda Liderlik = B Planınız Var mı	Dr.İzel Levi Coşkun
▪ Şu Hayatta Neler Öğrendim	Armağan Akbay
▪ Basitlik Üzerine	Acar Baltaş
▪ Birazda “Kobice” Konuşalım mı	Şeyma Saraç
▪ Doğu & Batı Çocukları	Linkedin
▪ E-Posta ve Mesaj Yazma Kuralları Nedir	Temel Aksoy
▪ Liderin Kitaplığı	Cem Kozlu
▪ Temkinli İyimserlik	Mehmet Semih Söylemez

Ben Marka Olsam

Yazar: Didem Moraloğlu

Peki, marka aslında nedir?

Marka nedir sorusunu “Tüketicinin zihninde oluşan, orada yaşayan ve onların algılarını geliştiren, büyük harfle başlayan bir isim” olarak cevaplamak daha doğru olabilir. Bütün ve parça ilişkisi üzerinden bir tanım yapmak gerekirse de şöyle diyebiliriz: Piyasadaki benzerlerinden ayırabilmek için kullanılan isim, sembol, tasarım veya bunların çeşitli kombinasyonları markadır. Bir bütünün içerisinde özel olarak hazırlanan bir parçayı veya bir öğeyi farklılaştırmaya ve ön plana çıkarmaya yarayan eylemlerin bütünü dememiz de mümkündür.

Jack Trout’un dediği gibi, alabileceğiniz en önemli pazarlama kararı, bir ürüne ne ad vereceğinizdir.

Marka, tüketicilerin inandığı vaatlerdir. Vaatleriniz sizi öyle iyi tanımlamalı, marka algınızla öyle iyi bir uyum içinde olmalı ki, tüketici sizi kendiliğinden rakiplerinizden ayırt edebilmeli. Burada önceliğiniz, güven olmalı. Tüketicinizin, markanıza güven beslemesi gerektiğini tutarlı ve istikrarlı bir şekilde anlatıp bunu kabul ettirebilerseniz, markalaşma sürecini çok daha iyi yönetebilirsiniz.

Bir marka yaratıyorsunuz... Peki, bu marka ne kadar süre ayakta kalabilir? Markanızın ayakta kalabilmesi için, hızlı, güncel, insan kaynaklarına önem veren, nakit akışını iyi yöneten ve bağlantıları güçlü bir marka olması gerekir. Bunun için de markanıza bir sürü, yeni ürün veya hizmet ilave etmek yerine, belli başlı ürünlere veya hizmete odaklanmak gerekir. Tüketici alternatif ürün ister ama alternatifler arasında boğulmak da istemez. Markanızı bir sürü ürün ve kategori çeşitliliği ile genişletmek yerine, bir kategoriye odaklanıp daraltırsanız çok daha büyük başarılar elde edebilirsiniz. Bu da sizi hedefinize ulaştıracak olan bilinirliğin ve gücün anahtarıdır. Bugün bilinen tüm büyük markaların yıllar önce yaptığı şey budur. Bilinen ve güçlü markaların bugünkü konumları yerine, bu aşamaya gelene kadar geçtikleri yolları doğru yorumlamak çok önemlidir.

Rakibi tanımak her zaman önemli bir rekabet gücü verse de, sadece rakibe göre hareket etmek bir şirketin yapabileceği en affedilmez hatadır.

Marka kişiliği ve ürün arasında ilişki kuracak olan tüketicidir. Tüketici kendi kişiliğine yakın markaları ve ürünleri seçme eğilimindedir. Kendi kişiliğine en uygun marka ile arasında bir ilişki başlatan müşteri, o markadan alacağı ürünle karakterini birleştirir.

Şirketin değerleri: O markanın ürettiği ürün, verdiği hizmet yada müşteri kitlesinin talepleri yada ihtiyaçları konusunda yeniliğe ne kadar açık olduğunu ve sosyal açıdan sergilediği bilinçli bir tutumu ifade eder.

Marka olmanın yolu reklamdan değil, tanıtımdan geçer. Tanıtımın en iyi yolu da İLK olmaktan. Markanın reklama ihtiyaç duyma sebebi, sağlıklı yaşamaktır.

Her gün aşırı iletişime maruz kalan bireylerle dolu bir toplumda yaşıyoruz. Günde yüzlerce ticari mesajla karşılaşyoruz. Bu mesajların yer aldığı reklamların gereken etkiyi yapamamasının sebebi de bu; fark edilebilirliğini yitirmesi. Yani sadece reklam yaparak marka olmak mümkün değil. Önemli olan, tüketicinin tanınmasını ve algılamasını istediğiniz markanın, rakiplere göre farklı yönlerini öne çıkarmak ve tüketicinin bu yönde bilinçlenmesini sağlamaktır. Tüketicisini kendisini, ürünü ve hizmeti hakkında bilinçlendirmeyi, yani tüketicisinde marka farkındalığı yaratmayı başaran bir marka başarılı kabul edilir.

Markanızın tanıtımını yapmak için izlemeniz gereken yol, markanızın ürünlerinden veya kategorilerinden birinin, sektörde İLK olmasını sağlamaktır. Bu çok önemli bir kriterdir zira bu alanlarda ilk olmak, size muazzam bir rekabet avantajı kazandırır. Fakat elbette ilk olmak, bir markanın başarısının sürdürülebilir olması için asla tek başına yeterli değildir.

Philip Kotler'in A'dan Z'ye Pazarlama kitabına göre, haber ve tanıtım arasında çok güçlü bir bağ vardır. Tanıtım, reklam değildir ama reklamdan daha etkilidir. Yeni ve ilk olan her şey haber olabilir. Markanız haber olabiliyorsa, sizin de bunun üzerinden bir tanıtım yapma şansınız olur. Bu anlamda haber olabilmenin en iyi yolu, başkalarının markanız hakkında söyledikleridir.

Başkalarının sizin markanız hakkında söyledikleri, her zaman için sizin kendi markanız hakkında söylediklerinizden daha önemlidir. Tek başına bu bile tanıtımın neden reklamdan daha önemli olduğunu açıkça gösteriyor.

Yeni bir marka oluşturmakla mevcut markanızı korumak arasında ciddi bir fark vardır. Mevcut markanızı, markanızın reklamını yaparak veya reklam vererek korursunuz. Aynı zamanda sektördeki Pazar payını da

genişletirsiniz. Ama yeni markanızı reklam vererek koruyamazsınız. Yeni markanızı ancak tanıtım yaparak koruyabilirsiniz.

Markanın reklamını yapmayın; onu yaşayın ve hissedin...

Markaların uzun yıllar ayakta kalabilmesi için en önemli unsur; markaların oluşması değil, doğru ve sağlam şekilde inşa edilmesidir. İnsanların markanızın ismi ve mesajıyla temas ettiği her durumda ve yerde, marka olarak vaadinize sadık kalarak markanızı inşa edebilirsiniz. Marka vaadinizi düzenli ve istikrarlı bir şekilde güçlendirerek markanızı sağlamlaştırabilirsiniz. Günümüzde markalar tanıtım ile inşa edilip reklam ile korunuyor. Burada asıl zor olan, reklamı yayınlamak değil; medyanın veya tüketicinin marka hakkında konuşmasını sağlamaktır. Bir markayı başkalarından öğrenmek, marka algısının oluşmasında inandırıcılık ve güvenirlilik unsurunu güçlendirir.

Liderlik bir marka için referans yaratmanın en temel ve sağlam yoludur. Bu yüzden kategoride (pazarda) lider olmak önemlidir.

Markanızı, insanların zihninde ancak pazarlamayla inşa edebilirsiniz. Markalar reklamlarla inşa edilemez. Reklam sadece marka hakkında konuşulmasını sağlamaya veya dikkat çekmeye yardımcı olan bir unsurdur. Markalar; reklam, halkla ilişkiler, sponsorluklar, etkinlikler, sosyal sorumluluklar gibi unsurların bir araya getirilmesinden oluşan pazarlama faaliyetleriyle inşa edilir. Pazarlama marka yaratmaktır. Günümüzde, güçlü markalar güçlü pazarlama programlarıyla yaratılmıştır. Unutmayın; marka oluşturmak kadar, oluşturduğunuz markayla uzun yıllar ayakta kalmak da önemlidir.

Markanızın sürdürülebilirliği çalışanlarınıza bağlıdır. Eğer markanız için sadık müşteri arıyorsanız, önce kendi çalışanlarınızın markanız için ne kadar sadık bir müşteri olduğunu gözlemleyin. Çünkü çalışanlarınız markanız için en iyi reklam ve tanıtım aracıdır. Çalışanlarını, birer tanıtım aracı olarak görmeyen ve dolayısıyla "marka olduklarını düşünmekle yetinen" markalar da var elbette. Ortak özellikleri, çalışanlarını marka dostu olarak görmek yerine adeta düşman gibi görerek markayı, hakkında oluşabilecek tüm olumlu ve olumsuz gelişmelerden ve fikirlerden mahrum bırakmalarıdır.

Markaların ayakta kalabilmeleri için, markaya DEĞER katmaları gerekir...

"Pazarlama; şirketin müşteri üretme departmanıdır."

Pazar payı geriye dönük, müşteri memnuniyeti ise ileriye dönük bir ölçüdür. Müşteri memnuniyeti azalmaya başlarsa, Pazar payı erozyonu da gelecektir.

İyi kalite, iyi servis, iyi fiyat gereklidir; ama yeterli değildir.

Strateji; tutarlı, nitelikleri bakımından benzerlerinden ayrı ve üstün olan bir değer inşa edip bunu markanın hedef pazarında sunmayı amaçlayan bir bağlıdır. Eğer rakipleriniz ile aynı stratejiye sahipseniz, bir stratejiniz yok demektir. Eğer stratejiniz farklıysa, ama kolayca taklit edilebiliyorsa, zayıf bir stratejidir. Stratejiniz benzersiz ve taklit edilmesi zor ise, güçlü ve sağlam bir stratejiniz var demektir. Eğer bir marka, rakipleriyle aynı parkurda koşuyorsa, rakipleri ona yetişebilir. Markaların gerçekten ihtiyacı olan farklı bir parkurdur.

Strateji, bir fildişi kulenin mikropsuz ortamında değil, Pazar yerinin çamurunda doğmalıdır.

Pazarlama; bir şirkette bir kişinin sorumluluğu değildir, pazarlama herkesin sorumluluğudur.

Siemens: "Kalite; müşterilerimizin geri gelmesi, ürünlerin geri gelmemesidir"

**"Yaratıcı beyniniz
az çalışıyorsa;
kesinlikle
pazarlama yapamazsınız."**

Peki, marka veya şirket olarak neye ihtiyacınız var?

Cevabı çok basit: Yaratıcı bir pazarlamacıya.

İşinizi doğru şekilde yapmanın beş kuralı vardır: İşinizi ölçme, değerlendirme, hesaplama, kıyaslama ve zafer. Yapılan bir işi ölçümleyerek,

ölçümlemeyi değerlendirerek, değerlendirmeyi hesaplayarak, hesaplamayı kıyaslayarak her zaman zaferi elde edersiniz.

Kişisel marka yaratmak veya kişisel bir marka olmak için yapılması gereken en önemli şey beynimizi bilgiyle doldurmak ve geliştirmektir. Bunun ilk adımı olarak okuma alışkanlığı edinebilir yada bu alışkanlığınızı geliştirebilirsiniz. Şimdi biraz da okuma alışkanlığının kültürümüzde tuttuğu yere göz atalım.

Birleşmiş milletler Eğitim, Bilim ve Kültür Kurumu UNECSO'nun dünyadaki okuma alışkanlıkları üzerine hazırladığı rapora göre Türkiye, kitap okuma alışkanlığı açısından dünyada 86'ncı sırada yer alıyor. Avrupa'da yüzde 21 olan kitap okuma oranı, Türkiye'de sadece on binde bir. Yine aynı araştırmaya göre, günde ortalama altı saat televizyon izleyip üç saat internette vakit geçiren Türk Halkı kitap okumaya yılda ne yazık ki sadece altı saatini ayırıyor.

Marka yaratma stratejinizi belirlerken ilk yapmanız gereken ne istediğine karar vermektir. Markalaşma, bir ürünün gücünün ve Pazar koşullarının analiz edildiği bir süreçtir; Bir hareket planı, bir pazarlama planı yapıp bir farkındalık ve ürünü satın alma güdüsü tesis etmektir. Markalama bir "şey"den, bir değer yaratmaktır. Bir birey için başarılı bir kişisel marka yaratmak da tıpkı böyle bir süreçtir. Marka uzmanları, kişisel marka yaratmanın, kişinin kendisine bir ürünü piyasaya sürmeye hazırlanan bir şirketin pazarlama sorumlusu gözüyle bakmasıyla mümkün olacağını belirtiyor.

Şirketlerin en önemli operasyonu olan pazarlamanın en önemli çalışmasını marka faaliyetleri oluşturuyor. Şirketler ürünlerine güvenilir bir marka imajı yaratmak için kocaman bütçeler harcıyor, onlarca kişiyi istihdam ediyor. Peki, bu ürünlerin başarısını taşıyan yöneticiler kendileri için ne yapıyor?

Günümüzde şirketlere değer katan şeyler somut varlıklar değil; itibar, yeni fikirler ve müşteri ilişkileri gibi soyut kavramlardır. İnsanlar için de durum aynıdır. Bir insanı başarılı yapan eğitim, tecrübe veya meslek değil; gerçek gücü, stratejisi, imajı, görsel ve sözel kimliğidir.

İnsanların zihninde olumlu izlenimler yaratmak kendini markalaştırmakla mümkündür. Kendini etkili bir şekilde markalaştırmanın püf noktası, kendi fikrini ortaya çıkarmak ve fikrine özgü bir satış planı oluşturmaktır.

Türkiye markası diye bir şey!

Yazar: Salim Kadıbeşegil

Bu yazı Brandmap dergisinin Ekim 2016 sayısında yayımlanmıştır. Dergide yayımlandığı hali ile buradan okuyabilirsiniz.

Uganda aklımda neye benzediği hep tartışılan devlet başkanı İdi Amin'in **"insan eti yediği"** iddiaları ile kalmıştır. Olimpiyatlarda geçit töreninde uygun adım yürüyen Ugandalı sporcuları izlerken aklımın bir köşesinde kalmış bu düşünceyi kovamazdım!

Afrika'dan devam edelim. Güney Afrika Cumhuriyeti'nin çağırttığı ise nefis şarapları değil; 20. yüz yıla damgasını vuran utanç verici ırk ayrımcılığı politikaları, buna karşı ömrü boyunca mücadele eden Nelson Mandela ve O'nun 12 Eylülcüler tarafından kendisine verilen Büyük Atatürk ödülünü **"darbecilerin elinden ödül alınmaz"** diye reddetmesi...

2016'da yitirilen devlet adamlarından birisi de Tayland Kralı Bhumibol Adulyadej oldu. Tayland'ın adı geçtiğinde aklıma gelenler arasında halkı tarafından çok sevilen kralları ama bunun yanı sıra zırt pırt hayatın akışını trafik ışıkları gibi kesen darbeler ve parlamentosunda yaşanan vurdulu kırdılı "demokratik" görüşmeler!

Butan'ın adı ise günümüzde "sürdürülebilirlik" meraklılarının iz sürüp çok şey öğrenebilecekleri bir masalla özdeş sanki. Dünyada Gayri Safi Mutluluk Endeksini resmen benimsemiş tek ülke. Ormanların oranından, eğitim-öğretim kalitesine, yerel kültür zenginliklerinden, doğal hayatın korunmasına kadar 70 kriterin yaşamın tüm alanlarına serpiştirildiği bir gelişmişlik endeksi Butan markasının her tarafına nakış işler gibi işlemiş.

Daha sayılabilecek çok ülke ve bunların marka kimliği ile algılarımıza yerleşmiş onlarca gözlem ve deneyimlerimiz var.

2000'li yılların ortalarında uluslararası bir proje ile ilgili olarak bulunduğum Moskova'daki iş ortağımız olan PR şirketinin üst düzey yöneticileri ile konuşuyorduk; o günkü gündemimizden bağımsız Türkiye markası ile ilgili Rusya'da ortaklaşa bir şeyler yapabilir miydik? Rus meslektaşım kibar ve diplomatik bir üslup ile; "şimdi mesela Almanya desek aklına, Mercedes, VW, BMW gelir. Fransa'dan söz ediyor olsak şaraplar, peynirler, moda markaları vs., Amerika desek, Hollywood, Las Vegas, uzay mekikleri, Apple, Google, Microsoft, özgürlük heykeli vs. Rusya'da arka planında Türkiye'nin olduğu işlerin başında bira, birkaç tane hipermarket, buzdolabı ve biraz da

pazar tezgahlarını dolduran giyim markaları geliyor. Bunların yerine diğer ülkelerin algısı ile boy ölçüşebilecek ne koyabileceğiz?"

"Türkiye markası" diye bir şey var. Bu nedir, nasıl bir markadır, nasıl yönetilir gibi sorular kafamı kurcalarken [Haluk Şahin'in enfes yazısı imdadıma yetişti](#). Özetle şöyle diyor Haluk Şahin;

"Türkiye markasının" yerlerde sürüldüğü bir dönem yaşıyoruz. Bu, siyasal görüşümüz ne olursa olsun, hepimizi ilgilendiriyor. Çünkü henüz tanıştığımız insanlar bizi ilkin üzerimizdeki marka damgasına göre değerlendiriyor, ona göre tepki veriyorlar...

...Türkiye markasının artık bir refleks gibi uyandırdığı bu endişeyi Temmuz sonunda ABD'ye gittiğimizde de hissetmişim. İnsanlar bizim Türkiye'den geldiğimizi duyunca adeta üzüyor hatta bize acıyordu.

Avrupa'da da durumun böyle olduğunu duyuyor, okuyorum. **"Türkiye"** dendiği anda artık akla dünyanın en muhteşem şehri İstanbul, mavi denizler ve parlak güneş değil, bombalar, silahlar, hapishaneler geliyor.

Türkiye markası yerlerde sürünüyor derken bunu kastediyorum...

... Evet, sorun ciddi ve ağır maliyetli. Ama ben, gereken adımlar atılmazsa, durumun daha da bozulmasından korkuyorum.

...Kaygılarım yeni değil: Ergenekon ve Balyoz tutuklamalarının başladığı dönemden beri, ülkemizde uluslararası hukuki normlar göz ardı edilir, keyfi ve otokratik bir yönetim kurulursa Türkiye'nin bir **"parya devlet"** (pariah state) haline gelebileceği uyarısında bulunuyorum.

"Parya devlet"ler, uluslararası camianın en alt sınıfından sayılırlar; saygın uluslar onlarla ilişki kurmak istemezler, kamusal kimlik sahibi aydınlar ve yazarlar orayı ziyaret etmezler; devlet adamları o devletin yöneticileri ile aynı fotoğrafa girmemek için kaçarlar.

Bir zamanlar Güney Afrika öyleydi; bazı ülkeler için bugün İsrail öyle.

Bozuk markalar için bir de **"bitik ülke"** (failed state) kategorisi var. Bunlar devlet olmanın temel gereklerini yerine getiremez duruma düşmüş ülkeler. Asayiş sağlamamak, maaşları ödemek, göçleri önlemek gibi... Bu kategoride, çoğunluğu Afrika'da olmak üzere, çok sayıda devlet var. Bize yakınlıkları nedeniyle Somali ile Pakistan'ı anabiliriz. Maalesef Türkiye'nin bu öbeğe aday olduğuna ilişkin bir kaç yorum okudum.

Ama bence en tehlikelisi hatta korkuncu **"kabadayı devlet"** (rogue state) kategorisine sokulmak. Böyle devletler, uluslararası hukuku tanımadıkları için, barışa tehdit olarak algılanıyorlar ve her türlü yaptırıma müstahak görülüyorlar.

Tabii ki, Türkiye'nin bu üç kategoriden herhangi birine konduğunu görmek yüreğimi dağlıyor...

*... Komplo teorileri ve yabancı düşmanlığı ile vakit kaybetmeyelim. **"Marka"** onarımı için reçete belli: Tam demokrasi, hukukun üstünlüğü, saydamlık, toplumsal adalet ve yaratıcılık! Daha fazla vakit kaybetmeden! Çok geç olmadan!"*

Haluk Şahin'in yazısını paylaştığım sosyal medya ortamında ilk gelen yorumlardan bir tanesi reklam duayenimiz Haluk Mesci'ya ait. Twitter ortamında Mesci; " Türkiye 'markası' yani 'brand' gerçek anlamda hiç olmadı. En fazla, olsa olsa, bir 'trademark' vardı ki o da brand değildir. Bir nedeni de şu; Örn. Fransa markasının sahibi Fransızlar, İtalya markasının İtalyanlar, vb. Peki Türkiye'ninki? Devlet!!!



Reputation Institute'un her yıl düzenli olarak bir araştırmanın sonucu olarak duyurduğu **"Dünyanın en itibarlı ülkeleri, 2016"** sıralamasına bakıyorum. İlk sırada İsveç, sonra Kanada ve İsviçre geliyor. Avustralya, Norveç, Finlandiya, Yeni Zelanda, Danimarka ve İrlanda ilk on sıradaki diğer ülkeler.

70 ülkeyi kapsayan ve 48 bin kişi ile yapılan anketin sonucu olan araştırmada Türkiye **"itibar liginde"** 58. Sırada. ABD ise 28. Sırada! Fransa 15, Almanya 18. sırada. Bir teselli olacak ise Rusya 65. sırada!

Şirketlerde olduğu gibi ülkelerin de itibar performanslarının sürükleyicileri vardır diyor **Reputation Institute**. Turizm, ihracat, etkili diplomasi, yabancı

nitelikli işgücü çekimi ve doğrudan yabancı sermaye yatırımı... Bu başlıklar altındaki 17 alt kriterin sorgulanması sonucu ortaya çıkan ülke itibarı skoru tabii ki doğrudan iş sonuçları olarak adlandırdığımız davranışları etkiliyor. "Bu ülkeyi ziyaret etmenizi; bu ülkede yaşamınızı; çalışmanızı; bu ülkenin ürün ve hizmetlerini satın almanızı, eğitim görmenizi, bu ülke adına yapılan etkinliklere katılımınızı **tavsiye ederim**" gibi!

Bu sonuçların ortaya çıkmasını sağlayan ve ülkelerin "itibar yolculuğu" olarak tanımlanabilecek sorular arasında ise şunlar var; "Yüksek kalitede ürünler ve hizmetler; iyi bilinen markalar; küresel kültüre katkı; teknoloji; iyi eğitilmiş ve güvenilir işgücü; eğitime yatırım; doğal güzellikler; eğlence olanakları; yaşam standardı, dost ve konuksever yerel halk; çağdaş iş ortamı; kurumsal ortam; sosyal ve ekonomik politikalar; uluslararası çalışmalara katılım; güvenlik; kamu kaynaklarının verimli kullanımı ve etik"

Ülke markaları sokakta gördüğünüz her şeydir. Her şey "**iyi**" ve "**mükemmel**" olmak zorunda değildir. Bir yanlış bir doğruyu götürmez. Ama Gezi Parkı sürecinde İstiklal caddesinde kahve keyfi yaparken durduk yere polisten biber gazı yiyen, azarlanan; gençlerin demokratik hakları için yaptıkları gösteride acımasızca coplandıklarına tanık olan turist memleketine doğruları değil yanlışları taşıyacaktır.

Ülke markalarının özündeki koku demokratik değerler ve adalettir. Bu koku sokakta gördüğümüz her şeyin üzerine ne kadar yoğun sinmişse ancak orada ülke markalarından söz edilebilir. Nitekim demokrasi bayrağını New York girişindeki özgürlük abidesi ile simgeleştirmiş ABD'nin itibarlı ülkeler sıralamasında 28. sırada gelmesinin arkasındaki en önemli nedenleri arasında polisin özellikle siyahlar karşısında kullandığı acımasız silah gücü ve bunun karşısında adaletin toplum vicdanına cevap veremeyişi olarak yorumlanmakta.

Son beş yılda Reputation Institute'un "**En itibarlı ülkeler**" araştırmasının ilk on sıralamasına giren ülkelerde pek bir değişiklik olmuyor. Nedenini, söz konusu ülkelerdeki demokratik değerler ve adalet mekanizmasının aile ilişkilerine kadar sinmiş bir kültür olarak görebiliriz.

Türkiye'yi uzun yıllar demokrasi, adalet ve hukukun üstünlüğü gibi evrensel değerlerin üzerine inşa edilmiş yaşam biçimimizle pazarlayamadığımız için deniz, kum, güneş, baklava ve karagözle satmaya çalıştık. Görsel etkisi yüksek ve modern görünümlü iddiasıyla alışveriş merkezleri, çarpık kentleşmenin son ürünü alt yapısız toplu konutlarla belki bunlar biraz arka plana gitti ama Türkiye markası adına değişen bir şey yok! Çünkü yurt dışına çıktığınızda biraz samimi ortamlarda ilk sorulardan bir tanesi " facebook, twitter, youtube kullanmak serbest mi?"

Türkiye Cumhuriyeti'nin GSMH kadar değeri olan ve topu topu 35 yıllık geçmişı olan Apple yaratamadığımız gerçeği Türkiye'yi marka yapma sevdasında olan herkesin düşünmesi gereken bir olgu!

Sonuç olarak tekrar Haluk Şahin'in yazdıklarına dönmek lazım...

*""**Marka**"" onarımı için reçete belli: Tam demokrasi, hukukun üstünlüğü, saydamlık, toplumsal adalet ve yaratıcılık! Daha fazla vakit kaybetmeden! Çok geç olmadan!"*

MARKANI ATEŞLE

Yazar : Kolektif (Bora Alçı – Güven Borça – Şule Kutlay – Serhan Ok Nükhet Vardar

Türkiye'nin en eski şirketi 1777'de kurulan Hacı Bekir Lokumları'dır.

Türk kahve kültürünü dünyaya yayan, 1871 doğumlu, Kurukahveci Mehmet Efendi'dir.

1800'lerin sonlarından itibaren Türkiye'de markalaşma adına yapılanlar gerçekten hayret vericidir. O zamanki girişimcilerin içgüdüleriyle, sağduyularıyla bulup ortaya koydukları pazarlama ve iletişim stratejileri sade, içten, bir o kadar da sahici ve işe yarar niteliktedir. Avrupa'da Endüstri Devrimi'yle birlikte sanayileşme hızının artmasıyla, dünyada bilinen ilk fuar İngiltere'de 1 Mayıs 1851'e Kraliçe Victoria tarafından açılmış ve bu sergiye Kraliçe Victoria'nın davetiyle Osmanlı İmparatorluğu'ndan 700 kadar üretici katılmıştır. Crystal Palace'da sergilenen toplam 3.300 üründen 1.300'ü Sanayi Bakanlığı tarafından yollanan mamulleri içermektedir. Yollanan örnekler arasında dokuma ürünleri, işlemeler, kadifeler, ipekliler, yünlü kumaşlar, cam, seramik, altın, gümüş ürünleri, maden numuneleri, gıda ürünleri ve doğal ürünleri bulunmaktadır. Osmanlı İmparatorluğu Tanzimat'ın da etkisiyle, Crystal Palace'dan 12 yıl sonra, 9 Şubat 1863'te İstanbul Sultanahmet'te Sergi_i Umumi_i Osmani'yi açmış ve sergi 54 bin kişi tarafından ziyaret edilmiştir. Bu aynı zamanda Osmanlı'nın yurtdışına açılma kararının tüm dünyaya ilanı niteliğindedir. Sonuçta 13 kategoride 10 binden fazla ürün sergilenmiş ve ticaret hayatı için itici bir güç oluşturmuştur.

Tüketici odaklı düşünen pazarlama ruhu, ticari düşünen yönetim ruhunun önüne geçmelidir.

Markalar başarılı olmak için stratejilerini belirlerken aynı zamanda geleceği şekillendiriyorlar. Geleceği şekillendirmek ağır bir sorumluluk, hakkını vermek gerekir. Markaların kısa vadeli ve anlık çözümlerden çok, uzun vadeli iş süreçlerine odaklanmaları, müşterilerinin önemseydiği, dert edindiği konuları dikkate almaları ve bu süreçleri göstermelik birkaç etkinlikten öteye taşıyarak sahici, sürdürülebilir yapılar oluşturmaları gerekmektedir. Markanın samimi yaklaşımlarla geliştireceği süreçler bütünü, farklılığı beraberinde getirecektir.

İtibarınızı yönetin, itibarınız taklit edilemez.

Kasadaki paraların değeri bir gecede düşebilir, ancak itibarınız markanızın hammaddesidir, en değerli sermayenizdir, sizi geleceğe taşır. Bu sebeple itibar endeksleri yapılıyor ve itibar ölçümlerinin sonuçları şirket satın almalarında çok daha etkili olmaya başlıyor. Finansal değerleriniz bugününüzü yansıtır, itibarınız ise geleceğinizi. Bugün müşteriler artık markaların; tutarlılıklarını, paydaş işbirliklerini, tedarikçi ilişkilerini, çalışanlarına gösterdikleri değeri, sosyal olaylara karşı duyarlılıklarını hatta temel stratejilerini dikkate alıyor ve sorguluyor. Sunduğunuz farkı ve değeri hissetmek, dahil olmak, müdahale etmek istiyor; satın alma işlemi tüketici için artık bir yatırım kararı niteliğinde. İtibarlı olmayan, saygı duymadığı, çevreye zarar veren, çocuk işçi çalıştıran, çalışanını sömüren, zehirli madde üreten kurum ve markalar ile iletişim kurmak veya eskilerin tabiri ile hemhal olmak istemiyor. İtibarına katkı sağlayacak, değer yaratan ve saygı duyduğu markaları tercih ediyor.

Uzun soluklu iş süreçleri geliştiren, tedarikçisine destek olan, sıkıntıya düştüğünde çözüm üreten, onlar adına düşünerek birlikte hareket eden markalar, ancak doğru işbirlikleri ile markalarını geliştirebileceklerinin ve sürdürülebilir bir sistem yaratabileceklerinin farkındalar.

Çalışanına, hissedarına, müşterisine, topluma ve diğer tüm paydaşlarına katma değer yaratmayan bir işletmenin varlığını sürdürülebilmesi ve geleceğe taşıyabilmesi mümkün değil.

Markanın, marka yönetiminin, markalaşmanın gelip dayandığı nokta satıştır. Sonuçta markalaşmada amaç daha çok ve daha karlı satmaktır. Buna rağmen marka ile satış ilişkileri, hakkında en az yazılan ve düşünülen konular arasındadır. Ülkemizde şirketler satış odaklıdır. Satış gruplarının şirketlerde ağırlığı daha fazladır. Satış bölümleri pazarlamaya nazaran daha kalabalıktır. Bayi yapısını ve sayılarını da satış bölümlerinin yanına eklersek satışın sahip olduğu gücü daha net görürüz. Bazı şirketlerde satış bölümlerinin gözle görülmeyen ama hissedilen gizli bir hakimiyetleri vardır. Bu nedenlerle satış ve marka-satış ilişkileri, üzerinde düşünülmeyi hak ediyor.

Eğer şirket marka sahibi ise genellikle:

- Marka müşteri tarafından benimsenmiştir ve talep edilmektedir.
- Satış gelişimi, düzenli müşteri talebi ile canlı kalır.
- Bayi-dağıtım kanalı organizasyonu oluşturmada ekstra çaba sarf edilmez (bayi aranmaz, bayiler şirketi bulur; şirket, seçen durumundadır).

- Müşteri sürekliliğinin yarattığı taleple sürekli ve istikrarlı kazanç sağlayan dağıtım kanalı (bayi –satış noktası vb.) ile uzun süreli ilişkiler kurulur.
- Dağıtım kanalında istikrar vardır, bir kuşaktan diğerine geçer.
- Dağıtım kanalları karşısında taviz verilmez yada daha az taviz verilir.
- Ortalama bir satış ekibi ve faaliyeti ile bile tatmin edici sonuçlar alınır.
- Uzun süreli ve istikrarlı bir kadro yapısı oluşur. Bu, kurumsal kültür, değerler ve geleneğin oluşmasını ve gelişmesini sağlar. Bu gelenek nesilden nesle aktarılır.

Eğer şirket marka sahibi değil ise genellikle:

- Müşteri talebi bir yana, müşteriler şirketten bihaberdir.
- Satış gelişiminin nasıl sağlanacağı bilinmez, satış stratejileri ve politikaları her yıl değiştirilir.
- Bayi-dağıtım kanalı oluşturmak için çok çaba gösterilir, bayi adayları şirkete gelmez şirket adaylara gider. Şirket tercih eden değil, tercih edilen olur.
- Dağıtım kanalında sürekli değişiklikler yapılır. Bayiler sık değişir, biri gider biri gelir; dağıtım kanalında süreklilik ve istikrar kaybolur, ürün ve hizmetlerinizin tüketiciye ulaşması sürecinde kesintiler olur.
- Dağıtım kanalına bağımlı olunur. Ticari tavizler verilir hatta tavizsiz iş yapılamaz hale gelinir.
- Tecrübeli bir satış ekibi ve kuvvetli bir satış faaliyetine rağmen satış sonuçları tatmin edici olmaz.
- Çalışan devir oranı yüksek olur. Kurumsal kültür ve değerler gelişmez.

Görüldüğü gibi ticari yaşamda satış başarısının ve sürekliliğinin kilidi markadır.

Güçlü bir markada ortalama bir satış faaliyeti dahi yeterli olurken zayıf bir markada olağanüstü bir performans bile yeterli olmayabilir.

Bayilik sistemi, doğası gereği yukarıdan aşağıya hiyerarşik bir organizasyondur. Bu organizasyonun en başında şirket bulunur ve kural koyucu – yöneten durumundadır. Bu nedenle şirketle bayiler arasında sürekli bir çatışma hali vardır. Her iki taraf da faydasını maksimize etmek ister. Şirket daha çok satış ve ciro bekler. Bayiler işlerini yaparlarken şirketten hiç bitmeyecek gibi görünen beklenti ve taleplere sahiptir: Bayiler bazı şeyleri çok ister (vade, iskonto, ciro, para, ek bütçe, yeni bölge vs.) bazı şeyleri de hiç istemez (mal almak, stok taşımak, kota, teminat vermek, ödeme yapmak vs.). En nihayetinde, bayiler hep isteyen ve şikayet eden durumundadır. Şirketlerin yüzlerce bayiden gelen böylesi talep ve şikayetleri karşılayabilmesi mümkün değildir. Bu sürecin yönetimi ve

çatışmaların çözümü için aslında bayilerin ne istediğine odaklanmak gerekir. Bayiler her ticari işletme gibi aslında kar ister. Bu karı kazanmak içinde uygun bir ciro. Ciro yoksa hangi satış politikası uygulanırsa uygulansın (iskonto, prim vb.) sonuç değişmez. Bayiler istemeye devam eder ve bayi – şirket çatışması kaotik boyutlar kazanabilir. Hepsi birbirinden farklı istek ve beklentileri olan bayileri hizalamanın yolu cirodan geçer. Ciro varsa karlılık bir şekilde sağlanacaktır.

Pazar hakimi bir şirketin bayi yapısının özellikleri şunlardır:

- Sektör ortalamasının üzerinde satış hacmi olan bayiler nicel ve nitel yönden güçlüdür.
- Kazançlı iş, bayi kanalında istikrarı getirir.
- İstikrarın sonucu, uzun yıllar sistemde çalışan, sektörünü ve işini çok iyi bilen tecrübeli bayiler demektir.
- Bayilerin sadakati ve bağlılığı yüksektir. Bayi ile çatışmalar daha kolay çözülür.
- Bayiler şirketin liderliğini kabul ettikleri için şirketle uyumlu çalışırlar.

Pazar payı düşük şirketler ise bu kadar şanslı değildir:

- Bazı bayilerin satış hacmi yüksek olabilir ama ortalama bayi satış hacmi düşüktür. Bu nedenle bayiler genelde zayıftır.
- Yeterli kazanç sağlayamayan bayiler alternatif işlere girerler. Bu ise daha kısa bayilik süreleri demektir.
- Tatmin edici bir kazanç sahibi olmayan bayilerin şirkete sadakatleri düşüktür veya yoktur.
- Bunun sonucunda şirketle uyumsuz bir bayi yapısı oluşur.

Pazarlama başarısı olmazsa olmaz en temel üç şart vardır:

- Doğru konumlandırma
Rakiplerden farklılaşmak ve tüketiciyi harekete geçirmek için
- Yeterli bütçe ile iletişim
Markaya farkındalık kazandırmak ve bilinirliği geliştirmek için
- Yüksek dağılım
Markayı doğru zamanda tüketici ile buluşturmak için

Reklam hem en rahat eleştirilen, hem de herkesin fikriyle katkıda bulunmaktan hoşlandığı bir iştir. Eğer şirketin farklı bölümlerinden çalışanları reklam stratejisi oluşturma aşamasında sürece dahil edebilirsiniz (mesela bir marka workshop' u düzenleyerek) ortaya çıkacak kampanyanın benimsenmesini kolaylaştırırsınız. Araştırma sonuçlarını, tespitlerinizi paylaşmanız ve çözümleri tartışmaya açmanız, herkesin problemler, öncelikler, hedefler ve reklamın başarı kriterleri konusunda hemfikir olabilmesi açısından yarar sağlayacaktır. Bu da reklam brief'inin oluşturulması ve fikir seçimi aşamalarında ortak karar verilebilmeyi kolaylaştırır.

Markaları Büyüten Sadık Kullanıcıları Değil, Kullanıcı Sayılarıdır

Yazar: Temel Aksoy

Uluslararası Bain danışmanlık şirketinden, Guy Brusselmans, John Blasberg ve James Root'un, çok farklı ülkelerde, çok değişik ürün kategorilerinde, 100 Bin alışverişçinin davranışlarını inceledikleri araştırmalarında vardıkları sonuçlara göre,

- Markalar, yeni tüketici (müşteri) edindikleri ölçüde büyürler.

Bu bilgi, çoğu insana sıradan bir bilgi gibi gelse de, pazarlama uygulamalarını kökten sarsan bir bilgidir. Pazarlamacıların çoğu, markaların mevcut tüketicilere (müşterilere) daha çok satış yaparak yani onların sadakatini artırarak büyüyeceğine inanır. Bu nedenle, markalarını dar bir tüketici (müşteri) segmentine konumlayıp, bu segmente daha fazla satış yapmaya çalışırlar. Markaların sadakatle büyüyeceği, pazarlama dünyasında çok yaygın bir inanış olsa da, bu inanışı doğrulayan hiç bir bilimsel veri yoktur.

Genellikle bir markayı satın alanların yarısı, bir sonraki satın alma döneminde o marka yerine başka bir markayı satın alır. Dolayısıyla, bir markanın bir insana bir kere satış yapması, o insanı kazanması anlamına gelmez. Bu nedenle repertuar pazarlarının hepsinde, markalar sadece yeni kullanıcı edinmek için değil, kaybettikleri kullanıcıları da yeniden kazanmak için çaba göstermek zorundadır. Büyüyen markaların hepsi, her dönem kaybettikleri kullanıcılardan daha fazlasını kazanan markalardır.

Bain danışmanlık şirketinin 100 Bin kişinin davranışlarını inceleyen araştırması da, büyük markalarla küçük markaların arasındaki farkın, sadık kullanıcıların markalarını daha sık satın almasından değil, kullanıcı sayılarının çokluğundan kaynaklandığını kanıtlamıştır.

Bir markanın daha çok sayıda kullanıcıya erişmesi (penetrasyonunu artırması) için yapması gerekenler şunlardır:

- Birincisi, marka hafızası yaratmaktır. Alışverişçilerin dikkate almadıkları bir markayı satın alma ihtimalleri çok düşüktür. Bu nedenle her markanın

öncelikle alışverişçilerin dikkate aldıkları bir marka olması yani satın alabilecekleri markaların arasına girmeyi başarması gerekir. Bunu yapmak için markanın hangi işe yaradığı, nerede, ne zaman, kiminle, neyin yanında kullanılacağını reklamlarla anlatması ve markanın isim, slogan, logo, amblem, renk ve simgelerden oluşan ayırtıcı görsel ve işitsel unsurlarını potansiyel alıcıların zihinlerine yerleştirmesi gerekir. Bu, kısa zamanda gerçekleştirilecek bir iş olmadığı için, markanın aynı mesajları uzun süre kesintisiz olarak reklamlarıyla anlatması gerekir. Markanın oluşturduğu marka hafızasını, yeni reklamlarda sürekli tazelemesi gerekir.

- İkincisi, ürün portföyünü optimize etmektir. Bir marka ne kadar çok alt marka ve ne kadar çok sayıda ambalaj (boy, çeşit..) ile pazarlama yaparsa, her bir alt markaya ve ürün varyantına o kadar az bütçe ayırmak zorunda kalır. Her birine az bütçe ayırdığı için markanın penetrasyonu istenen seviyeye çıkamaz. Elbette, tüketicilerin ihtiyaç duyduğu yeni ambalaj boyları ya da farklı alt markalar, markanın farklı kullanım alanlarında daha çok tüketilmesine ve penetrasyonun artmasına neden olur ama bazı şirketler alt marka, ambalaj boyu ve ürün varyantlarını o kadar çoğaltır ki, pazarlamacı ve satıcılar ürün portföyünü yönetemez olurlar. Oysa büyüyen markalar, en çok satan ürünlerine (kahraman ürüne) daha çok reklam yaptıkları ve bu kahraman ürünleri satış noktalarında hakkıyla yönetme imkanı buldukları için büyürler. Ürün ve ambalaj inovasyonu yapmanın optimal seviyesini bulmak, her markanın yönetmesi gereken çok önemli bir konudur.
- Üçüncüsü, satış noktalarında markayı iyi yönetmektir. Büyümenin en önemli faktörlerinden biri, markayı satış noktalarında hakkıyla yönetmekten geçer. Büyümek isteyen her markanın,
 - Satış noktalarında en yüksek dağıtım seviyesine ulaşması,
 - Her satış noktasında, markanın sürekli bulunur olmasını sağlaması,
 - Kahraman ürünlerin doğru yerde, olabildiğince geniş bir yer alarak görünür olmasını sağlaması,
 - Etkili satış aktivasyonları uygulaması gerekir.

Satış noktalarını yönetmek, sadece süper marketlerde satış yapan markalar için değil, kendi mağazalarında ya da bayiler, perakendeciler aracılığıyla satış yapan markalar için de hayati bir öneme sahiptir. Bugün çoğu marka, sadece satış noktalarında ürün ve hizmet yönetimini iyileştirerek, hayal etmediği büyümeleri sağlayabilir. Satış kanalında yapacağı iyileştirmelerle, aynı reklam bütçesi, aynı ürün portföyü ve aynı fiyat yapısıyla birçok marka, %30'lara kadar satış artışı gerçekleştirebilir.

Bir şirketin yeni müşteriler kazanmadan, sadece sadık müşterileriyle, varlığını sürdürmesini beklemek gerçekçi değildir. Sadık müşteriler, sayıları az olması ve satın aldıkları ürün ve hizmetin de bir sınırı olması nedeniyle - yüklü miktarda satın alma yapsalar bile - markanın büyümesini sağlayamazlar. Yeni müşteri edinmeden, bir markanın büyümesi mümkün değildir.

Yeni müşteri kazanamayan markalar bir dönem sonra küçülmeye mahkûm olur. Bu yüzden büyümek isteyen her markanın, henüz markayı satın almamış olanları ve daha önce satın almış ama hali hazırda başka markaları satın alanları kazanmak için çaba göstermesi gerekir.

Markalar, mevcut müşterilerine daha çok satarak büyüyemezler. Eğer büyüselerdi, pazardaki en büyük marka ile en küçük markanın yarattığı sadakat oranları arasında çok büyük farklar olurdu. Oysa bilimsel araştırmalar, pazardaki en büyük marka ile en küçük marka arasında 2-3 misli fark olduğunu gösterirken; bu markaların kullanıcı sayılarında kıyaslanamayacak kadar büyük farklar oluştuğunu gösterir.

Pazarlama Kanunlarına göre markalar, yeni müşteri (tüketici) ile büyür.

Fiyat İndirimleri Ne Kadar Etkilidir?

Yazar: Temel Aksoy

Şirketlerin etkisini en hızlı görebildikleri pazarlama kararları, sattıkları ürün ve hizmetlerin fiyatlarını indirdikleri zaman elde ettikleri satış artışlarıdır. Bu nedenle sadece küçük markalar değil, yeni ürün geliştirme, daha yaygın bir dağıtımına ulaşma ve tüketicilere reklam yapma imkanlarına sahip büyük markalar da sık sık fiyat indirimi yaparak, satışlarını artırmak isterler.

Artan rekabet ortamında, bugün hemen her ürün kategorisinde fiyat indirimleri, markaların standart uygulaması haline gelmiştir. Ama çoğu şirket, fiyat indirimlerinin gerçek etkisini ölçme imkanına sahip değildir çünkü fiyat indirimleriyle beraber hem kendi markalarında hem rekabette aynı anda birçok değişken devreye girer ve kimse tam olarak neyin hangi sonuçlar doğurduğunu bilemez.

Ehrenberg Enstitüsü yazarlarından John Dawes ve John Scriven'in fiyat indirimleri üzerine yaptıkları araştırmalardan elde ettikleri deneysel genellemeler, her şirket için bir rehber niteliğindedir.

Genellikle alışverişçilerin büyük çoğunluğu, fiyatlar hakkında tam bir bilgiye sahip değildir. Yapılan araştırmalarda, süpermarketten alışveriş yapanların yaklaşık yarısının, satın aldıkları markaların fiyatlarını bilemedikleri saptanmıştır. (Söyledikleri fiyatlar, gerçek fiyatların $\pm 10\%$ aralığının dışındadır.) Daha seyrek satın aldıkları ve daha yüksek fiyatlar ödedikleri ürünler hakkındaki fiyat bilgileri ise daha da azdır. İnsanlar bu ürünlerin fiyatlarını alışveriş yapmaya karar verdikleri zaman öğrenirler ve elde ettikleri bilgiler markaların birbirlerine olan kıyaslamalı fiyatlarıdır.

Pazarlama kanunlarının öngördüğü üzere, alışverişçiler tek bir markadan değil, kendilerine oluşturdukları marka repertuarı içinden satın alma yaparlar. Her ürün kategorisinde markalar dönemsel fiyat indirimleri yaptığı için alışverişçiler, kendi repertuarlarına aldıkları her markayı farklı fiyat seviyelerinden satın alırlar.

Bir markayı indirimli fiyattan satın alanların neredeyse tamamı, bu markayı daha önce normal fiyattan satın almış olan tüketicilerdir. Aynı insanın aynı markayı farklı fiyatlardan satın alması, "normal" bir durumdur. Fiyat indirimleri, markanın seyrek kullanıcılarının markayı daha çok satın almalarını sağlar ama bu etki kalıcı olmaz; indirim bittiğinde, alışverişçiler eski alışkanlıklarına geri dönerler.

Tüketici paneli verilerine göre, ucuz markaları satın alan tüketicilerin bir bölümü, bir sonraki sefer daha pahalı markalardan da satın alma yaparlar. Bunun tersi de geçerlidir: Pahalı bir markayı satın alanlar da sonraki alışverişlerinde ucuz bir markayı tercih edebilirler. Dolayısıyla ucuz markaların dar gelirli; pahalı markaların yüksek gelirli tarafından satın alındığı gibi bir genelleme yapmak bilimsel verilere göre doğru değildir. Bu elbette, herkesin her markayı satın alma gücünün olduğu anlamına gelmez; ama çoğu marka sanıldığından çok daha geniş bir tüketici kitlesine hitap eder.

Ehrenberg Enstitüsünün yaptığı araştırmalarla, markaların yaptığı fiyat indirimlerinin etkileri konusunda bazı genellemeler yapmak mümkündür:

- Bir markanın fiyatını indirip, rakibin fiyatına yaklaşmasının etkisi sınırlıdır ama markanın fiyatı rakibinin altına inerse, fiyat indiriminin etkisi artar.
- İndirimin reklamını yapmak ve özellikle satış noktalarında eski ve yeni fiyatı göstermek, indirimin etkisini artırır. Duyurusu yapılmayan bir fiyat indiriminin etkisi sınırlıdır.
- Pazar payı küçük olan markalar fiyat indirimine girdiklerinde satışları daha çok artar; buna karşılık pazar payı büyük olan markaların fiyat indirimleri daha az satış artışı sağlar. % 5 pazar payına sahip bir markanın %50 indirim yapması satışlarını %20 artırabilir ama aynı indirim oranıyla pazar payı %40 olan bir markanın satışlarını %20 artırması çok daha az bir ihtimaldir. Kural olarak pazar payı büyük olan markaların satışları, fiyat indirimine daha az duyarlıdır. Bu mekanizmanın tersi de geçerlidir: Pazar payı büyük olan markalar, fiyat artışı yaptıklarında satış miktarları daha az düşerken, pazar payı küçük markaların aynı oranda fiyat artışı yapmaları, satış miktarlarını daha çok düşürür.
- Bir markanın belirli bir fiyat seviyesinde satış yaparken, fiyatını indirdiği zaman kazanacağı satış miktarıyla, fiyatını artırdığı zaman kaybedeceği satış miktarı aynı değildir. Çünkü her ürün kategorisinde alışverişçilerin "normal" kabul ettikleri bir referans fiyat aralığı vardır. Bir markanın bu referans fiyatın %10 üzerine çıktığı zaman kaybedeceği satış miktarı, %10 altına indiği zaman kazanacağı satış miktarından daha fazladır.
- Rakiplerine göre daha düşük bir fiyat seviyesinde satış yapan bir markanın fiyat indiriminin etkisi sınırlıdır. Zaten ucuz olan bir fiyatı daha da ucuzlatmak, satışları sınırlı bir şekilde artırır. Süper marketlerin kendi isimleriyle sattıkları ucuz ürünlerin fiyatlarını indirmeleri, satışları çok artırmaz ama aynı ürünlerin fiyatlarını referans fiyat seviyesine çıkarmaları satışları çok düşürür çünkü alışverişçiler bu durumda markalı ürünleri satın almayı tercih ederler.
- Bir markanın alışverişçilerin referans olarak kabul ettikleri (kategoride çoğu rakibin uyguladığı) fiyat seviyesinden daha düşük bir seviyeye

inmesi satışları daha çok artırır. Eğer bir ürün kategorisinde, markaların fiyatları birbirlerinden çok farklı seviyelerde seyrediyorsa, bir markanın fiyat değişikliğinin satışlara etkisi, nispeten daha az olur. En güçlü satış etkisi, bütün markaların benzer fiyatlarda satış yaptığı bir ortamda, bir markanın fiyatını değiştirdiği zaman gerçekleşir.

- Alışverişçilerin sık satın aldıkları ürün kategorilerinde fiyat değişimlerinin satışlara etkisi daha güçlü olur. Market ürünleri ve giyim kategorilerinde fiyat indirimlerinin daha yaygın olması bu nedenledir.
- Az markanın rekabet ettiği pazarlarda, fiyat değişimleri daha etkili olur çünkü bu pazarlarda alışverişçiler, fiyatlar hakkında daha kolay bilgi sahibi olurlar.
- Stoklanabilen ürünlerin fiyat indirimleri satışları daha çok artırır. Bir annenin sürekli satın aldığı bebek bezi markasının fiyatını indirmesi, satışlarını hissedilir şekilde artırır.
- Araştırma raporlarında çok sık gördüğümüz, “ucuzcular”, “fırsatçılar”, “kalite peşindekiler” gibi segmentlerin pek anlamı yoktur. Bir kategoriden satın alma yapan her alışverişçi her markayı satın alır çünkü aynı kategoride rekabet eden markalar birbirlerinin yerine satın alınırlar (birbirlerinin ikamesidirler).
- İndirimler, başta seyrek satın alma yapanlar olmak üzere mevcut müşterilerin markayı daha ucuza satın almalarını sağlar.
- İndirimler markanın rakiplerinden müşteri (tüketici) “çalmasına” yarayabilir ama bu etki, rakiplerin de fiyatlarını indirmesiyle kısa zamanda ortadan kalkar.

Peki, fiyat indirimleri şirketin karlılığını artırır mı?

Fiyat indirimi yapan her markanın varsayımı, daha çok miktarda satış yapıp, birim karlılığından kaybettiğini daha çok satarak telafi etmektir ama bu plan çoğu durumda gerçekleşmez. Çünkü bir markanın indirimden beklentisini karşılaması için çok büyük miktarda satış artışı gerçekleştirmesi gerekir ama rakipler kısa zamanda markanın fiyat indirimine en az aynı oranda fiyat indirerek cevap verdiği için çoğu şirket planladığını gerçekleştiremez. Bütün markaların indirim yapması sonucu, kategorinin fiyat seviyesi düşer ve sonuçta kategorideki bütün markaların karlılıkları düşer.

Fiyat indirimlerinin iki özelliği vardır:

- Birincisi, bütün markalar seyrek satın alma yapan bir kullanıcı kitlesine sahip olduğundan, indirimin etkili olması için, alışverişçilerin markanın indirimde olduğunu satış kanalında belirgin bir biçimde fark etmeleri gerekir hatta daha alışverişe çıkmadan markanın indirimde olduğunu duymuş olmaları gerekir. Bu şartlar gerçekleştiği takdirde fiyat indirimleri söz konusu satış noktalarında etkili olur. Ama her markanın

satış kanallarının hepsini istediği gibi yönetme imkanı yoktur. İndirim uygulanmayan ya da yapılan indirim alışverişçilerin fark etmesini sağlayamayan satış noktaları, indirimin satış miktarına katkısını çok azaltır. Bu nedenle, indirimler doğası gereği, satış kanalına özgü uygulamalardır ve daha az sayıda alışverişçiye ulaşır.

- İkincisi, fiyat indirimleri çok kısa zamanda etkili olur ama orta uzun dönemde etkisi kaybolur. Çünkü ya şirket eski fiyatına geri döner ya da rekabet onun fiyatına iner. Her iki durumda da fiyat indirimlerinin satışlara kalıcı etkisi olmaz.

Bir marka, reklam yaparak da fiyat indirerek de satışlarını artırabilir ama fiyat indirerek satış artırmak, şirketlere daha pahalıya mal olur çünkü indirimler markaların karlılıklarını eritir. Bu nedenlerden ötürü, şirketlerin fiyat indiriminden çok markalarını reklamla desteklemeye ağırlık vermeleri, daha karlı bir yöntemdir. Çünkü reklamlar, hem bütün satış kanalları üzerinde etkilidir hem de düzenli yapıldığı taktirde uzun dönemde kalıcı etkiye sahiptir.

Reklamların alışverişçilerin satın alma ihtimallerini artırma etkisi, kısa dönemde zayıf; uzun dönemde çok güçlüdür. Çünkü indirimlere kıyasla reklamların ulaştığı kitle çok daha geniştir. Bilimsel araştırmalar uzun dönem kesintisiz reklam yapan markaların büyüdüğünü kanıtlar.

Bir markanın kuvvetli bir indirim yapmak yerine karlılığını zedelemeyecek düzeyde bir indirim yapması ve bu indrimi hem televizyon gibi kitlesel bir mecra da hem de satış kanallarında etkili bir şekilde duyurması daha doğru bir uygulamadır. Bu yöntem, markanın sağlıklı büyümesini sağlayacak bir yöntemdir.

Fiyat indirimleri, şirketlerin satışlarını kısa zamanda artıran bir güce sahiptir. Ama bilimsel araştırmalara göre, fiyat indirimleri yeni müşteri (tüketici) kazandırmaz ve markanın büyümesine kalıcı bir etki yapmaz. Çoğu durumda fiyat indirimleri, beklenen büyümeyi sağlamak yerine şirketin karlılığı azaltır.

Marka ve Pazarlama Yöneticilerine 16 Tavsiye

@markafikirleri

Acısıyla tatlısıyla bir yıl daha geride kalıyor. Ne zamanı durdurabiliyoruz, ne de değişim ve gelişimi.

Günler, günlere ekleniyor, 1 yılı daha deviriyoruz. Her yıl bitmeyecek gibi başlıyor, son günlerinde ne de çabuk bitti diye düşünüyoruz.

Şimdi karşımızda koskoca bir yıl daha var: 2016. Hepimizin ona dair, hayalleri, umutları, istekleri, beklentileri var bazıları gerçekleşecek, bazıları gerçekleşmeyecek. Hayalkırıklığı yaşayacağız, sebepsiz mutlu olacağız belki de.

Hayatın güzelliği de burada belki. Anlayabilen için, belirsizlikte de bir anlam ve derinlik var. Aynısı iş hayatı için de geçerli.

Çoğu insan için ise, hayatla iş hayatı iç içe geçmiş, ayrılmaz parça olmuş. Bu vesile ile yöneticiler için tavsiyeler yazmak istedim.

2016 için 16 tavsiye yazmak istedim. Şimdiden keyifli, mutlu ve huzurlu bir yıl geçirmenizi diliyorum. **(Tavsiyeler önem sırasına göre değildir.)**

1. İlham Verin

Yöneticilik kelimesinin içinde yönet olsa da, asıl maharet yönetmemekte. Yani yönetmeye ihtiyaç duymamakta.

Bir yöneticinin başarısının göstergelerinden biri, ne kadar az yönettiğidir. Daha az yönetmek için ise, daha fazla ilham vermek zorundasınız. Siz yaptıklarınızla, değerlerinizle, geleceğe dair fikirlerinizle, çalışanlarınıza ilham vererseniz, yönetmeye ihtiyaç duymazsınız.

İlham vermenin yolu ise, yaptığınız işe kendinizi adamaktan geçiyor. Kendini adamak, çok çalışmak demek değildir. Yaptığınız işi anlamlı ve güçlü hale getirmektir.

Son dönemde ilham veren insanlardan biri, Elon Musk. Elon Musk ile ilgili yapılan bir röportajda ise, çalışanı şu yorumu yapmış: " Elon Musk, kendini işine adanmış bir insan. Onun çalışma azmi ve isteğini görünce, siz de çalışmak istiyorsunuz."

2.Vazgeçebilme Cesaretini Gösterin

"Asla pes etme," cümlesi vazgeçmek ile karıştırılıyor. Vazgeçmek, pes etmek değildir. Yeni yollar keşfetmektir, yeni yollar aramaktır. Yeniyi bulabilmek için eskiden vazgeçebilmektir.

Vazgeçmediğinizde hayatınızda, işinizde, ruhunuzda yükler birikir. Dünya çapında bazı markaların, iflaslarının arkasında vazgeçememek vardır. Egolarından, hırslarından, geçmiş başarı ve ihtişamlarından vazgeçemedikleri için kaybettiler. Vazgeçememek, onların imtihanı, kaybetme nedeni, kayıpları oldu.

Vazgeçmenin gücünü keşfettiğinizde, korkularınız ile yüzleşirsiniz. Tek seçim şansınız vardır. Ya korkularınıza teslim olursunuz, ya da yeni bir yolculuğa çıkarsınız.

3.Büyük Resme Odaklanın

Hedefler, raporlar, satış baskıları, neden çalıştığınızı, işin anlamını kaybettiriyor.

Sürekli koşarken, başkalarının hedeflerini gerçekleştirmeye çalışırken buluyoruz kendimizi. Bu sarmal etrafımızı sarıyor. Sarmaldan kurtulmanın yolu ise, büyük resmi görebilmektir.

Büyük resim işinizin anlamı, iş yapma nedeniniz ve motivasyon kaynağınızdır. Sıkıldığınızda, yorulduğunuzda büyük resmi hatırlar ve onun için çaba sarf ederseniz, daha güçlü hale geleceksiniz.

4.Sadeleşin

Yaşadığımız dönemde büyük bir kaos ve belirsizlik hakim. İletişim yoğun, bilgi çok, karmaşa hakim. Bu şartlarda güçlü olmanın yolu ise, sadeleşmekten geçiyor. Gereksizlerden, kurtulabilirseniz, büyük resmi görebilir ve vazgeçebilirsiniz sadeleşeceksiniz.

Sadeleştirdiğinizde hayatınız, işiniz, çalışmalarınız daha anlamlı hale gelecek. Etki gücünüz ve başarınız artacak. Gerçekten başarılı insanların asıl özelliği, sadeliğin gücüne ulaşabilmeleridir.

5.İyi Bir Ekip Kurun

Zeki insanlar değil, iyi ekipler kazanır. İyi ekip iş hayatında başarının en büyük faktörlerinden biridir. O yüzden başarılı olmak için iyi bir ekibe sahip olmanız gerekir.

İyi ekip, nitelikli, motivasyonu güçlü insanların birleşiminden oluşur. İyi ekip kurmak için, işinize anlam katmanız, doğru insanları yanınıza çekmeniz gerekir.

Unutmadan, doğru insanları çeken, para değildir. Onlar zaten her yerde iyi para kazanırlar. Asıl faktör anlamlı işler yapabilme ihtimali ve iyi bir ekibin parçası olma düşüncesidir. Yöneticinin görevi de bu ortamı sağlamaktır. Bunu yapabilirseniz, başarılı olacaksınız.

6.Çok Kitap Okuyun

Çağımızda başarılı insanların, önemli özelliklerinden biri, çok okumalarıdır. Eskiden çok okuyanlara, eleştirel bakılıyordu. "Okumak yerine, yapmak lazım" eleştiren insanların en önemli gerekçeleriydi. Devir değişti. Bilgi hakimiyeti ele aldı. Bir gerçek var: Okudukça daha çok öğreneceğiz. Öğrendikçe, daha iyilerini yapma şansımız olacak.

Mark Zuckerberg, bu konuda örnek insanlardan biri. Her fırsatta okuduğu kitaplardan bahsediyor, tavsiyelerde bulunuyor. Bu yılla ilgili her hafta 1 kitap okuma hedefi koymuş. Aynı hedefi siz de belirleyebilirsiniz. 52 kitap, hayatınızı daha anlamlı, bakışlarınızı daha güçlü, algılarınızı daha kuvvetli hale getirecek. Deneyin, pişman olmayacaksınız.

7.Psikolojiye Daha Fazla Önem Verin

Psikolojinin önemi, maalesef iş hayatında ihmal ediliyor. Yaptığımız tüm işlerin odağında insan var. Onu daha yakından tanımak, psikolojisi hakkında fikir sahibi olmak, başarıyı kolaylaştıracaktır.

Psikoloji bildiğinizde, müşterileriniz hakkında daha fazla bilgi sahibi olacaksınız. Çalışanlarınızı daha iyi anlayacak, daha güçlü iletişim kurabileceksiniz. İnsanlarla ilişkileriniz daha iyi hale gelecek. Psikoloji bilmek, bu konuda araştırmalarda bulunmak, iş hayatında birçok kilidi açabilecek çok değerli bir anahtar.

8.Sürekli Öğrenci Olun

10 yıl önceyi hatırlıyor musunuz? 10 yılda ne çok şey değişti değil mi? 10 yıl sonra da çok şey değişecek. 10 yıl sonra bildiklerinizin birçoğu işe yaramayacak. Değişim, gücünü gösterecek, direnenler ise, kaybedecekler.

Değişime uyum sağlamanın en iyi yolu ise, sürekli öğrenci olmaktan geçiyor. “Ben biliyorum”, yanılgısına düşmemek, kaybedenlerden olmamak için öğrenci olmayı ihmal etmeyin. Her gün yeni şeyler öğrenmek için çaba sarf ederseniz, hayat daha keyifli ve anlamlı hale gelecek.

9.Düzenli Olarak Ekibiniz Ve Siz Eğitim Alın

Eğitimler, yenilenmemiz için önemli fırsatlar sunuyor.Akıllı telefonlarımıza sürekli güncellemeler geliyor. Arabamızın bakımını yaptırıyoruz. Kendimizi de ihmal etmemeliyiz.

Eğitimler, sizin ve ekibinizin tazelenmesini, yenilenmesini sağlayacak. Eğitimleri kültürünüzün bir parçası haline getirdiğinizde, etki gücünüz artacak.

10.Müşterinizi Daha Fazla Önemseyin

Yaptığımız işi, müşterilerimiz için yapıyoruz. Fakat en çok onları ihmal ediyoruz. Çoğu yöneticinin müşterisi hakkında çok az bilgisi olduğunu görüyorum. Müşterileri harflerle ifade etmenin modası geçmedi mi sizce? Onu daha yakından tanımamız gerekmiyor mu?

Başarılı markaların en temel farkı, müşterileri için ürettikleri için değerdir. Onların hayatına katkı sağladıkça, faydalı oldukça, onların hayatında oldukça anlamlı olacaksınız. Müşterinin sadık olmasını bekliyoruz. Fakat biz ona ne oranda sadığız? Ne oranda önemsiyoruz? Onun için neler yapıyoruz?

Müşterinizi tanımak için araştırmalar yaptırın, onların bıraktıkları izleri takip edin. Ve en önemlisi onlar için çalışın, müşterilerinizi ihmal etmeyin. Çünkü müşteriyi markadan çıkarın, geriye hiçbir şey kalmaz.

11.İkna Edin

Eleştirmek, kızmak, söylenmek kolay olanı. Asıl maharet, ikna etmekte. Başarılı olmak için insanları ikna etmeniz gerekiyor. İkna etmeden, güçlü olamayacaksınız.

İknanın yolu ise, bazen rakamlar bazen duygulardan geçiyor. İkna etmek için önce ikna olmak gerekiyor. Bir şeyi satabilmek için önce almaya niyetli olmak gerekiyor. Yaptığınız işlerle önce kendinizi ikna edebilirsiniz, ikna etmeniz de kolaylaşacak.

12.Tutkunuz Çevrenize Yansısın

Para için çalışmak, kendinizi tüketmenin en kestirme yoludur. İşinize tutku katamıyorsanız, tutku duyacağınız işi yapmalısınız. Bunun da yolu vazgeçebilmekten geçiyor.

Tutku duymadığınız bir iş yaparak, ömrünüzü tüketmek yerine, tutkunuza odaklanın. Siz tutkuya sahipseniz, bu işinize de yansıyacak, çevrenize de. Tutku başarılı insanların enerji kaynağı, güçleridir. Tutkuyu ihmal etmek, başarısızlığa davetiye çıkarmaktır.

13.İz Bırakmak İçin Çaba Sarf Edin

Dünyada 7 milyardan fazla insan var. Milyarlarca insan da daha önce yaşadı, dünyaya veda etti. Kimleri hatırlıyoruz? İz bırakanları. İz bırakmak, unutulmamanın anahtarı.

İz bırakmak için çaba sarf ettiğinizde hayatınız daha anlamlı hale geliyor. Yaptıklarınız için motivasyonunuz artıyor. Dünya çapında iz bırakmanız şart değil. Yönettiğiniz departmanda iz bırakın. Şirketinizde iz bırakın, sektörünüzde iz bırakın. Unutulmak istemiyorsanız iz bırakın.

14.Şirketiniz İçin Değil Kendiniz İçin Çalışın

Eğitimlerimde, bu cümleyi kurduğumda insanlar şaşırıyor. Yöneticiler, endişeyle bana bakıyorlar. İnsanlar tedirgin oluyorlar. Fakat işin gerçeği bu. Şirket için, çalışıyorsanız etki sahibi olamazsınız.

Yaptığınız her işte önce kendi gelişiminizi arttırmaya odaklanmalısınız. Şirket için çalışanlar, kendilerini ihmal ediyorlar. Gelişimleri sınırlı kalıyor. İlk fırsatta ise kapının dışında kalıyorlar.

Kendileri için çalışanlar, gelişiyorlar, güçleniyorlar, vazgeçilmez oluyorlar. Kendiniz için çalışmak bencil olmak değildir. Yaptığınız işi daha iyi yapmak için çaba sarf etmektir.

Kendiniz için çalıştığınızda şirketinize daha fazla fayda sağlarsınız.

Bir soru akla geliyor. Çalışanlar kendilerini geliştirmek için çalışırlar ve giderlerse ne olacak? Cevabı basit, kendini geliştirmeyen çalışanların şirkette kalması daha tehlikeli.

15.Daha Az Çalışın

Başta garip gelebilir, fakat daha az çalıştığınızda daha başarılı oluyorsunuz. Daha az çalışmak ise, doğru insanları bulmak sayesinde oluyor. İşlerinizi devredebildiğinizde, sistem kurabildiğinizde daha az çalışıp, daha başarılı olacaksınız. Çünkü işinizi geliştirmek, düşünmek, yenilenmek için fırsatınız olacak.

Çok çalışmak zorunda olmak sizi iyi hissettiriyorsa, bu sizin için büyük bir kayıptır. Daha az çalışır, daha çok düşünür ve sürekli gelişim sağlarsanız başarılı olursunuz. İşin sırrı çok çalışmakta değil, az çalışmakta. Çünkü az çoktur, anlayabilen ve farkında olabilenler için.

16. İş – Yaşam Dengesi Kurmaya Çalışın

Daha iyi yaşayabilmek, kimseye muhtaç olmamak için çalışıyoruz. Çalışmak için yaşadığınızda ise, hayat anlamsızlaşıyor. Sürekli koştuğunuzda, manzarayı kaçıyorsunuz.

Kendinizi sürekli işiniz ile ifade ediyorsanız, hayatınızda birçok eksik var demektir. İşiniz ile hayatınız arasında denge kurdukça, keyifli yaşamak için çaba sarf ettikçe, daha mutlu olacaksınız.

İşler, ünvanlar, masalar her zaman olacak. Fakat tek bir hayatımız olacak, bir daha bu yaşamızda olmayacağız. Bu hayat bize bir armağan, onu sadece iş için harcamak, kendimiz, ailemiz ve çevremiz için büyük talihsizlik olur.

Bonus: Mutlu ve Huzurlu Olmak İçin Çaba Sarf Edin.

Başarı, çok para kazanmak değildir. Mutlu ve huzurlu olmaktır. Asıl maharet mutlu ve huzurlu bir hayat yaşayabilmektir.

İnsanlar pahalı arabalar, evler için mutluluklarını ve huzurlarını kaybediyorlar. Fakat, pahalı araba ve evin de amacı: Mutlu olmak . Neden mi?

Herkesin alamadığı şeyleri almak istiyoruz.Kendimizi özel hissetmek istiyoruz. İnsanlar bize baksın, takdir etsinler istiyoruz. Neden, özel hissetmek istiyoruz, takdir edilmek istiyoruz?

Mutlu olmak için.

Konuyu erken fark ettiğinizde hayat daha anlamlı hale geliyor. Mutlu olmayı, huzurlu olmayı ihmal etmek, her şeyi ihmal etmektir.

Kriz Dönemlerinde Kurumlar-Markalar

Büyüyebilir mi?

Yazar: Bülent Fidan

Kriz dönemleri, kurumların ve markaların her açıdan kendilerini yenileme, düzeltme ve geliştirme dönemleri olabilir. Bunu çok duymuşuzdur. Çok duyduğumuz ama krize girince panik olup her şeyi mahvettiğimiz de malum.

Doğru iş planları ve akıllı yıllık stratejiler yapan kurumlar kriz dönemlerinde, risklerin nasıl krize dönüştüğünü de görmüş olurlar. En azından kendi içlerinde hangi riski göremediklerini ve o göremedikleri riskin nasıl bir kriz yarattığını bu kriz ile öğrenmiş olurlar.

Önce risklerini yönetmeyi ardından bu risklere bağlı marka kimliğini-konumunu düzeltme, ürün inovasyonu, insan kaynakları geliştirme, iş koşullarını iyileştirme, müşteri ihtiyaçlarını yeniden belirleme, yeni finans kaynakları yaratma, yerli-yabancı pazarları doğru değerlendirme, sürdürülebilirlik projelerini üretme ve yeni yönetim anlayışlarını kurum kültürüne uyarlama gibi çok farklı görünen ama aslında hepsi tek bir amaca hizmet eden alanlarda ilerleyebilirler. Kurumun misyonu ve vizyonuna yönelik olarak...

Bu nedenle kriz dönemlerini şirketlerin battığı, eleman sayısını ve iş kapasitesini azalttığı, pazarın daraldığı bir dönem olarak görebileceğimiz gibi aynı zamanda, mutlaka çıkılacak kriz sonrasına sağlam temelleri olan bir adım olarak da görülebilir.

Peki ne yapılabilir?

Kriz dönemlerinde büyük kurumlarda yönetim kurullarından bir üye, orta ve küçük ölçekli kurumlarda ise ortaklardan biri kriz döneminde kurumun diğer işleriyle ilgilenmeyi diğer ortaklara ve üyelere bırakarak, kriz dönemi değerlendirme ve kriz sonrasına hazırlık ekibi kurabilir.

Bu ekibin görevi, kurumun-markanın olası risklerini analiz etmek, aynı zamanda markanın (kurumsal ya da ürün markası) eksik olan çalışmalarını tamamlamak, inovatif yaklaşımlar geliştirmek yönünde çalışmalar yapmak olmalıdır.

Yönetimin diğer üyeleri ve ortakları mevcut krizi yönetirken, aynı zamanda gelişim ile uğraşmaları çok zordur. Bu ekibin de kriz durumundan uzaklaşıp kurumu-markayı geliştirme ve iyileştirme işini krizden bağımsızmış gibi düşünüp ileriye yönelik bir yatırım olarak görmeleri gerekir.

Bu geliştirme-iyileştirme ekibinin bir adı olmalı. Bu ekip kurum içinde bağımsız bir araştırmacı gibi hareket edip, tüm kurumun analizini tekrar yapmalı ve bunların tamamını geleceğe dönük bir proje geliştirme için yaptıklarını unutmamalı. Yani, yaptıkları tüm çalışmalar ileride kullanılacak veriler ortaya çıkaracaktır. Bu ekip aynı zamanda farklı düşünme yöntemlerini seven, sıradan durumların dışında işler yapmayı isteyen kişilerden kurulması halinde daha da başarılı olacaktır.

Aslında yaptıkları kurum içinde geniş çaplı arama konferansı türü bir çalışmadır. Bunun için bir marka danışmanından, yönetim danışmanından ya da bir araştırmacıdan destek almaları daha hızlı ve sağlıklı ilerlemelerini sağlayacaktır.

Tüm bu geliştirme ve iyileştirme çalışmaları sonrasında ortaya çıkan dokümanı, mevcut kriz hali ile karşılaştırıp, yeni bir analiz dönemi geçireceklerdir. Bu dönemde, ileriye dönük projeksiyon ile mevcut krizin yarattığı sorunlar, çözümler, iyi yönler, fırsatlar, hem SWOT hem de başka yöntemlerle karşılaştırılıp, aynı zamanda krizden çıkış yolunu da gösterme şansını yakalayabilirler.

Özellikle son yıllarda sıkça uygulamaya başladığımız tasarım odaklı düşünme ile üretim ve geliştirme, bu dönemde bu ekibin en iyi uygulayacağı yöntemlerden biri olabilir. Böylece hem tüm kurum bu çalışmaya dahil olmuş olur hem de çalışanların düşünceleri yeniliklerin yaratılmasına yol açabilir.

Sonuç olarak, kurumlar-markalar krizi doğru değerlendirirlerse hem krizi en az zararla atlama hem de kriz sonrası risklerin daha sağlıklı yönetilmesi için bu dönemi çok doğru değerlendirmiş ve krizden güçlenerek çıkmış olurlar.

Bu Topraklardan Dünya Markası Çıkar mı?

Yazar: Güven Borça

Marketing Türkiye'nin 15 Şubat 1999 tarihli sayısında çıkan Hak edene hakkını teslim etmek başlıklı yazıya cevaben

Öncelikle Marketing Forum 1998'de yaptığım konuşmaya Zeki Triko yetkililerinin duyarlılık gösterip yanıt vermesine, pazarlama camiası adına sevindiğimi belirtmek istiyorum. Ailemizin gelişimi için düzeyli tartışmalara ihtiyaç vardır. Maalesef mevcut tartışmalar, ajansların hırsızlık iddiaları ve kişisel sürtüşmeleri aşamamaktadır.

Gelelim tartışma konusuna. Forumda (ve diğer konuşmalarımda, yazılarımda) ülkemizin markaları hakkında öne sürdüğüm görüşler özetle şöyledir:

Dünya markası olduğu iddiasını veya imasını iç pazara yönelik bir tanıtım stratejisi olarak kullanan markalar var. Örneğin; Beko, Mavi, Zeki, Lassa. Bu iddiaların tüketiciye yönelik tanıtımda kullanılmasına bir itirazım yok. Çünkü dünya markası olmanın açık bir tanımını yapamayız. Türkiye'de dünyada sonuç olarak!

Ayrıca yurdum insanı, tıp alemini sarsan Türk doctor, Nasa'nın beyni Türk mühendis gibi başarı hikayelerine bayılır. Yetmişlerde yaşanan Eurovision hezimetlerinden bu yana giderek artan bir dozda, sporda, müzikte, ticarete dünyayı sarsmak ister. Tabi bunun gereklerini ne bilir ne de yapar. İletişimci dostlarımız da bu gerçeği kullanarak başarılı reklamlar üretirler. Dediğim gibi, ben bunu tüketiciyi yanıltma gibi görmüyorum.

Ancak profesyonelce baktığımız durum şudur. (Zaten aykırı görüşlerimi halka açık ortamlarda değil, pazarlama iletişimi profesyonellerinin olduğu mecralarda açıklarım.)

Yılda 3 milyar dolarlık tarım ürününü zor ihraç eden Türkiye, seksenli yıllarda yaptığı atılımla ihracatta önemli başarılar yakaladı.

Yapılanları küçümsemiyorum, hepsi özverili çalışmaların ürünü. Ancak ihracat başarılarına bakıp da dünya markası inşa ettiğimizi, veya edeceğimizi zannetmek yanlıştır. Zeki Triko'nun toplam satışlarının %80'inin iç pazara olduğunu Zeki Bey'den duymuştum.

Toplam ihracatı da 5 milyon doların altında olsa gerek. Yanılıyorsam düzeltin. Beko, İngiltere pazarına en düşük fiyatla girmiştir. \$100 MM civarında toplam ihracatı vardır. Bu büyük bir başarıdır ama bence bir dünya markası değildir. Mavi, ABD'de iyi girişler yapmıştır ama yolun başındadır.

Kuzey komşularımızda deterjan, sabun, bisküvi gibi ürünlerinde kazandığımız mevziler çok uluslu devlere terkedilmektedir. Örnekler çoğaltılabilir.

Bizim ülkemizdeki dünya markalarının yaptığını biz diğer ülkelerde yaptık mı diye bakıyorum; yok. (Yani Pazar hakimiyeti, yaygınlığı, dağıtım, marka bilinirliği, reklam harcamaları) Interbrand gibi dünya markalar ligi diyebileceğimiz sıralamalara bakıyorum; yok. Çünkü dünya markası üretmiş ülkeler ya yüksek teknolojiye sahipler (İsveç gibi) veya dünyada popüler kültürü yönlendiriyorlar (G 7). Yani Brezilya, Tayland, İspanya gibi kendimizi kıyaslayacağımız ülkelerin de dünya markası yok (gibi). Peki ne olacak diye sorulduğunda; bugünkü verilerle, Interbrand sıralamasına girebilecek çapta bir dünya markamızın olamayacağını, Beko ve Efes Pilsen'in güçlü bölgesel markalar olabileceğini, doğası gereği çok markalı bir pazar olan hazır giyimde bazı markalarımızın bazı pazarlarda küçük başarılar yakalayabileceğini (Mavi, Zeki gibi) tahmin ediyorum. Dediğim gibi bu bir tahmin. Herkese serbest. Hazır giyimde marka inşası deyince aklıma geldi; birisi bana tekstil ülkesi Türkiye'de Mango'nun yaptıklarını anlatabilir mi?

Marka konusuna kafa yoran, danışmanlık yapan biri olarak, Türk markalarının dışarda daha iyi işler yapabilmesi beni gerçekten mutlu eder. Böyle bir markada emeğimin olması benim için mesleki tatminin zirvesidir. Ancak bunun yolu, biz aslanız-kaplanız diye dolduruştan değil, işin gereğini bilmekten ve çok çalışmaktan geçer.

İstemek de önemli. Çoğu işadamımız, futbolcularımız gibi, iç pazarda yakaladıkları başarılarla mesleki doyuma ulaşmışlar, zorlamıyorlar.

Kendi kısır gündeminde büyük bir medya gaziyle yaşayan ülkemizin, hayatın her alanında dünyadan ne kadar kopuk ve uzakta olduğunu anlamak için birkaç gün sadece yabancı kanalları-gazeteleri izleyin ve medeniyetin hangi alanında dünyayı sarsabileceğimizi söyleyin lütfen.

Zeki Triko'ya gelince; benim gözümde makul bütçeleri verimli ve yaratıcı olarak kullanan, orta ölçekli başarılı bir firmadır. Ünlü modelleri ünlenmeden

yakalayarak çok zekice davranmış, iyi coverage almış, bir başarı hikayesi (success story) yazmıştır. Sokaktaki adama ne dersiniz deyin ama bana dünya markası olduk ya da olacağız demeyin lütfen. O ayrı bir iş. Ve ülkemizdeki sermaye birikimi, ticari ve entelektüel birikimle pek olacak bir iş de değil. Anlaşıldığı gibi bu yazı doğrudan Zeki Triko'ya değil, dünya markası olduğunu veya olabileceğini düşünen tüm yerli üreticilere hitaben yazılmıştır. Editörümüz izin verirse, bu firmalardan da konu hakkındaki düşüncelerini alıp bir mini-forum düzenleyebiliriz dergide. Özetle, ben bu topraklardan dünya markası çıkmaz diyorum.

Çağrışımlar ve Marka Değeri

Yazar: Hakan SENBİR



Bugüne kadar yaşadığım deneyimler, David Aaker'ın marka öz varlık bileşenleri içinde meslek profesyonellerini en çok ilgilendirenlerin, marka bilinirliği, algılanan kalite ve marka sadakati olduğunu gösterdi. Şüphesiz bunlar olmadan marka değeri oluşmaz; ancak bu üçlü ile beraber hareket eden hatta bu üçlüye güç katan ya da onları zayıflatan bir bileşen olarak "marka çağrışımları"nın (*brand association*) önemi de en az bu üçlü kadar büyüktür.

Örneğin, bir markanın çağrışımı haline gelmiş olan bir rengin, ya da bir sembolün bu markanın bilinirliğine olan etkisi pek çok araştırmada karşımıza çıkmıştır. Hatta bu renk ya da sembolün kalite algısına etkisini de pek çok araştırmada gördük. Marka sadakati ise, bilinirlik ve algılanan kaliteye göre çok daha karmaşık bir konu olduğu için aynı etkide cevap aldığımızı söyleyemem ama yine de marka çağrışımı haline gelmiş olan ve hedef kitlesinde olumlu duygular yaratan bir rengin ya da bir sembolün marka sadakatine katkısı olduğuna inanırım.

Bir başka marka çağrışımı olarak da "ünlüleri" ele alabiliriz. Toplumda tanınırlığı yüksek olan kişiler bir marka çağrışımı haline geldiklerinde, özellikle Türkiye için çok etkili bir marka bilinirliği ve algılanan kalite amplifikatörü olmaktadır. Markanın ünlü kullanımına göre yaptığı tercihin başarısı, doğru kullanım ve istikrar dikkate alındığında, bu çağrışımın marka sadakatine de olumlu etkisi görülmektedir.

Şüphesiz marka çağrışımlarının içinde marka sözcülerinin rolü de büyüktür. Kurucu başkan veya CEO düzeyinde olan marka sözcülerinin sadece tüketici

değil, tüm sosyal paydaşlar üzerinde etkisi bulunmaktadır. Bu manada marka sözcülerinin, marka bilinirliği, algılanan kalite ve marka sadakatine etkisi, paydaşlar nezdinde değişkenlik göstermektedir. Şüphesiz bir son kullanıcının, markanın kurucu başkanı ya da CEO'sunu bilmesi, medya türü paydaşlarla aynı düzeyde değildir. Aynı durum algılanan kalite için de geçerlidir.

Diğer bir önemli marka çağrışım unsuru ise seslerdir. Pek çok markanın reklam sesi olarak özel anlaşmalar yaptığını biliyoruz. İnsanın kulaktan öğrenme becerisine hitap eden cingıllar da, aynı şekilde, marka bilinirliği ve algılanan kaliteye yüksek etki yapmaktadırlar. Yukarıda da ifade ettiğim gibi, marka sadakati karmaşık bir konu olduğu için, aynı netlikte söyleyemeyiz ama tecrübelerim marka çağrışımı haline gelmiş seslerin marka sadakatine de etkisi olduğunu göstermektedir.

Bunların yanında bir diğer önemli marka çağrışımı da "Ürün"dür. Hazır giyim-moda, otomotiv, şekerli mamuller, beyaz eşya, elektronik eşya gibi pek çok endüstride efsaneleşen ürünleriyle farklılaşan ve hatırlanan markalar vardır. Bu efsane ürünler markanın algılanan kalitesi ve marka sadakatine de olumlu etkiler yaparlar. Böyle bir varlığa sahip olmak, bir markanın başına gelecek en iyi şeylerden biridir.

Gelelim negatif çağrışımlara...

Markaların başına dert olan negatif çağrışımların başlıca kaynakları olarak, "Kurumsal Krizler" ve başarısız müşteri ilişkileri gösterilebilir. Açıkçası her iki sorunsal konusunda da riske çok açık bir çağda yaşamaktayız. Risk Yönetimi (*Risk Assessment*) yapan kurum sayısı gelişen pazarlarda parmakla gösterilecek kadar az olduğu için riskin gerçekleşmesi anında yönetme becerisi de yok olmakta ve yönetilemeyen kriz markanın tarihine yazılmaktadır. Benzer durum müşteri ilişkileri yönetimi için de geçerlidir; çünkü yine müşteri ilişkileri konusunu profesyonelce ve bu konuyu bir süreç yönetimi olarak gören kurum sayısı da eser miktardadır. Bu durum da, markayı krizlere açık bir noktaya getirmektedir. Gerek "Kurumsal Krizler" ve gerekse başarısız müşteri ilişkileri markanın negatif çağrışımlarını artırmakta ve bu da marka değerinden pay koparmaktadır.

Bütün mesele markalarımız adına güçlü çağrışımlar oluşturabilmek ve bu çağrışımları yönetmeyi bilmektir. Markalaşmanın günlük dilinde "Bilinirlik", "Algılanan Kalite" ve "Marka Sadakati"ne göre daha az hatırlanan ve daha az önemsenen bir bileşen olmakla birlikte, "Marka Çağrışımları"nın bu üçlüye çok yüksek katkısı olan bir varlık olduğu açıktır.

occurrence.

Strateji, Taktik, Yaratıcılık, Planlama Ve Daha Pek Çok Güzel Şey.

Yazan: Hakan Senbir

Kartacalı komutan ve devlet adamı Hannibal Barca, Alpleri aşmak için "Ya yeni bir yol bulacağız, ya da yeni bir yol yapacağız" derken, stratejiden mi, yoksa taktiksel planlardan mı bahsediyordu?

Kanımca, dünya tarihinin en büyük komutanlarından biri olarak kabul edilen bu büyük deha, bu cümlesiyle taktiksel planları kast ediyordu. Çünkü Hannibal'ın stratejisi Roma'yı dize getirmek üzerineydi. Alpleri geçmek ise, bu bütünsel stratejinin bileşenlerinden sadece biriydi ve dolayısıyla stratejinin bu bileşene yansması olarak taktiksel bir plandı.

Bana göre, stratejiyi tanımlayacak en anlamlı cümle "Vizyona giden yolda başarıyı sağlayacak, birbiriyle bağlantılı eylemler bütünüdür" şeklinde yazılabilir.

Bu eylemler bütünü stratejik bakış açısı olarak hayatın her alanında kabul edebiliriz. Marka yönetiminden kişisel kariyere, sanattan eğitime kadar pek çok alanda makro bakış açısı olarak kullanılan bir eylemler bütünü olarak görebiliriz.

Hayatın her alanında ölçülebilir bir başarı elde etmek isteniyorsa, ortada bir strateji ya vardır, ya yoktur. Aslında stratejisi olan yaklaşımı da, olmayan yaklaşımı da kendi mantığı açısından anlamak mümkün. Çünkü strateji sahibi olmadan da, bu kadar bütünsel bir çerçevede yaşamadan da, sadece taktiksel hareketlerle başarılı olanlar vardır. Mesela marjinal pek çok sanatçının başarısı, herhangi bir strateji içermez. Biz buna "piyango" diyebiliriz.

Asıl anlaşılmaz olan, ikisinin ortası olan davranış şeklidir. Yani stratejiden bahseden ama bir stratejisi olmayan yaklaşımı kast ediyorum. Bir başka deyişle, stratejinin sulandırılmasından bahsediyorum.

Strateji kavramını sulandıran yaklaşım, onu bozuk para ederek her yerde kullanmaktır. Bugün çoğunlukla, ürün stratejisi, iletişim stratejisi, reklam stratejisi, yaratıcı strateji, dijital strateji, medya stratejisi diyerek, sanki bunlar bir bütünün parçası değil de, her biri kendi başına ayrı amaçlar taşıyormuş gibi yaklaşıyor. Bu yaklaşımın doğru kabul edilmiş bir yanlış olduğu düşüncesindeyim.

Bu saatten sonra bunu değiştirmenin çok kolay olmadığını bilerek, artık hayatımızın bir parçası haline gelen bu strateji uzantılarını kullanmanın, günlük dilde kullanılan ama doğru olmayan bir yaklaşım olduğunu kısaca şöyle açıklamak isterim. Örneğin çok bilinen ve çok kullanılan “İletişim Stratejisi” kavramını ele alalım. İletişim bir bütün müdür, yoksa bir bütünün çok önemli bir parçası ve bileşeni midir? Ya da “Yaratıcı Strateji” bütünden bağımsız bir kavram mıdır veya bir bütünün bileşeni midir? Bu soruyu ürün, reklam, eğitim gibi pek çok kavram için kendimize sorabiliriz. Tüm dünyada kabul edilmiş bir anlayışa itiraz ettiğimin farkındayım, zira “Communication Strategy”, “Creative Strategy” gibi ifadeler sıklıkla kullanılmaktadır; ama bu anlayışın kabul edilmiş olması, asıl doğrunun orada yattığını göstermez.

Strateji bütünün kendisidir ve içinde pek çok oyun vardır. Bu oyunların oynanış şekline “Oyun Planı” denir. Bu nedenle, “Ürün Planı”, “İletişim Planı” gibi ifadeler, benim inandığım yaklaşıma göre, strateji bütünü içinde daha doğru tanımlamalardır.

Bu tezimi desteklemek için bir örnek vermek isterim. Mesela satrançta, her oyuncu, rakibine karşı kazanmak için stratejisini baştan belirler. Bütünsel bir yaklaşım olduğu için burada stratejiden bahsedebiliriz. Satranç oyuncusu stratejisi işlediği sürece oyun boyunca değişik taktikler ve planlar ortaya koyar. Stratejisi yolunda gitmediği zaman da, önce stratejisinde sonra da oyun planlarında değişiklik yapar. Yani önce stratejisini değerlendirir, değişiklik yapma ya da yapmama alternatiflerini düşünür, ardından da bunu farklı oyun planlarına yani taktiklere yansıtır.

Aynı durum bir marka yöneticisi için de geçerlidir. İşleri yolunda giden marka yöneticisi stratejiye bağlı kalmaya devam eder. İşleri yolunda gitmiyorsa önce bütünsel bakar, stratejisini masaya yatırır ve değerlendirir. Bütünsel bir hata yapmışsa stratejisini yeni baştan kurgular; taktiksel hatalar varsa o alanda ince ayarlar yapar.

Olduğundan büyük gösterilen bir diğer kavram da planlamadır. Planlama, stratejik bir bütünlük çerçevesinde, vizyona hizmet eden taktiklerin, öncelik oluşturarak bir zaman planına oturtulması ve ölçülmesinden başka bir şey değildir. Planlama, stratejik bir bütünlük içinde yapılıyorsa “Stratejik Planlama” olarak adlandırılabilir; ortada bir bütünsel strateji yoksa, kendi içinde bir çabadan öteye geçemez.

Bütünün parçalarına strateji dersek, bütüne ne diyeceğiz? “Genel Strateji” mi? Genel Tıp, Genel Edebiyat, Genel Mühendislik, Genel Hukuk diye bir şey

duydunuz mu? Varsa bile bunlar genel bilgilendirme amacı taşıyan niteliktedir.

Bununla beraber, taktiksel alanların, oyun planlarının önünde "stratejik" ifadesinin olmasını son derece doğru buluyorum. Çünkü "İletişim Planı", önünde "Stratejik" ifadesi ile, bütünsel bir stratejiye bağlı olduğunu göstermektedir ve bu manada "Stratejik İletişim Planı" ifadesi gayet doğru bir kavramdır. "Stratejik İletişim Planı" ifadesinde strateji de, taktik de, planlama da kavramsal olarak yerli yerine oturmaktadır.

Yaratıcılık, planlama, reklam, ürün gibi pek çok güzel şeye strateji sözcüğünü yapıştırmanın, işi stratejik yapacağı garantisi yoktur. Başarının asıl garantörü, işin bütününe görebilmek, bütüne strateji yazabilmek ve bunu işleyen taktiklerle planlayabilmektir.

Bunu başarırsak, "*Bi'strateji yazmamız lazım*" sözünü duymaktan kurtuluruz.

Networking Neden Önemlidir?

@markafikirleri

Networking kelimesini bağlantılar kurma ve bu bağlantıları aktif olarak kullanmaya olarak tanımlıyorum. İş hayatındaki en önemli faktörlerden biri olan networkingin önemi her geçen gün artmakta. Bu önem hem şirketler için hem de bireyler için geçerli.

Networking kavramı ülkemizde yeni yeni duyulmaya başlansa da aslında aktif olarak kullanıyoruz. Yaptığımız işlerde, sosyal ilişkilerimizde networking önemli bir yer tutuyor.

Networking Neden Önemlidir?

Bağlantılarımız kadar güçlüyüz.

1967 yılında Stanley Milgram tarafından bir teorem ortaya atıldı. Bu teoreme göre herkes birbirine altı kişi uzaklıkta. 6 aşamadan sonra herkes birbirini tanıyor. Bu teoremin en fazla geçerlilik kazandığı günleri yaşıyoruz.

Sosyal medyanın etkisiyle aslında birbirimize ne kadar yakın olduğumuzu görüyoruz. Bağlantılarımız, ağlarımızı, ortak tanıdıklarımızı daha net görüyoruz. Bu da networkingin ne kadar önemli olduğunu gösteriyor. Burada önemli bir detayı da eklememiz gerekiyor. Bağlantılarımız hayatımızı ciddi oranda etkiliyor. Yani geçmiş başarı ve başarısızlıklarınızı incelediğimizde çevrenizdeki insanların etkisini net bir şekilde görüyoruz. İstesek de istemesek de çevremiz hem başarılarımızı hem de hayat kalitemizi etkiliyor. Bu yüzden kimin tanıdığımız, kimle bağ kurduğumuz hayati derecede önemli.

İnsanlardaki genel eğilim yaptıkları işlerde ilk başlarda en yakınlarına gitmektir. Bir iş yapacağınız zaman o işi yapabilecek insanları araştırırken ilk önce tanıdıklarınızdan başlarsınız. Bu hepimiz için geçerli. İşte bu yüzden bağlantılarımız kadar güçlüyüz. Bağlantılarımız hayatımızı kolaylaştırıyor. Daha fazla iş yapmamızı ve daha iyi yerlere gelmemizi sağlıyor. O yüzden bağlantılarımız hayatımız için çok önemli.

Networking güven verir.

Networkingin en önemli faydalarından biri karşı tarafa güven vermesidir. İş hayatında ve sosyal hayattaki ilişkilerin temelinde güven faktörü yatar. İnsanlar ilk başta güven problemini aşmaya çalışırlar. Güvendikleri insanlarla daha rahat çalışırlar. Daha iyi sonuçlar elde ederler.

Networking sayesinde güven sorununu aşarsınız. Tanıdığınız insanlar size başkalarına referans olarak gösterirler. Siz başkalarına referans olursunuz ve iletişiminiz daha güçlenir. Güven üzerine kurulan ilişkiler daha sağlam ve uzun soluklu olur.

Networking vizyon katar.

Çevremizdeki insanlar, iletişim içinde olduğumuz insanlar vizyonumuzun önemli bir kısmını oluşturur. Biz onlardan etkileniriz, onlar bizden etkilenir. Bu şekilde bir vizyon alışverişi yapmış oluruz.

Çevremizdeki insanlar sayesinde yeni şeyler öğrenir, yeni şeyler duyarız. Yaptıkları çalışmalar hakkında bilgi sahibi oluruz. Bir işin nasıl daha kolay yapılacağını öğreniriz. Hayata bakış açımız ve vizyonumuz genişler. Tabii çevremizdeki insanlar donanımlı, kendi geliştirmiş insanlardan oluşuyorsa bu geçerlidir. Tersisi durumda çevremizdeki insanlar bizi kötü etkiler. Belki de birçok hata yapmamıza neden olurlar. O yüzden çevremizdeki insanları iyi seçmeli ve doğru insanlara emek vermeliyiz.

Networking güvende hissettirir

Networking karşı tarafa güven vermesinin yanında insanı güvende de hissettirir. Bağlantılarınız güçlü ve doğru insanlarsa kendinizi daha iyi hissedersiniz. Bir projeye başladığınızda, bir karar verdiğinizde adımlarınızı güvenle atarsınız. Çünkü bir sorun yaşadığınızda size yardım edecek, destek olacak insanlar vardır.

Bir karar verirken kime danıştığımız o kararın kalitesini önemli oranda etkiler. Doğru insanlar doğru şekilde yönlendirirler. Ve genelde kararların sonuçları isabetli olur. Doğru kişilerle kurulmuş bağlantılar insanın elini güçlendiren geleceğe güvenle bakmasını sağlayan önemli bir faktördür.

Networking süreçleri hızlandırır.

Bir işe, projeye başladığınızda bağlantılarınızın gücü o projenin bitiş süreci için önemli bir göstergedir. Bağlantılarımız, tanıdığımız insanlar sayesinde birçok sorunu daha hızlı çözeriz. Kararlarımızı daha hızlı alırız. Bir konuda sorun yaşadığımızda çevremizde bize destek olabilecek insanları görürüz. Bu da sorunların daha hızlı şekilde çözülmesini sağlar.

Networking güncel tutar

Her insan ayrı bir dünyadır. Dinlemeyi bilen, farkındalık sahibi insanlar her tanıştıkları insandan yeni şeyler öğrenirler. İnsanlarla sürekli etkileşim içindeyiz. Bu etkileşim sayesinde sürekli yeni bilgiler duyuyoruz. Yeni konular öğreniyoruz. Bu da gelişmeleri daha yakından takip etmemizi sağlıyor.

Dünya hızlı bir değişim ve dönüşüm geçiriyor. Bu değişime uyum sağlamak için networking önemli bir araç. Networking sayesinde gelişmeleri takip ediyor. Biz bir konuyu gözden kağırsak bile bir arkadaşımızın bilgi vermesi ile o konuda fikir sahibi olabiliyoruz. O yüzden doğru şekilde yapıldığında networking insanı güncel ve canlı tutan, tazeleyen önemli bir faaliyettir.

İnsan sosyal bir varlık. Ve en önemli ihtiyaçlarından biri sosyalleşme. Sosyalleşme sayesinde hayatını devam ettirip, işlerini gerçekleştirir. Tüm bu süreçlerde networking kavramının önemi ortaya çıkıyor.

Başarılı ve mutlu olmak istiyorsak çevremizdeki insanları özenle seçmeli. İlişkilerimizi güçlü tutmalıyız. Çevremize dikkatle baktığımızda başarılı insanların çevrelerinde başarılı insanların olduğunu görürüz. Başarısız insanların arkadaşları, çevrelerindeki insanların çoğı da başarısızdır. Ve bu durum tesadüf değildir.

BÜYÜK TÜRKİYE

Türkiye'nin dünyada oyun kuran, yöneten ülkelerden biri olmasını çok isterim. Bunun olabileceğine de inanırım. Neticesinde yüzyıllar boyunca dünyaya hükmetmiş bir neslin torunlarıyız. Ancak bunun hemen ve bu yolla olmayacağı da açık. Otuz sene enflasyon ve devalüasyonlar altında yaşadıktan sonra yaşanan istikrar ortamının kıymetini biliyorum ama oyun kurabilmek için istikrarın, bütçe dengesinin ve gayrimenkul yatırımlarının daha fazlasına ihtiyacımız var. Bir başka deyişle bina, yol, köprü, havalimanı yaparak dünyaya kafa tutamazsınız. Kaldı ki şu sıralar istikrar ortamı da sallantıda ve o köprüleri işletemiyorsunuz bile.

Küresel güçlerin fazla palazlanmamızı istememeleri doğaldır. Onlara değişik platformlarda kafa tutmamız da gerekir. Ama bunları kırılğan bir ekonomik ortamda yaparsanız sıkıntıya girebilirsiniz. Markalarınız, şirketleriniz faaliyet gösterdikleri pazarlarda vazgeçilmez durumdaysa kafa tutarken daha rahat olursunuz. Dünyada oyun kurmak, pazar yaratmak zor iştir. Ön koşul olarak da birlik ve ekonomik güç gerektirir.

Hal böyleyken, yirmi yıldır danışmanlık yaptığım Türkiye iş dünyasındaki hakim yaklaşımın "taktik" seviyede olduğunu görüp "bu ne perhiz bu ne lahana turşusu" demekten kendimi alamıyorum. Şark kurnazlığı, Karadeniz kolaycılığı ve Orta Anadolu ucuzculuğu ile olmaz bu işler. Eğer oyun kurmak istiyorsak öncelikle taktik seviyenin bir üstüne, yani "stratejik" seviyeye çıkmamız gerekir. Derdimi takip eden tabloda net örneklerle anlatmaya çalıştım.

Önce hedefler koyup stratejik davranacağımız, sonra da oyun kuracağımız günlerin hayaliyle...

SEKTÖR	İŞ YAPMA BİÇİMİ		
	Oyun Kurmak / Pazar Yaratmak	Hedef Koymak + Stratejik Davranmak	Taktik / Popülist İşlerle Günü Kurtarmak
Sanayi	Sanayi 4.0 ve sonrası dönemi öngörme, hayal projeler peşinde koşmak, yeni-esnek çalışma şekilleri geliştirmek	Kritik-rekabetçi sektörleri ve potansiyel hedef pazarları belirleyerek oralara odaklanmak	Rastgele yatırım teşvikleriyle ülkedeki üretim kapasitesini (ve karsılığı) artırmak, her tarafı OSB'lerle doldurmak
Tarım	Yerel tohum firmalarını küresel alanda desteklemek. Endemik bitkiler, ekstrakt üretimi gibi alanlara odaklanmak	Coğrafi işaretler için pazarlama yatırımı yapmak. Tarım arazilerini birleştirmek ve köye dönüş için ciddi teşvikler getirmek	Çiftçiye harçlık vererek oyu garantiye almak Biraz para kazandığında ise ithalat ile tehdit etmek
Sağlık	Tamamlayıcı tıp ve fitoterapiye yatırım yapmak, doğunun değerlerine batıda pazar yaratmak	Türkiye'yi bölgenin tıp merkezi yapmak, belli alanlara odaklanarak sağlık turizmini desteklemek	Popülist sağlık politikalarıyla verimsiz bir hastane sistemini fonlamak, ilaç fiyatlarını baskılamak
Eğitim	Yeni nesil eğitim teknikleri, teknolojileri ve okulsuz eğitim üzerine kafa yormak.	Türkiye'yi özellikle Orta Doğu ve Afrika için cazip yükseköğrenim merkezi yapmak	Her tarafı vasat üniversitelerle doldurmak Çoktan seçmeli sınav sistemine teslim olmak
Turizm	Bize özgü, yeni tatil konseptleri yaratmak, Yunanistan'la beraber Ege'yi Çin'e pazarlamak	Marka kent çalışmalarına paralel olarak hedef ülkelerde stratejik pazarlama çalışmaları yapmak	Ülkeyi her şey dahil otellerle doldurarak yıkıcı fiyat rekabetine sokmak, kaliteyi ve geliri düşürmek
Teknoloji	Teknolojide lider ülkelerle işbirlikleri yapmak, paylaşım ekonomisi için mevzuatı yenilemek, öncülük etmek	Özgün sosyalleşme yazılımları geliştirmek Bölgenin data merkezi olmak	Okullara tablet dağıtmak, inovasyon yarışmaları düzenlemek
Enerji	Enerji depolama konusunda her türlü hayal projesi desteklemek	Sürdürülebilir kaynaklara yönelerek ülkemize has alternatif ve verimli modeller geliştirmek	İhaleleri uygun önceliklerle dağıtmak
Otomotiv	Elektrikli / yeni nesil araçlar üzerine uzun soluklu arge ve pazarlama çalışmaları yapmak	Ticarî araçlarda ortak bir girişimle; otobüs, kamyon, traktör vb ürünlerde markalaşmak	Benzinli sedan otomobil üretimi için babayığıt aramak
Gıda	Helal gıda sertifikasyonunu globalleştirmek. Yeni çay makinesi teknoloji çalışmaları yapmak	Findik, lokum, helva, salep, zeytin gibi kültürümüze ait gıda ürünlerini global standartlarda pazarlamak	Fuarlara katılmak, vasat ürünlerle iç pazarda işi götürmek, fiyat rekabetine girmek
Perakende	Kahvaltımızı, geleneksel ürünlerimizi sağlıklı gıda trendi paralelinde dünyaya yaymak	LCWaikiki, BIM, Simit Sarayı gibi birkaç işini bilen markayı global arenada desteklemek	AVM üstüne AVM, market üstüne market açmak
Gayrimenkul	Şehirleşmede, şehir yaşamında yeni, sürdürülebilir konseptler geliştirmek	Marka kent çalışmalarıyla ülkenin tüm bölgelerinde katma değer artışı sağlamak	İstanbul'da kent dokusunu bozan dev karma projeler yaparak bunları yabancılara pazarlamak
Ulaştırma	Geleneksel hava ve demir yoluna alternatif ulaşım sistemleri ve paylaşım ekonomisi üzerine kafa yormak	Bölgesel hub olarak ürün ve insan taşımacılığında dünyayı birleştiren bir pozisyon edinmek	İç piyasada oy getirecek tercihlerle yollar, otogarlar, dev havalimanları yapmak.
Futbol	Bölgenin popüler, takip edilen, yükselen ligi olmak, kuralları zorlamak	Süper lige, kulüplere hedefler koymak ve uygun stratejilerle, sabırla farklı markalar inşa etmek.	Havai teknik direktörler, sönmekte olan yıldızlar transfer etmek. Hakemlerle uğraşmak.
Müzik	Dünya müziğine yeni tınılar, tatlar getirmek	Türk ezgilerini global standartlarda uygulayan sanatçılara destek vermek, küresel düşüncük	İç piyasada ekstralalarla güzel para yapmak ve yarışmalarla rating almak
Medya	TV sonrası dönemi hayal etmek, Türkçe'yi yaygınlaştırmak	Global satın almalar yapmak, bunları desteklemek	Birbirine benzer programlarla ratingi ve mevcut pastayı bölüşmek

Markanız Dijital Dönüşüme Nasıl Hazırlanmalı?

@markafikirleri

Markalar açısından dijitalleşme bir tercih değil, zorunluluktur. Dijitalleşemeyen marka, dijital dönüşüm geçirmeyen marka, çağın gerisinde kalacaktır.

Peki, dijitalleşmeye nereden başlayacağız? Markamızı bu süreçte nasıl hazırlayacağız?

Birçok marka yöneticisinin ajandasını bu sorular işgal ediyor. Hazırlık süreci masalarında önemli bir gündem maddesi olarak yer alıyor.

Bu hazırlık sürecini kolaylaştırmak için; markanızın, dijital dönüşüme hazırlanmasına katkı sağlamak amacıyla birkaç tavsiyede bulunmak istiyorum:

Acele Etmeyin

Dijitalleşme, yıkıcı bir etkiye sahip. Dönüşemeyen ciddi zararlar görecektir. Fakat acele etmek de zarar verebilir. Yani telaşa kapılıp, hazırlık yapmadan markanızda dijital dönüşüm çalışması yapmanız, markanıza zarar verir.

Önemli olan dijitalleşme sürecinin farkında olmak ve bunun için gerekli çalışmalara başlamaktır. Acele edip, planlama yapmadan harekete geçmek, faydadan çok zarar verir.

İyi Analiz Edin

Dijital dönüşüm açısından en kritik konulardan biri, iyi analiz etmektir.

- Dijitalleşme nedir? Etkileri nelerdir?
- Dijitalleşme, markamızı nasıl etkileyecek?
- Departmanlarımız dijitali hangi oranlarda kullanıyorlar?
- Biz nasıl uyum sağlayacağız?
- Dijitalin imkanlarından hangi süreçlerimizde yararlanabiliriz?

Tüm bu soruların cevabını başlangıçta iyi analiz etmeniz gerekiyor.

Dijital dönüşüm ile ilgili yanlış teşhis ve reçeteler markanıza ciddi zararlar verebilir.

Markanızı, dijitalleşme perspektifinde yeterince analiz etmeden, adımlar atmamakta fayda var.

Sadece Teknolojiye Odaklanmayın

Dijital dönüşüm konusunda en büyük yanılgılardan biri, teknolojiye odaklanmak oluyor.

Teknoloji ve teknik konulara o kadar odaklanıyoruz ki, asıl noktayı kaçıyoruz: **Teknoloji dijital dönüşümde amaç değil, araçtır.**

Yapılması gereken, markanızı teknolojiyi araç olarak kullanarak dönüştürmektir.

Markanızı dönüştürecek olan asıl unsur; teknoloji değil, insanlardır.

Markanızı dönüştürebilmek için, departmanlarda bu sürecin sorumluluğunu üstlenecek liderlere ihtiyaç var.

Dijital dönüşümün liderleri, markanızın içindeki dijital liderler olacaktır. Bu yüzden konumuz, -teknolojiden çok- insanların bu dönüşüme uyum sağlamasını sağlamaktır.

Zor olan, insanların zihinlerinin dönüşmesini sağlamaktır.

İnsanların dijitali içselleştirmesini sağlamadan, sadece teknoloji üzerine yatırım yaparsanız, başarısız olursunuz.

Zihinsel dönüşümün yanında teknolojik dönüşüm devede kulak kalır.

Teknoloji, dijital dönüşüm sürecinizde en önemli madde olmamalıdır.

Dijital Kültür Oluşturmaya Çalışın

Sürecin en zor kısımlarından biri de, dijital dönüşüm için dijital bir kültür oluşturmanız konusudur.

Markanızda, dijitalleşme bir kültür haline gelmez ve benimsenmezse, başarı şansınız olmuyor.

Dijital kültürü nasıl oluşturacağız?

1. Çalışanların dijital anlamda okur-yazarlıklarını arttırmalısınız.
2. Dijital ile ilgili düzenli olarak eğitim ve workshop çalışmaları düzenlemelisiniz.
3. Dijitali içselleştirmelerini kolaylaştırmalısınız.
4. Dijitali işlerinde nasıl kullanabileceklerine dair örnekler sunmalısınız.
5. Dijitalin markanıza nasıl katkı sunacağını onlara iyi anlatmalısınız.

Dijitalleşme konusunda yeterince bilgisi olmayan, temel kavramlara uzak çalışanların, dijital kültürünüzün parçası olmasını beklemeyin. Bu mümkün değildir.

Dijitalleşmeyi, öncelik sırasına alırsanız, düzenli olarak bilgilenmelerini sağlarsanız, çalışanların süreci benimsemesi ve kültür oluşturmanız kolaylaşır.

Dijital kültürün oluşması zaman ve emek alır. Önemli olan ise, bunun öneminin farkında olup harekete geçmektir.

Bütünsel Düşünmelisiniz

Dijital dönüşüm, tüm organizasyonunuzu ilgilendiriyor. Herhangi bir departman ile sınırlı değil. Bu yüzden yapılacak tüm çalışmalarda bütünsel bakmanız, büyük resmi görmeniz şarttır.

Büyük resmi görüp, doğru parçaları biraraya getirebilerseniz, başarılı olma şansınız artacaktır. Bütünsel düşünerek, süreçlerinizi ve departmanları birbirlerine entegre edebilir, iletişimlerini güçlendirebilirsiniz.

Bütünsel ve bağlantılı düşünebilmek, markanızın verimliliği ve dijital dönüşüm sürecinize ciddi katkılar sağlayacaktır.

Dijital dönüşüm, uzun ve zor bir yolculuktur. Bu yolculukta başarılı olmak için, o yolculuğa iyi hazırlanmanız gerekiyor.

Hazırlık sürecini doğru geçirmezseniz, hata yapma ihtimaliniz artacaktır. Bu yüzden, dijital dönüşümün hazırlık süreci, markalar için hayati bir öneme sahiptir.

Dijitalleşen Dünyada Başarının 7 Kanunu

Yazar: Ajaz Ahmed & Stefan Olander

Sporcu zihniyeti faydalıdır: Uyanık olmayı, ayakta kalmayı bilmektir. Katkıda bulunma kararlılığına sahip olmaktır; kendini geliştirme arzusudur; öğrenme açlığıdır; insanı neyin ters gidebileceğini düşünmeye iten hafif paranoyadır; hiçbir şey ters gitmesin diye iyimser ve çalışkan olmaktır.

Kişilik de önemlidir: Kolayca ölçülebilen kişilik özellikleri kadar, ölçülemeyenler de. Güvenilir olmak gibi, taahhütlerini yerine getirecek kadar namuslu olmak gibi, pekiştirilmeye ihtiyacı olan yönlerinin farkında olmak gibi.

Şirketler inovasyonu DNA'larının bir parçası olarak benimsemeli ve önemini organizasyonun her seviyesinde pekiştirmelidir. İnovasyonu kurumsallaştırmak gerekir.

İnovasyonu kurumsallaştırmak mı? İnovasyon ile kurumsallık birbiriyle biraz geliyor sanki, ama değişimden gözü korkup vazgeçmek yerine onu benimsemek isteyen firmaların yöntemi bu olmalı. Peki ya inovasyonu içselleştirememiş olan şirketler?

Liderin yetki alanı içindeki en temel görevi, gelirlerin artırılması, yeni ürünlerin geliştirilmesi, karlılığın yükseltilmesi, müşterilerin, çalışanların, hissedarların ve toplumun menfaatlerine hizmet eden, sürdürülebilir bir işin yaratılması olacaktır. Liderlik ekibinin rolü, hissedarlara kar payı sağlayacak şekilde şirketlere değer katarak onları büyütmektir. Bu da organizasyonel yapıların karar verme sürecini hızlandıracak ve daha fazla deneyimlemeyi teşvik edecek şekilde yalınlaştırılması anlamına gelir.

Risk her zaman vardır, ama başarılı liderlik demek, hesaplanmış, düşünülmüş risklere girmek demektir.

Öğrenme becerisi, daha iyi kararlar vermenize olanak sağlayacaktır. Daha iyi kararlar vermek ve daha doğru yargılara varmak da karı artırır.

İnovatif şirketler sahip oldukları ölçek avantajını verimli bir performans motoruyla birleştirdiklerinde, hissedarlar bu işten karlı çıkarlar.

Yeni pazarlar, yeni müşteriler yada yeni gelir akışları yoksa, bir iş ancak belirli ölçüde büyüyebilir. İnovasyon, piyasaya sunulan yeni teknolojiler,

yeni müşteriler yada yeni rakipler sebebiyle ortaya çıkan değişimlere adapte olmak ve onlardan yararlanmak demektir.

Karşılaştığım en akıllı insanlar en renkli deneyim yelpazesine sahip olanlardır.

Meraklı olun. İnsanları gözlemleyin. İhtiyaç ve davranışlarındaki değişimleri fark edin. Rutinlere takılıp kalmayın, her gün yeni bir şey deneyin ve dağarcığınızı her zaman ilgi veya sorumluluk alanınızı temel alan sezgilerle ve şansınız varsa biraz daha ötesiyle doldurun.

İŞ DÜNYASINDA TAHMİN DİYE BİR ŞEY YOKTUR. BİR VİZYONA YÜREKTEN İNANMANIZ, SONRA DA ONU GERÇEKLEŞTİRMEK İÇİN EN İYİ KİŞİLERİ İŞE ALMANIZ GEREKİR.

İlk (öncü) olmak iyi bir şeydir. Mükemmel olmak çok daha iyidir. İkisi birden olmak ise en iyisidir.

Mark Zuckerberg:

"Biz para kazanmak için hizmet geliştirmiyoruz; daha iyi hizmetler geliştirebilmek için para kazanıyoruz."

Müşterilerinizin ne istediğini onlardan önce anlayın.

Mucit olduğunuz kadar gözlemci de olun. Dünyayı yalnızca olduğu gibi değil, olmasını istediğiniz gibi görün. Neler olup bittiğiyle ilgilenin ki antenleriniz uzaktan size doğru gelen sinyalleri alsın.

Şimdi beta olun, yarın daha iyi olursunuz.

Bekleyip görmeyin, yapıp öğrenin. Yola koyulun ve yol alırken iyileşmeye hazır olun. "Beta" olmak sorumluluklarınızı kullanıcıların üstüne atacağınız yada vasatın altında bir iş çıkarmanızda sakınca olmadığı anlamına gelmez. Önce elinizde gerçekten "bir ürünün olduğuna" emin olacağınız, sonra onu daha iyi hale getireceğiniz anlamına gelir. Net bir hedef seçin. Yeniden değerlendirin ve yolunuza devam edin.

Söylemekten yapmaya geçiş sıçramasını yapın.

Varmanız gereken nokta şaşırmaktır. Sizi oraya götürecek olan araç ise Hız'dır.

Kolaylık, doğru seçimlerin düşmanıdır.

Özür dilemenizi gerektirecek bir kusura asla meydan vermeyin.

Herşey icraatta biter.

Kollarınızı sıvayıp ayrıntılarla uğraşırken eskisi kadar seksi görünmeyebilirsiniz. Ama işin sırrı budur. Bütün farkı, yaparak öğrenmek yaratır. Müşterilerinizin yüzde 99'unun hiçbir zaman fark etmeyeceği şeyler için uykularınız kaçıyor, sorunları en sert eleştirmeninizden de daha önce tespit edebileceksiniz demektir.

Yaratıcılığı serbest bırakacak ve yönlendirecek yapılar yaratın.

Bir işi asla rutine bağlayıp üstünkörü yapmayın. Süreci, işleri halletmek için gereken disiplini size verecek bir araç olarak kullanın, ama sırf belli kutulara tik attınız diye ortaya müthiş bir ürünün çıkmasını beklemeyin. Sihir, hayal ile gerçek arasındaki uyumsuzluğa verdiğimiz addır. Parmak ısırtan işler çıkarmak istiyorsanız imkansızı başarmak için çaba harcayın.

Karmaşık olanı basitleştirin. Basit olanı ilginçleştirin.

Hayatta sahip olmaya değer hiçbir şey kolay elde edilmez. Hayatı başkaları için kolaylaştırmak demek kendiniz için zorlaştırmak demektir. Sıkıntıya girmeye değer bir şey yapmak hayal gücü ve taahhüt gerektirir.

Disipline girin ve odaklanın. Odaklanın ve disipline girin.

Verimlilik yada yaratıcılığın en büyük önceliğiniz olduğu zamanlarda başkalarıyla etkileşimlere girerek dikkatinizi dağıtmak yada azaltmak yerine yalnız başınıza işinize odaklanın. Bu aşamada etkileşim, işinizi yapmanıza engel olmaktan başka hiçbir işe yaramaz.

Dijital araçtır, amaç değil. Teknoloji bazen bu mutlak doğruyu perdeler ve bir uygulamanın, örneğin bir Tweet'in öteki ucunda bir insanın bulunduğu gerçeğini unutmamızı kolaylaştırır.

İnsanların hayatlarını daha kolay, daha zengin ve daha eğlenceli hale getirerek kendinizi gururlandırın. İnsanlara seçenek sunmakla kalmayın, seçmelerine de yardımcı olun.

Bir yöneticinin en önemli katkısı, ekibe dahil ettiği insanlar, onları geliştirme tarzı ve aşıladığı mükemmellik standartlarıdır. İyi bir lider olduğunuzun söylenebilmesi için, en doğru kararlara varmanızı sağlayacak samimi ve yeniliğe açık tartışmalar yürütebileceğiniz bir ekibinizin olması şarttır. Yaptığınız işte pışmek demek, yapıcı eleştirileri hoş karşılamayı öğrenmek demektir, tıpkı işinizi iyiye götürebilecek her şeyi hoş karşıladığınız gibi.

"Filtreler" fikri, aksi takdirde bazı süreçlerin, örneğin fikir üretme sürecinin dışında bırakılacak olan kişilere olanak sağlar. Fikir üretimini ve yalnızca "fikir adamları"nın değil, şirketin her alanındaki insanların buna katkı vermelerini teşvik eden bir meritokrasinin* yaratılacağı anlamına gelir.

*Meritokrasi: yalnızca yeteneğe ve bireysel üstünlüğe sahip kişilerin yükseldiği, liyakate dayalı yönetim biçimi.

Sübjektifliğin egemen olduğu bir dünyada, filtreler engelleri yolunuzdan kaldırır ve karar- verme sürecini şirket içi politikalardan uzaklaştırır.

Bizim inancımıza göre, iyi insanlar değerlerine güven duymadıkları organizasyonlarda çalışmayı sevmezler, inandıkları bir ekibin parçası olmaktansa keyif alırlar. Bizler değerlerimize değer veririz. Bir şirketin ruhu varsa şayet, işte o ruh bizim değerlerimizi yansıtır. Değerlerimiz bize hep yardımcı olur çünkü onlar bizim için gerçeğin parçasıdır ve gün boyu yapıyor olmamız gerekenlerin hatırlatıcısıdır.

Konuşun, tartışın, bağırın çağırın, daha çok savaşın ve doğru karara ulaşana dek boyun eğmeyin. Vurulma riskini göze alarak başınızı siperden çıkarmanın, kurallara köle olmaktan ve kalabalık arasından hiç sıyrılamamaktan daha iyi olduğunu bilin.

Bazı filtreleri kendinize rehber olarak alırsanız, projenizi en doğru şekilde uygulayabilir, fikirler geliştirme sürecinin içinde rafine edilip kendilerine yeni yollar bulurken, siz de gücenmekten ve gücendirmekten kurtulabilirsiniz.

Projeniz ancak ekibiniz kadar hızlı ilerleyebilir.

Lider olmak, oyunu kurallarına göre oynamaktan çok kuralları ne zaman değiştireceğini bilmekle ilgilidir. Filtreler ekibinizdeki insanları özgür bırakarak sahip olduklarınızı bilmedikleri güçlerini keşfetmelerini sağlar. Bu da Hız'a – hazır bir değişim açlığı ve daha iyi sonuçlara ulaşma iddiası yaratır. İnsanların rutinlerinin değiştirilmesine yada uzmanlıklarının sorgulanmasına direnç göstermelerinin olağan sebebi "korku" dur. Deneyler yaparak ilerleme kültürünün işiniz için olduğu kadar ekibiniz için de faydalı olacağını onlara göstererek anlatın.

Arka koltuktan sürücüye müdahale eden kişi olmayın, ama direksiyona geçeceğiniz zamanı da bilin.

Meritokratik bir patron olun, ama yine de patron olun. Ekibiniz ancak, her zaman sizin içgüdülerinizi öngörmeye çalışmak yerine kendi içgüdülerinin peşinden giderek doğru olanı yapma özgürlüğünü onlara tanıdığınız takdirde gelişme kaydedebilir. Anlamli bir değer katmıyorsanız yoldan çekilin. Ama sırası geldiğinde öne çıkıp sorumluluk almalı ve bir an bile tereddüt etmeden "Uçak bende" demelisiniz.

Doğru olanı yapın: Her zaman yüreğinizden geçtiği gibi davranın.

Yaratıcı liderler hayal kurma yeteneklerini asla kaybetmezler. Onların hayal güçleri, merakları ve tutkuları arka plana çekilerek yerlerini araştırmalara, istatistiklere ve tehlikesiz, standart düşünce şekillerine terk etmemiştir. Dünyada iz bırakabilmeniz için bir amacınızın, bir planınızın ve inanılmaz derecede güçlü bir sürecinizin olması gerektiği aşıkardır, ama hepsinden önemlisi kristal berraklığında, cesur bir vizyona sahip olmanızdır. Vizyon denen şey bir fikirden ibaret değildir. Herkesin anladığı ve herkesin birlikte ulaşmaya çalıştığı dönüştürücü güce sahip bir rehberdir. Ama eğer vizyonu gerçeğe dönüştürecek özenli bir süreç yok ise her iş lafta kalır.

En iyi liderler uzun soluklu, kalıcı eserler yaratmak isterler. Ego okşayıcı kişisel ihtiraslardan farklı bir şeydir bu. Bu vizyon, liderlere gereken azim ve mükemmelliyetçiliği sağlayarak onları sıradanlığa düşmekten kurtarır. Sonuç olarak, onların yönetmekte oldukları organizasyonlarda topluma eşsiz ve kayda değer katkılarda bulunma arzusu oluşur.

Girişimcilerin gidişattan memnun olduklarına nadiren rastlanır. Yanlış olanı düzeltme arayışının heyecanı motivasyonlarının bir parçasıdır. Dolayısıyla kabul görmüş birçok kavram veya yönetimin tarih öncesinden kalma olduğunu düşünerek, önceki nesillerin başarılarını küçümsemek bir girişimci için çok kolaydır. Her birimiz fikirlerden, ortamlardan ve deneyimlerden etkilenerik, devlerin omuzları üzerinde yükseliriz. Ama müthiş işler de ancak girişimcilerin hiçbir şeyi yeterince iyi, yeterince ucuz ve yeterince hızlı bulmaması sayesinde ortaya çıkar.

Vizyon, liderlere gereken azim ve mükemmelliyetçiliği sağlayarak onları sıradanlığa düşmekten kurtarır.

Onlar bu aşamaya da üst düzeyde bir taahhüt ve disiplin ile varırlar. Tutku, yaptıkları işte en iyi olma özlemlerini körükler. Hayal güçleri onları olasılıklar üzerine kafa yormaya iter. Kimsenin cesaretlerini kırmasına müsaade etmezler.

İş, girişimciler için kendilerini ifade etmenin bir yoludur aynı zamanda. Bir organizasyonunun kültürünü yaratan, liderin değer ve davranışlarındaki tutarlılıktır.

Tıpkı pes etmeye niyeti olmayan bir sporcu gibi, Hız kitabında anlatmakta olduğumuz şeyi karakterize eden organizasyon ve kişiler de zorluklardan nasiplerini alırlar. Herkes alır. Ama o çok sevdiğimiz şampiyonların diğerlerinden farkı, yenilgilerden ders almaları ve daha da güçlenerek geri dönmeleridir. Onlar çabuk toparlanırlar. Çabuk toparlanabiliyor olmak çok kolay olmasa da doğru olandır. Adeta mükemmelliğin imzasıdır.

Yönetemeyeceğiniz hiçbir şeyi yönetirmiş gibi yapmayın, ama yönetebileceğiniz her şeyi yönetin ve sorumluluk alın.

Fırsatlarımız sınırsız, kaynaklarımız sınırlıdır.

En iyi liderler geleceğin liderlerini yaratanlardır. Onlar, bireylerin yetenekleriyle en çok hangi pozisyonlara uygun olduklarını tespit ederler ve aynı zamanda onlara öğretmenlik yaparlar. Etraflarındaki kişilere becerilerini aktararak ve başkalarını da aynı şeyi yapmaya teşvik ederek insan yetiştirirler.

Kendinizi aşan bir amacınız olsun.

Doğru olanı yapın: Her zaman yüreğinizden geçtiği gibi davranın.

Dinamizminizin farkında olun.

Sizi merakınız yönetsin, egemen normlara uyma eğiliminiz değil. Genç kalpler özgürce atar. Eğer dünyayı değiştirmek istiyorsanız yetişkin davranışlarının alışkanlıklara ve güvenliğe dayalı kalıplarından kurtulmalısınız. Önemli olan fikirlerin büyüklüğü yada küçüklüğü değil, iyiliğidir.

Sevgi bulaşıcıdır.

Cidden. Yaptığınız işi çok sevdiğinizi söylemeye utanıyorsanız bilin ki aslında sevmiyorsunuzdur. Ya sevdiğiniz bir iş yapın yada yaptığınız işi sevmenin bir yolunu bulun. İşinize ruhunuzu ve insanlığınızı verin. Yaptığınız işi siz kafanıza takmazsanız müşteriniz de takmaz. Takarsanız onlar da takarlar ve bu tavrın mükafatı akla hayale sığmayacak büyüklükte olur.

Önce kalbinizi açın. Cüzdanınız için sonra tasalanırsınız.

Sizin işiniz hizmet etmektir, o halde müşteri her zaman haklıdır, haksız olduğu zamanlarda bile. Bazen sizi çileden çıkarırlar, fakat zaten çocuklarınız da aynı şeyi yapmaz mı? Müşterileriniz sizin onları önemsedığınızı ve bunu onlara kanıtlayıp durduğunuzu bilirlerse işiniz gelişip büyümeye devam eder. Müşterilerinizin amaçlarına ulaşmalarına yardımcı olacak tavsiyelerde bulunun.

Geniş ekranda hayal kurup pikseller boyutunda ilerleyin.

Büyük hayaller kurmak – hayallerinizi ulaşılabilir gerçeklere bölmeniz ve mantıklı yollar izlemeniz kaydıyla – hevesinizi körükler ve sizi motive eder. Kahramanlar ve saygı duyduğunuz kahraman şirketler size yol gösterebilir, bir şeyler öğretebilir ve sizi teşvik edebilirler. Etkilenmekte başarılı olmak, etkilemekte başarılı olmak kadar değerlidir.

*Evrendeki en kuvvetli güç teknoloji değildir.
Hayal gücüdür.*

DİJİTAL DÖNÜŞÜM

Dijital dönüşümde üç temel yaklaşım var. Bunlardan birincisi ve en görünür olanı müşteri deneyimine ve müşteriye sağlanan değere odaklanma. İkincisi şirketin içindeki operasyonel süreçlerini dönüştürme ve üçüncüsü de şirketin iş modelini dönüştürme... Bir de amaç bu olmasa da şirketin yönetim modelinde dönüşüm de bir sonuç olarak ortaya çıkıyor. Buna bir yan fayda olarak bakmak da mümkün, bazılarının bir tehdit olarak görmesi de... Topyekün bir dijital dönüşümde oturmuş yönetim şekilleri de değiştirilmek zorunda. Dijital araçlarla çalışanların kendi aralarında iletişimi ve iş birliği serbestleşiyor. Atanmış liderlere ek olarak doğal lider ortaya çıkıyor.

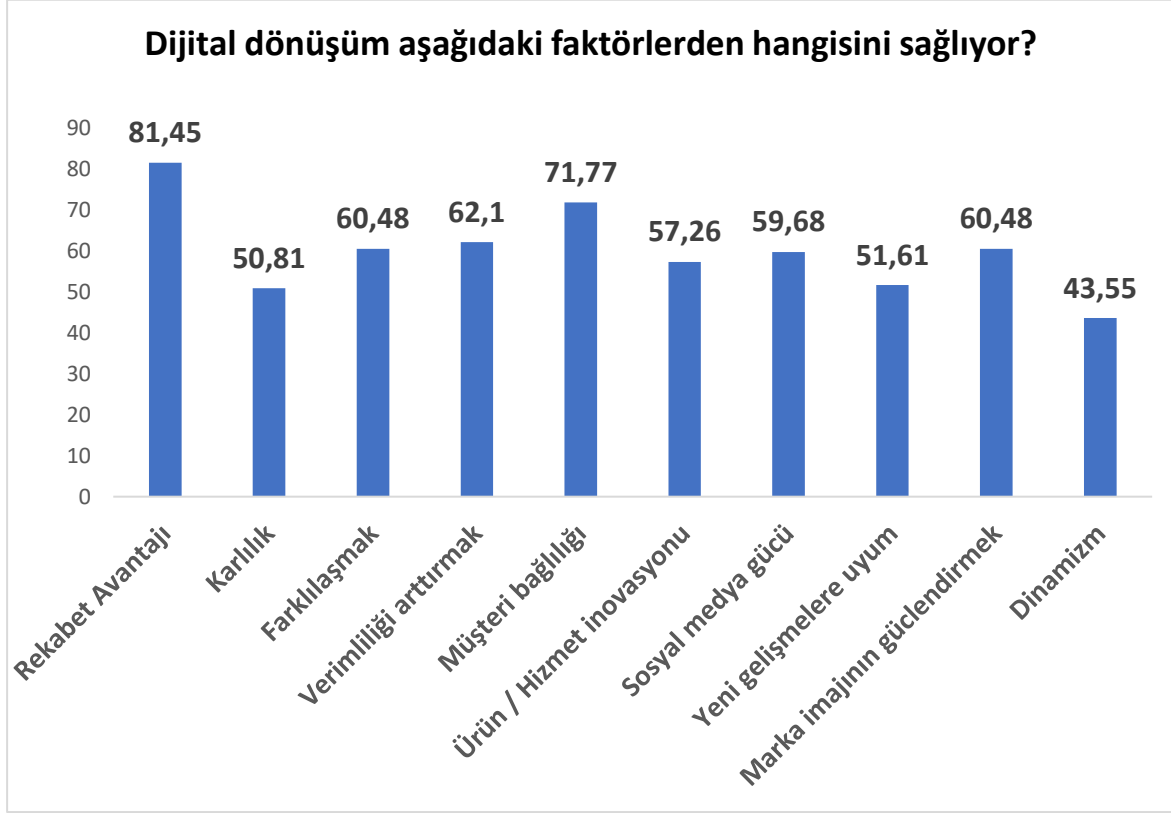
Dijital dönüşümün ikinci önemli bacağı, şirketin iç süreçlerinde dönüşüm. Burada da proseslerin dijital hale getirilmesiyle verimlilik sağlama ve maliyet azaltma elbette önde gelen motivasyon. Üretime dönük operasyonlarda en öne çıkan dönüşüm Endüstri 4.0 denilen, makinelerin birbiriyle konuşmasıyla kendi kendine çalışan fabrikalara ulaşma. İş süreçlerinde öne çıkan bir konu da çalışanların dijital araçlarla güçlendirilmesi. Bunun içinde iletişim ve iş birliğine dönük araçlar da var, uzaktan çalışma da... Bir başka nokta da müşteriler, ürünler, bölgelerle ilgili gerçek zamanlı veri kullanarak performans yönetimi ve karar destek sistemleri...

Üçüncü bacak ise iş modellerinin dönüştürülmesiyle ilgili. Müşteriye sunulan fiziksel ve dijital değer paketlenmesi iş mimarisinin yeniden tasarlanması; değişik uzmanlıklardan çalışanların sahiplendiği hızlı sonuç alan proje grupları. İK, tasarım, finans gibi alanlarda paylaşılan servislerin organizasyonu bu çerçevede ele alınan konular.

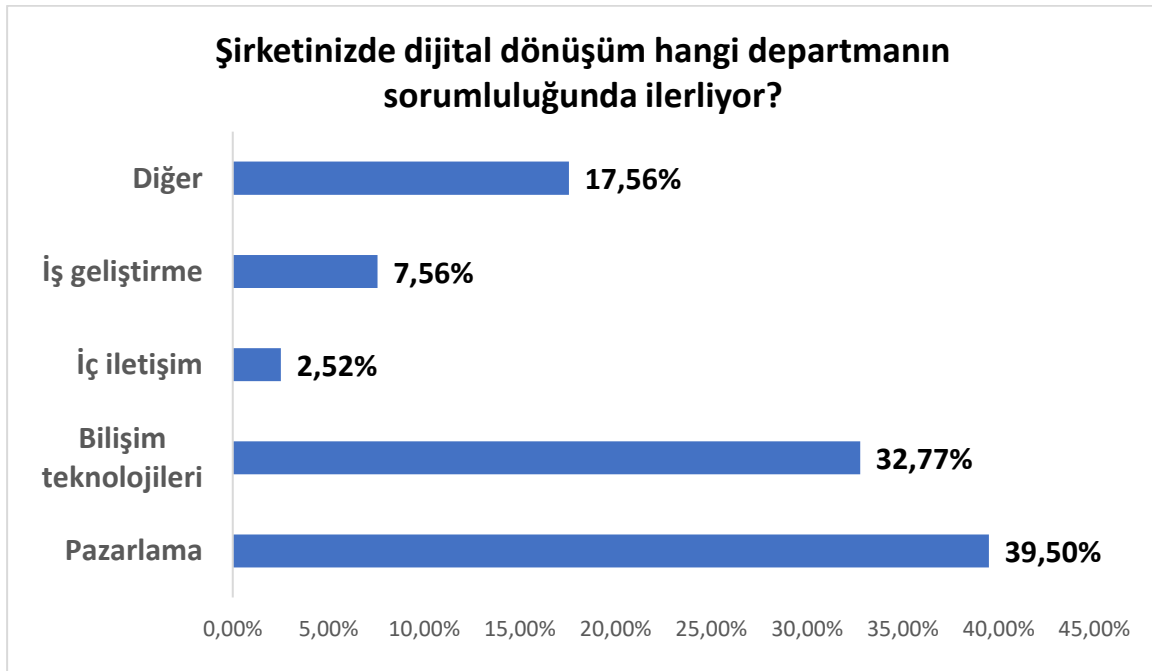
Topyekün bir dijital dönüşüm genellikle bütün iş sürecine baştan bakmayı ve mevcut bazı adımları tamamen yok etmeyi gerektiriyor. Dijital dönüşüm bir araç, bir hedef değil. Gelişen teknolojilere rekabet baskısı altında sarılmak yerine, şirketin amaçlarının ve vizyonunun gereklerini yapmak daha doğru.

Dijital Dönüşüm Direktörleri

158 Yöneticinin yüzde 81'i dijital dönüşümün en fazla rekabet avantajı sağladığını düşünüyor.



Yöneticilerin yüzde 39,5'i, dijitalleşme aktivitelerinin şirketlerinde pazarlama bölümü liderliğinde yürütüldüğünü belirtiyor.



Dijital Dönüşüm Anketi'ne katılanların yüzde 48'i dijitalleşmenin yönetim kurulunda öncelikli konular arasında olduğunu ifade ediyor.

CDO'ların üst yönetimi desteklediği konuları ve ortaya çıkardıkları değeri ise 5 maddede şöyle özetliyor:

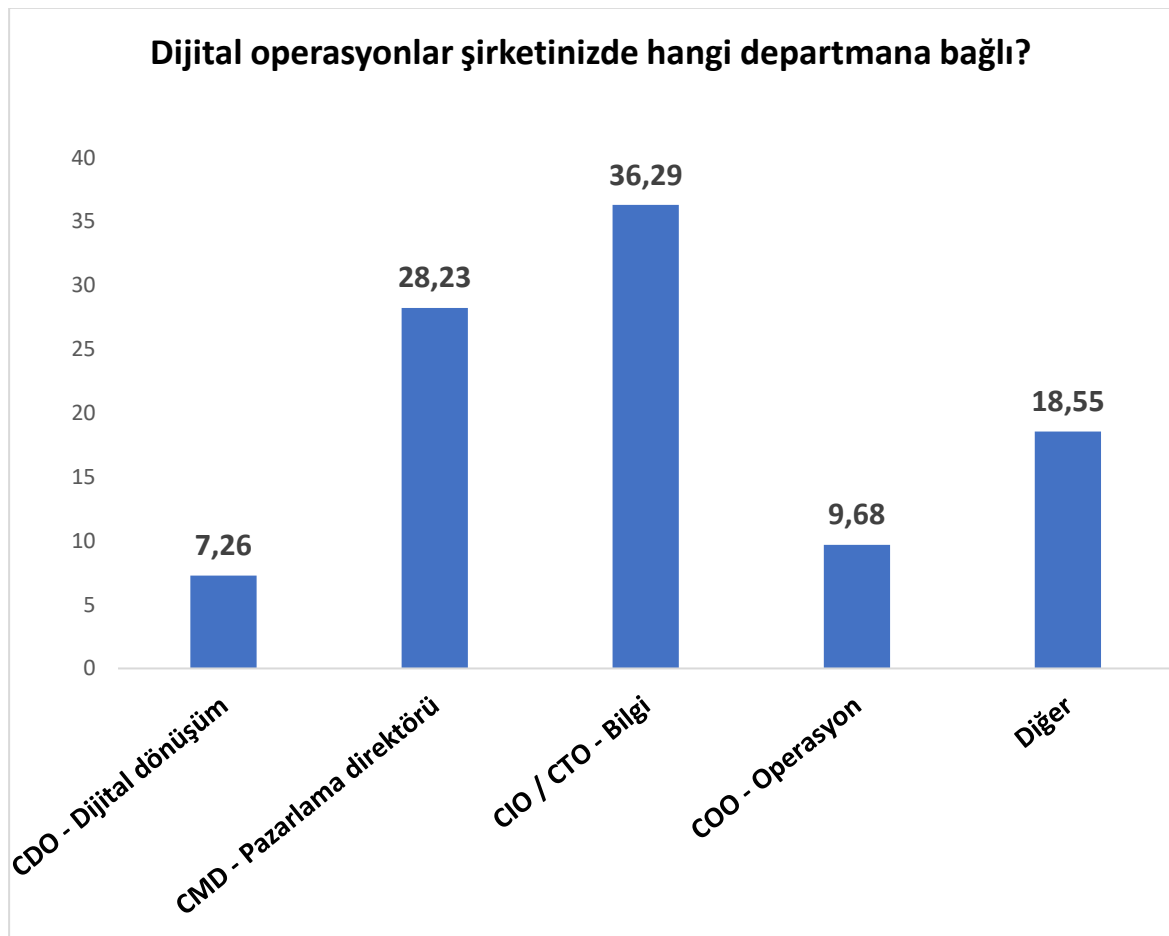
- 1- Şirket stratejilerinin belirlenmesinde gelecek 2-3 yıl içindeki değişiklikler önemsenirken 10 yıl içinde gerçekleşecek değişiklikler daha az önemsenir. CDO'lar dijital dönüşüm için yapılan büyük yatırımların hem yakın gelecekteki hem de uzak gelecekteki değişimleri karşılayabilecek şekilde gerçekleştirilmesine ve stratejilerin bu yönde belirlenmesine yardımcı olur. CDO'lar, bu fonksiyonlarıyla CEO ve CSO'yu destekler.
- 2- CDO, ürün odaklı yaklaşımdan müşteri deneyimini ön planda tutan odaklı yaklaşıma geçişi sağlar. Omni-channel yapıda hizmet verilmesini, tüm temas noktalarından müşteri verisi akışını, bu verilerin anlamlandırılmasını ve bu yönde aksiyon alınmasını sağlayarak müşteri deneyimi odaklı bir işleyişe katkı sağlar. CDO'lar bu fonksiyonlarıyla CMO'yu destekler.
- 3- CDO ve ekibi, dijital dönüşüm için belirtilen gereksinimlerin açık, tutarlı ve bütünsel olmasını sağlar, belirsizlikleri giderir.
- 4- Dijital dönüşüm için yapılan yatırımların uzun vadeli olmasını sağlayarak kaynak tasarrufu ve yeni iş fırsatlarının belirlenmesinde öncü rol oynayarak gelir sağlar. CDO'lar bu fonksiyonları ile CFO'yu destekler.
- 5- Şirketin iç operasyonlarının dijitalleşmesine ve otomasyonuna katkı sağlayarak ve son kullanıcı araçları yaratarak operasyonel iş yükünün hafiflemesine, operasyonel etkinliğin artmasına ve hizmet sağlama süresinin kısılmasına destek olur. CDO'lar bu fonksiyonlarıyla CTO ve COO'yu destekler.

Aslında dijital dönüşüm, tek bir yöneticinin ya da departmanın üstleneceği bir iş olarak görülüyor. Dünyada bu konuda başarılı olmuş şirketlerin çoğu, tüm departmanları bir şekilde işin içine katarak rekabet avantajı elde ediyor.

CarrefourSA Genel Müdürü Mehmet Nane de iş birimlerinin içinde olmadığı, zorlamayla sürdürülen projelerin şirket içinde rağbet görmesi de bir hayli zor. Hatta dijital dönüşümde iş birimlerinin farkındalığı ve katılımı esas olmalı. Nane, teknoloji birimlerinin altyapı konusunda yönlendirici olsa da dijital dönüşümün tek bir birimin ya da departmanın vizyonu ile sınırlı olamayacak kadar hayati bir dönüşüm olduğuna dikkat çekiyor.

CDO'nun sorunluluğunda neler var?

CDO'nun sorumlulukları arasında internet üzerinden yapılan tüm iletişim ve ticari faaliyetler, sosyal medya, kurum içi ERP benzeri süreçlerin dijitalleştirilmesini sağlayan sistemler vardır. Fonksiyon olarak CDO'nun sorumlu olduğu işlere bakarsak, ciro artışı noktasında yeni müşterilere ulaşma (B2C ve B2B anlamında), yeni ve optimize ürün ve servis geliştirilmesi (ürün geliştirmelerinde sosyal medyadaki tüketici görüşlerinden faydalanmak), yeni ve optimize kanallar (Omnichannel e-ticaret faaliyetleri, farklı sosyal medya kanalları için hedef kitle segmentleme) sayılabilir. Giderlerin azaltılması açısından ise süreçlerin verimliliği, kaynak kullanımı optimizasyonu gibi konular CDO'nun görevleri arasında yer almalıdır.



Dijital dönüşümle gerçekleştirilen bütünleşme daha isabetli kararlar alınmasına destek veriyor.

Önümüzdeki dönemde sektör bağımsız her şirket için dijitalleşmeye ayak uyduramamanın ağır sonuçları olacak.

Ortaya çıkan verilerin fiziki büyüklüğünün yarattığı problem bir yana, anlamsız, karmaşık veri kümelerini tasnif edip anlamlı ve basit hale getirmek gerekiyor.

Bizim sektörümüzde erişilebilirlik demek her şey demek. Çünkü hedef kitlemiz herkes.

Yönetici seviyesinde katılımlarla dijital iş stratejileri belirlenerek bunlar üzerine sistemler kurmak çok önemli.

Dijitalleşmeyi yaratıcılık ve yenilikçilikle birleştirebilmeli, ona uymak zorunda olduğumuz hissini aşmalıyız.

Düşünsel altyapıdan başlamalı

Dijitalleşme, genel trendi takip ederseniz karlılıkta sizin için bir iyileşme anlamına gelmez. Hatta azalma anlamına da gelir. Bir bakıma ötekilerle birlikte daha rekabetçi bir alandaszıdır. Ama dijitalleşmeyi öncü ve değerli gerçekleştirmekle karlılığınızı da geliştirebilirsiniz. Büyük veriyi öncü ve değerli kullanabilmekse bir olanak buna karşın. Yani dijitalleşmeyi yaratıcılık ve yenilikçilikle birleştirebilmeli, ona uymak zorunda olduğumuz hissini aşmalıyız. Uyum takipçi diline ait bir kavram bu konuda bana sorarsanız.

Şirketler için başlamak değil ama tüm iletişim birimlerini entegre etmek çok önemli. Dijitalleşmeyi doğru anlamak ve sonrasında da yönetebilmek buna bağlı. Pazarlama, kurumsal iletişim, bilgi teknolojilerinin bir araya gelerek doğru stratejileri oluşturması gerekiyor. Dijitalleşme, aslında bir kurumun baştan sona dönüşüm süreci olarak tüm hatlarıyla ele alınmalı. Kurumsal yapı içerisinde ayrı bir yönetim birimiyle takip edilmeli ve işi sadece günceli takip ederek dijitalleşme üzerine olmalı. Dijital dönüşümü gerçekleştirmek için önce düşünsel altyapıdan başlamalı. Şirket ve insan kültürü olarak işe başlamadan önce bunu değiştiremezsek, dönüşümü başarılı kılmamız mümkün olmayacaktır.

Dijital Dönüşüm İçin Atağa Geçmemiz Şart

Yazı: Işık Aydın / Novida Şirket Sahibi

Dijital dönüşüm sürecinde şirketler başarılı bir dönüşüm için nasıl hareket etmeli?

Dönüşüm konusunda şirketlere özel profesyonel strateji ve çözümler geliştiren Novida şirketinin kurucusu Işık Aydın'ın bu konudaki değerlendirmeleri şöyle: Dijital dönüşüm, "müşteri ve çalışanlar için değer üretmek ve dijital ekonomide daha etkili rekabet edebilmek için yeni teknoloji, iş modelleri ve süreçler etrafında yeniden yapılanmak ve/ya yatırım yapmak" şeklinde tanımlanabilir.

Dijital dönüşüm, başlıca üç boyutta ele alınmakta. Operasyonların ve tedarik zincirinin dijital otomasyonu ve mükemmelleştirme çabaları bunlardan biri. Pazar, müşteri ya da ekosistemlerle etkileşimi artırmak ise bir diğeri. Ve daha ileri aşaması diyebileceğimiz, ürün ve çözümleri dijital servislerle bütünleştirerek pazarla buluşturma da üçüncüsü.

Türkiye özelinde biz hâlâ yoğun bir üretim ve ürün bakış açısıyla hareket etmekteyiz. Pazar, rekabet, müşteri eğilimleri ve gelişmelerini algılasak dahi yola çıkışımız genelde verimlilik ve üretkenlikten olmakta. Genelde operasyon, kalite, bilgi teknolojileri gibi birimler dijital dönüşümün gerçekleşmesine daha istekli, zira verim kaybını daha yakından gözlemlemekte.

Elbette yeni ekonomi şirketleri ve pazara dönük, müşteri etkileşimi yoğun işletmelerde iş biraz daha müşterilere sunulan ürün ve hizmetlerde iyileştirme olarak öne çıkmakta. Özellikle bilgi ve iletişim teknolojileriyle doğrudan uğraşan işletmeler için ise dijital servislerle bütünleşme çabalarını görmekteyiz.

BT altyapısının daha esnek ve güvenilir hale gelmesi ve operasyonel çeviklik işletmenin rekabet gücünü mutlaka etkilemekte.

YÖNETİMDE

ZİHİNLERİ

DEĞİŞTİRMELİYİZ

Dijital dönüşümün önündeki en temel engelin “yönetim zihniyeti” olduğunu gözlemliyoruz. “Potansiyel” ve “alternatif maliyet” kavramlarının zihinlerde yeterince yer etmediğini görüyoruz. Çoğunlukla, alışılmış ve statükocu yaklaşımlarla “gemi gitsin de, yeter!” diye bakıyoruz. Pazar ve rekabet baskısı ile karşılaştığımızda da kriz çözmekten başımızı alamıyoruz. Örneğin lisansı alınan bilgi teknolojileri altyapı ve uygulamalarının nasıl atıl kullanıldığını, asıl işlevlerini yerine getirmesi için uğraşmadığını, herkesin eski alışkanlıklarına dirençle tutunduğunu görmekteyiz.

Dijitalleşme bir dönüşümün habercisi. İşin kaynak, teknoloji, operasyon boyutları kadar ve hatta daha fazla kısmını insan (çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler vb.) ve kültür (davranış değişikliği, çevikleşme, katılım vb.) konularına ayırmamız gerek.

Bizler, dijital dönüşümün, “toplam ürün” (yaptığımız ve sunduğumuz her şey) ve “değer zinciri” (şeyleri nasıl geliştirdiğimiz, ürettiğimiz ve sunduğumuz) bakış açısı ile ele alınması gerektiğini savunuyoruz. Artık lineer bakış açısı ile rekabetçi olmak mümkün değil. Elbette unutulmaması gereken husus, tüm bu çalışmaların finansal ve emek anlamında bir yatırım gerektirdiği. Dolayısıyla işletme yönetiminin dijital dönüşümü önceliklendirerek ve ancak bir yol haritası kapsamında ısrarla ve dirençle uygulaması kritik öneme sahip.

Dijital Pazarlama

Yazar: Olgu Şengül

Brief hazırlarken aşağıdaki konular mutlaka göz önünde bulundurulmalıdır.

- Reklamı görecektir hedef kitle kimlerdir, özellikleri nelerdir?
- Hedef kitlenin konuyla ilgili kullandığı sözcükler nelerdir?
- Markanın ana mesajı, konumlaması nedir?
- Markanın ilgili ürün veya servisle ilgili USP'si (benzersiz satış önermesi) nedir?
- Ürünle ilgili kampanyalar var mı, varsa iletişimi nasıl?
- Rakiplerin kullandıkları anahtar kelimeler neler ve yaptıkları iletişim nasıl?
- Ürünün veya servisin çözümlediği ana problem ve firmanın buna çözümü nedir?
- Ürünün öne çıkan özellikleri nelerdir?
- İlgili pazarda ilgili hedef kitleyi harekete geçiren duygusal ve psikolojik faktörler nelerdir?
- İlgili konuda hedef kitlenin görmeyi tercih edeceği ve etkilenebileceği kreatifler nasıl/neler olabilir?

Dijital reklamlarda bulunması gereken ve özellikle dikkat edilmesi gereken unsurlar aşağıdadır:

- Reklam başlığı
- Reklam metninin kısa, öz ve etkileyici olması
- Eyleme çağrı metni/butonu (CTA-Call to Action)
- Dikkat çekici grafik tasarım veya fotoğraf
- Özellikle arama motoru reklamı metnlerinde dikkat çekmesi için harf dışında özel karakter kullanımları (ürün fiyatı, indirim yüzdesi, kampanya bitiş tarihi, ünlem işareti, soru işareti vb.)

Geleneksel medyaya göre en büyük avantajı kullanıcıların davranışlarıyla ilgili veri toplanmasına ve analiz yapılmasına olanak vermek olan online pazarlama çalışmalarında amaç hem marka bilinirliğini artırmak hem de kullanıcıyı harekete geçirerek tıklama almak ve web sitesine ziyaretçi çekmektir. Dijital pazarlama aktiviteleri ile en ileri pazarlama teknolojileri kullanılarak hedef kitleye reklam gösterimi yapılır ve reklam ile etkileşime geçen kullanıcıların belirlenen işletme hedeflerini gerçekleştirmesi beklenir.

Dijital pazarlama çalışmaları için iki önemli girdi hedef kitle ve reklam içerikleridir (metin, görsel, video vs). Eldeki bu bilgiler ve çalışmalar kullanarak dijital pazarlama aktiviteleri planlanabilir ve başlatılabilir.

Dijital pazarlama aktiviteleri işletme amaçlarına uygun şekilde belli bir bte çerçevesinde belirlenir ve planlanır. Genellikle sadece bir reklam kanalı değil pek çok online reklam kanalı kullanarak dijital pazarlama karması yapılır. Dijital reklamlar ile öncelikle reklam gösterimi yapılır ve akabinde reklamı gören kitleden bir kısmı reklama tıklayarak sitemize ziyaretçi olarak gelir. Yani dijital reklamlarda gösterim ve tıklama en baştaki eylemlerdir. Yayıncılar da reklamları gösterim bazlı veya tıklama bazlı cretlendirirler. "Bin gösterim başına maliyet" (CPM: cost per mille) ve "tıklama başı maliyet" (CPC: cost per click veya PPC: pay per click) sektörde kullanılan temel cretlendirme parametreleridir.

En önemli online pazarlama aktiviteleri arama motoru reklamları, arama motoru optimizasyonu, sosyal medya reklamları ve itibar yönetimi, display reklamlar, programatik ve RTB, native (doğal) reklamlar, yeniden pazarlama (remarketing), satış ortaklığı (affiliate), mobil uygulama reklamları, oyun reklamları ve e-posta pazarlamadır. Bunlarla beraber içerik pazarlaması ve performans pazarlama da online pazarlama faaliyetlerinde kullanılan önemli tekniklerdir. Tüm dijital pazarlama aktivitelerinin sürekli test edilmesi ve optimize edilmesi btenin etkin harcanması için önemlidir.

Chartered Institute of Marketing'ın araştırmasına göre yeni müşteri bulmak mevcut müşteriyi tutmaktan 4-10 kat daha maliyetlidir. Bu yüzden müşterilerle sürekli etkileşimde olmak ve markanın yakınında tutmak önemlidir. Sosyal medya da mevcut müşterilerle etkileşimi sıcak tutmada kullanılabilecek önemli bir araçtır.

Rakip analizi ve takibi için de sosyal medya önemli bir kaynak. Rakip firmaların aktiviteleri gerçek zamanlı olarak takip edilebilir, müşterilerinin rakip marka hakkında yorumları ve şikayetleri takip edilerek rakiplerin güçlü ve kuvvetli yönleri analiz edilebilir.

Günümüzde sosyal medyanın pazarlama açısından önemi anlaşılmaya başlandı, çünkü BKM verilerine göre 2016 yılı itibariyle Türkiye'de 42 milyon sosyal medya kullanıcısı var. Bunu görmezden gelmek ve bu medyanın dışında kalmak pek akıllıca değil. Sosyal medya platformlarını hedef kitleleriyle iletişime geçtikleri bir pazarlama aracı olarak kullanmayan firmaların rekabette geri kalacakları çok açık.

Sosyal medyada var olmak isteyen marka, stratejik olarak aşağıdaki konuları netleştirmelidir:

Markanın sosyal medyada bulunma amacı nedir?

Firmanın sosyal medyada bulunması için pek çok neden sıralanabilir. Firma bunların hangisinin daha öncelikli olacağını, zaman ve para olarak ne kadar yatırım yapacağını belirlemelidir. Bu amaçlardan bazıları şunlar olabilir:

- ✓ Hedef kitleye erişim sağlamak ve erişimi arttırmak
- ✓ Marka bilinirliğini arttırmak
- ✓ Takipçi sayısını arttırmak
- ✓ Takipçi ile etkileşimi sağlamak ve arttırmak (beğenme, paylaşım, yorum)
- ✓ Video görüntülemesi sağlamak ve arttırmak
- ✓ Web sitesine ziyaretçi çekmek
- ✓ Müşteri hizmetleri servisi vermek
- ✓ Müşterilere ilham vermek ve onları harekete geçirmek
- ✓ Müşteri sadakatini arttırmak
- ✓ İtibar yönetimi yapmak
- ✓ Direkt sipariş almak (s-ticaret)
- ✓ Data edinmek (Lead generation)
- ✓ İçerik pazarlaması ile viral etki yaratmak
- ✓ Uygulama indirilmesini sağlamak
- ✓ Offline mağazaya müşteri çekmek (lokasyon bazlı reklamlar ile)
- ✓ Takipçilere anketler yaparak yeni ürünlerle ilgili geribildirim almak veya Pazar araştırması yapmak
- ✓ Arama motoru optimizasyonu (SEO) için kaldıraç olarak kullanmak

İçerik stratejisi nasıl olacak, insanlar markayı neden takip etmeli?

İçerik, sosyal medyadaki en önemli konulardan biri. Çünkü marka ürettiği ve paylaştığı içerikler sayesinde iletişim yapıyor ve takipçileriyle etkileşime geçiyor. Markanın hangi konularda ne sıklıkla ve ne tür formatlarda içerik hazırlayacağı belirlenmeli ve editöryel planlar hazırlanmalıdır. Bunlarla birlikte sosyal medya mecrasına göre içerik stratejisi farklılaştırılmalıdır, çünkü her sosyal medya platformunun kendine has özellikleri vardır.

Firmanın paylaşımları çok farklı konularda olabilir. Temel olarak marka sosyal medyada ürünlerini ve kampanyalarını paylaşmaya meyillidir. Ancak bu yeterli değildir. Firma rakiplerini geride bırakmak ve takipçilerini kaçırmamak için sektöründe düşünce liderliği de yapmalı; eğitici, eğlenceli ve faydalı bilgiler de paylaşmalıdır. Firmanın operasyonlarıyla ilgili perde arkası fotoğraflar ve bilgiler de takipçilerin ilgisini çekebilir. Takipçileri kampanya iletişimiyle sıkılamak için 10 paylaşımdan 5-6 tanesi bilgi veren ve eğlenceli içerikler olabilir.

E-posta pazarlama, en basit tanımıyla bir reklam mesajının markanın sahip olduğu üye listesine e-posta olarak iletilmesidir. Markanın üye listesi müşterilerden ve takipçilerden oluşabilir. Dijital pazarlamacılar tarafından arama motoru reklamlarından sonra en çok performans alınan ikinci online pazarlama tekniği olarak rapor edilir.

E-Posta kampanyaları genel olarak yeni ürün duyurusu, indirim iletişimi, özel gün kampanyaları, ücretsiz kargo kampanyaları, zaman kısıtlı kampanyalar, belli kategorilerde ürün kataloğu, fırsat ürünleri iletişimi gibi dijital reklam kampanyaları olarak planlanır ve gönderilir. Gönderilen e-postalar, e-posta içeriğine eklenen bağlantılarla web sitesinde ilgili inış sayfalarına yönlendirilirler.

E-Posta pazarlama süreci kampanya planı ile başlar. Kampanya planına göre e-posta içeriği ve tasarımı hazırlanır. Hazırlanan tasarım üyelere gönderilmeden önce mutlaka test edilmelidir. Yazım hataları, şablon tasarımı bozuklukları, linkleme hataları vs.tespit edilerek düzeltilmelidir. Ayrıca e-posta Hotmail, Gmail ve Yahoo gibi ana e-mail servis sağlayıcılarında nasıl görüldüğüyle ilgili test edilmelidir. E-posta hatasız duruma gelene kadar test edildikten sonra e-posta gönderilmeye hazır duruma gelir. Bu aşamada gönderilecek üye segmenti belirlenir ve e-posta bu segmente gönderilir. E-posta gönderildikten sonra sürekli ölçümlenerek etkisi gözlemlenir. Bir hafta kadar sonra sonuçları raporlanabilir.

Mobil pazarlamaya başlamadan önce web sitesi ve mobil uygulama gibi varlıkların mobil optimize olduğundan ve mobil kullanıcı deneyiminin en iyi şekilde kurgulandığında emin olunmalıdır. Web siteleri her ekran büyüklüğüne uyum sağlayabilen "responsive" tasarım ile yapılmalıdır. Aynı şekilde gönderilen kampanya e-postaları da mobil optimize olmalıdır, zira e-postların % 57'si mobil cihazlarda açılıyor.

Mobil pazarlamada kullanılan başlıca yöntemler aşağıdadır:

- SMS gönderimi
- Mobil sitelerde display reklamlar
- Uygulama bildirimleri
- Mobil oyun reklamları
- Facebook reklamları
- Admob reklamları
- Google reklamları
- Google arama (C2C) reklamları
- QR Kodu

ZARA & MANGO

Yazı: Jaime Velázquez Global Connection gazetecisi, ABC Newspaper, El Pais, Reforma (Meksika), La Nación (Arjantin) yazarı

Turkishtime Dergi / 6 Aralık 2016

Inditex modelini inceleyen David Martinez'e göre, 'global moda', kritik kavram. Zara'nın başarısı, milyonlarca kullanıcısının trendleriyle özdeşleşebilmesi ve modellerini küreselleştirmekten geliyor.

Kırk yıl önce Zara'yı kuran Amancio Ortega, kendi kendini yetiştirmiş bir işadamıdır. Onu tanıyanlar tekstil imparatorluğunu oluşturan sekiz markanın faaliyetleriyle sürekli temas halinde olduğunu bilirler. Ofisi yoktur, ya elinde parça kumaşlarla ofisleri gezerken, sıklıkla da çalışanlarla birlikte kantinde en sevdiği yemeği seçerken görülür: Patates ve sucuklu yumurta.

Röportajlar ve fotoğraflardan çekinir. Medyada son görünmesi geçen 28 Mart'ta, 80. yaşgününde oldu. O gün, her gün olduğu gibi, Zara'nın kurucusu, çalışanları onun doğum gününü kutlamak için bir "flash mob" hazırladığı, sonra videoya kaydedip Youtube'a koydukları Arteixo'daki (A Coruña, İspanya) Inditex merkezine gitmişti.

'Celebrate Good Times' (İyi zamanları kutla) şarkısının ritmiyle, Amancio Ortega, kızı Marta Ortega ile kol kola, gözyaşlarıyla merkez ofislerde çalışan üç bin işçinin alkışları arasından geçti. İspanya'nın uzak bu köşesinden gezegenin en büyük tekstil imparatorluğunu oluşturan bu adama teşekkür ifadeleriydi. Inditex sekiz markası ile dünya çapında 91 uluslararası pazarda faaliyette bulunan 7.000 mağazası ile 130.000 kişiye istihdam sağlıyor. Inditex, 2015-2016 mali yılında 2.875 milyon € net kâr açıkladı. Brüt kâr % 15 artışla 4.699 milyon € iken grubun satışları % 15,4 artışla 20.900 milyon Avro seviyesinde gerçekleşti.

Başarısının formülü şu anda dünyadaki tüm markaların kopyaladığı bir iş modeline dayanıyor: 'Hızlı moda'. 'Zara, Amancio Ortega'nın vizyonu ve stratejisi' (Editorial Conecta, 2016) kitabının yazarı, ekonomi gazetecisi David Martinez'in dediği gibi, bir hızlı yemek restoranında, her zaman aynı hamburgeri buluruz. Tersine, Zara'da giysiler haftada iki defa değişir.

Ortega, onlarca yıldır mağazaların baş döndürücü bir ritim ile hareket ettiklerini ve modanın da müşterileri tarafından yönetildiğini anladı. Büyük mağazalar yılda iki koleksiyona odaklanırken, Zara sürekli, değişen koleksiyonlar yapıyordu. Inditex stokunun % 40'ını haftalık yenilemekte ve her iki haftada bir yeni bir koleksiyon sunmakta. Her Pazartesi ve Perşembe günü, yeni kıyafetler satış noktalarına ulaşıyor

Inditex'in Arteixo kompleksinde, Japonya, Alaska ya da Singapur gibi uzak yerlerden elli civarında tasarımcı çalışmakta. Dünyanın tüm şehirlerine yayılmış blogger'lar ve trend avcıları, 36.000 yeni tasarım ve her yıl ve 1.177 milyondan fazla konfeksiyon ürününde somutlaşan eğilimleri taramakta.

Gazeteci, Inditex başarısının temelini, "Tüm dünyada her Zara mağazasında analiz edilen memnuniyet anketleri aracılığıyla müşterilerin moda eğilimleri ve zevklerinin tanımlanmasına dayanmaktadır" diye ifade ediyor. Her bir satış noktasındaki görevliler, her gece, tüm bilgilerin işlendiği Arteixo genel merkezine bir rapor gönderirler. Satış yetkilileri, en çok hangi giysilerin denendiğini ya da dünyada herkesin askıdan aldığı ancak satın almadığı gömleği not alırlar. Ve eğer müşteriler başka ölçü ya da renkler de sorarlarsa onların yorumlarını kaydederler.

"Inditex'te giysilere, sanki bozulan bir ürünmüş gibi davranılır", diye belirtiyor *Zara*, *Amancio Ortega'nın vizyonu ve stratejisi* kitabının yazarı. Eğer iyi olmayan bir ürün varsa, hemen alınır ve müşterinin talep ettiği değişikliklerin uygulanması için lojistik merkezlerine ya da o modelin kabul göreceği başka bir mağazaya gönderilir.

"Inditex stratejisi'nin temeli, sekiz markasının birbiriyle rekabet etmesidir; bu da kreatif ekipleri ve grubun tüm markaların yöneticilerini tetikler ve onları anında yeni tasarımlara karar vermelerine motive eder" diye ilave ediyor. "Her Zara mağazası; bulunduğu ülkeye, şehre ya da mahalleye göre farklılık gösterir ve her satış noktasının müşterilerine ve onların zevk ve tercihlerine hitap eder."

Inditex'in sekiz markası (Zara, Bershka, Pull and Bear, Oysho, Stradivarius, Zara Home, Massimo Dutti, Uterqüe) müşterilerine hayatları boyunca eşlik etmektedir. Onlarla birlikte büyür. Zara yıllar içinde, kalitesini ve nüfusun daha yetişkin segmenti için fiyatlarını kısmen yükselterek ilerlerken, Bershka, Stradivarius ya da Pull and Bear daha cazip fiyatlar ile genç nüfusu çekmektedir, gereksinimlerin büyümesi ölçüsünde de Zara ya da Massimo Dutti'ye atlayarak sonlanacaktır.

İspanyol tekstil grubunun amiral gemisi olan Zara, vidalara kadar her şeyi üretmekte. Son mağazası, A Coruña'da (İspanya), 3.000 metrekare bir alanda inşa edildi.

Bütün üretim hatlarını kontrol etmek ve aracıları aradan kaldırmak, Inditex'in çabaları için sadece bir örnek... İspanya'daki lojistik sistemi, grubun tüm süreci kontrol etmesini ve verilen teslim tarihlerine uymasını mümkün kılar. Aynı sebepten dolayı ürünlerini, müşteri taleplerine iki hafta içinde cevap verebileceği ve üretim sürecini takip edebileceği Fas, Portekiz, İspanya ya da Türkiye gibi yakın ülkelerde ürettirir ve hedef pazardaki ürünlerin teslimini ve taşıma maliyetlerini düşürmek için yerel şirketlerle çalışır.

"Zara, banka kredilerine neredeyse hiç başvurmayan bir şirkettir, aksine her zaman kendi kaynaklarını kullanır" diye açıklıyor gazeteci David Martínez. "İş modelinin başarılarından birisi de, mağazaların bulunduğu binaların, Amancio Ortega'ya ait emlak yatırımları şirketi tarafından satın alınmış mülkler olmasıdır. *Zara, Amancio Ortega'nın vizyon ve strateji* 'nin yazarı şöyle eklemeye yapıyor; "Inditex grubu, markalarının ana cazibe yeri olarak vitrinlerine büyük önem verir. Reklama büyük miktarlarda yatırım yapmak yerine, müşterileriyle temas kurabileceği ve onların ihtiyaçlarını öğrenebileceği ortamlar yaratır mağazalarında."

Online alışveriş, kırk yıl önce Amancio Ortega'nın yarattığı imparatorluğun büyük sorunlarından biri. "Gelecekteki zorluk, aynı anda hem online alışverişin hem de gerçek mağazaların açık olma ritmine uyum sağlamak olacaktır" diyor David Martinez.

Türk kökenli iş adamı İsak Andic'e ait olan, İspanyol modasının ikinci şirketi Mango, Inditex'in 'hızlı moda' modelini benimseyerek ve stratejisini internete odaklayarak satışlarını yeniden yükseltmeyi başardı. Moda zinciri, bir önceki yıla göre online satışlarını % 27 oranında arttırarak, 2015'te 234 milyon ciro yaptı, ki bu tüm grubun toplam gelirlerinin % 10,7'sini oluşturmakta.

Mango, dağıtımını internet üzerinden 83 hedef pazara genişletti ve Güney Amerika, Güney Afrika, Mısır ve en büyük mağazaların bulunduğu ülkelerden biri olan Türkiye gibi yeni gelişen pazarlara odaklandı.

Waikiki, Sarar, Colin's, Damat Tween, İpekyol, Koton, Machka, Mavi ... Türk markaları giysilerinin kaliteleri, zarif tasarımları ve mağazalarını İstanbul ve Ankara 'nın ana alışveriş caddelerinde açılmaları sayesinde Zara, Mango, H & M veya Topshop gibi büyük moda zincirleriyle pazarı paylaşarak uluslararası arenaya girdiler. İşlerini Avrupa, Japonya ve ABD'de ya da Pakistan, Rusya gibi yeni pazarlarda da genişleterek, birinci ligde rekabet etmek istediklerini gösteriyorlar.

Uluslararası trendleri, yerel piyasanın özel talepleri ile birleştirmeyi biliyorlar ve ülkenin tekstil sanayinin geleneğinden (Inditex gibi diğer markalar da Türkiye'de imalat yapıyor) geliyor olmanın avantajını taşıyorlar. Ayrıca, Avrupa, Ortadoğu ve Asya arasında stratejik konumu, Türk şirketlerini ayrıcalıklı bir lojistik pozisyona yerleştiriyor.

Türk şirketleri, büyük rakiplerinden onları ayıran ekstra yolu gitmek için ne öğrenebilir? Inditex modelini inceleyen David Martinez'e göre, 'global moda', kritik kavram. Zara'nın başarısı, milyonlarca kullanıcısının trendleriyle özdeşleşebilmesi ve modellerini küreselleştirmekten geliyor. Kültürel farklılıklara rağmen, bütün sınırların ötesinde bir giyim tarzı olan global modaya katılmalarıdır."

“Bazıları, insanların herkes ile aynı giyinmek istemediğini söyleyecektir. Bu, doğru değil, bizler başkaları gibi giyinmek isteriz. Bir kalıbımız olsun isteriz, sonra her kişinin kendi zevkleri olacaktır ancak temel kalıp esastır, o da küresel modanın kalıbıdır” diye de bitiriyor.

Müşteri Çağı

Müşterilerin ihtiyaçları ve markalardan talepleri, değişen satın alma alışkanlıkları tüm sektörlerde inovasyonu tetikliyor ve Nesnelerin İnterneti (Internet of Things) ile birbirine bağlanan cihazların ve ürünlerin evrimi tüketicileri heyecanlandırıyor.

Sadece hizmet sektöründe değil, üretim sektöründe de müşteri odaklı yaklaşımın öne çıktığı **Müşteri Çağı** olarak isimlendirdiğimiz bu dönemde, üretim yapan işletmelerin düşünme ve operasyon şeklinin değiştirmesi, müşterileri tüm süreçlerin merkezine yerleştirmesi gerekiyor. Bununla birlikte, tüketicilerin de standart ve tek tip yerine özel ve kişiselleştirilmiş ürün talepleri artıyor. Fakat birçok üretici son tüketicileriyle iletişim kurma ve geri bildirim alma konusunda zorlanıyor.

Bu sorun, üretim sektörünün inovasyon konusunda zorlanmalarından ve müşterilerini, öncelik listelerinin ilk sırasına koymamalarından kaynaklanıyor.

Geleceğini garanti almak isteyen üreticilerin ne yapmaları gerekiyor?

Üreticilerin 2017 ve sonrasında Müşteri Çağı'na adapte olmak için gereken değişime birlikte bakalım.

Değişen müşteri

İşletmeler, hem kurumsal müşterilere hem de bireysel müşterilere ulaşmanın, satış yapmanın ve bu ilişkiyi korumanın zorlaştığını zaten fark ediyorlar. Neden?

Satın alma yolculuğu karmaşılaşıyor ve satış ekipleri müşteri yolculuğunun önemini daha iyi anlıyorlar. Günümüz tüketicileri, meslektaşları ve arkadaşları ile sürekli bağlantı kurarak fikirlerini soruyor ve düşüncelerini paylaşıyorlar. Pazarlama kampanyalarını filtreliyorlar ve sadece ihtiyaçlarını anlayan ve çözüm sunan ilişkilere ve satış organizasyonlarına odaklanıyorlar.

Akıllı şirketler, bir çok kanalda müşterilerinin satın alma yolculuklarını izliyor, tüketicilerle ilgileniyor, onlar için sorunsuz deneyimler oluşturmak için çalışıyor ve kalıcı, güvenilir ilişkiler kuruyorlar.

Kişiselleştirilmiş deneyimler müşteri sadakatini beraberinde getiriyor. Müşteriler, ürün ve özellikler yerine sonuç ve deneyimleri aramaktadır. Ampul değil daha parlak bir ofis ve bir ısıtıcı yerine kendilerini iyi hissettiren

bir yatak odası istiyorlar. Tüketiciler, beklentilerini aşan ve onlara iyi deneyimler sunan markaları sahipleniyorlar.

Müşteri Çağı'nın etkileri sadece perakendecilerle ilgili olarak görünebilir, ancak bu doğru değil. Müşterilerin satın alma tercihlerindeki motivasyonlarını anlamak, satış ve pazarlamanın her alanını ilgilendirir, ürün geliştirme birimine çok değerli bilgiler sunar ve üretimde inovasyonu tetikler. Değişen müşteri taleplerine cevap verebilmek için kesinlikle temel öneme sahiptir.

Müşteri- Odaklı Yaklaşımı Kabul Ettik. Peki Nereden Başlıyorsunuz?

Üretim sektörünün gittikçe birbirine bağlı, müşteri odaklı bir dünyaya uyum sağlamaları için kabul etmeleri gerekenler:

1. Müşterinizi Görün ve Tanıyın

Müşteriler her zaman kendi sorunlarını çözmenin bir yolunu ararlar. Müşterilerinize değer sağlamak ve çözüm sunabilmek için onların hangi değerini ve ihtiyaçlarını anlamalısınız.

Kurum içi ve iş ortaklarınızla (bayi partner vb.) işbirliği yaparak müşteri bilgilerini tek bir platformda toplamak, doğrudan ve dolaylı satış kanallarındaki veriyi anlamlandırmak üretim sektörü için bir iş önceliği olmalıdır. Doğru zamanda, doğru kanallarda müşteriler ile etkileşim sağlayan, işlevsel BT sistemleri ile [dijital dönüşüm](#)e yatırım yapılmalıdır.

2. Müşterileri Deneyimini Önemseyin

Müşteri deneyimini iyileştirmek, perakende sektörünü ilgilendiriyor gibi görünebilir, ancak IoT ile birbirine bağlı ürünlerden sağlanacak faydalar müşteri deneyiminin temel bir parçasını oluşturacaktır. Müşteri deneyimine önem vermek üretim sektörünün de sorumluluğundadır.

Müşteri Hizmetleri Enstitüsü(**Institute of Customer Service**): "Müşteri hizmetlerine odaklanmak, zorlu zamanlarda, sürdürülebilir performans için çok önemli bir bileşen". Her müşteri deneyimi sadece o müşterinin sadece gelecekteki kararlarını değil, sosyal medyada deneyim paylaşımı (genellikle kötü olanları) diğer tüketicilerin de kararlarını etkilemektedir.

Müşteriler için sorunsuz, değerli, eğlenceli deneyimlerle hizmet mükemmelliği yaratmak, rekabetçi bir dünyada başarının yaşamsal bir bileşenidir. Bu, sizin ve iş ortaklarınızın deneyimlerini işbirliği içinde sunmalarına olanak tanıyan şeffaf platformlar kurmanız anlamına gelir.

BAŞARI = DEĞER YARATABİLMEKTİR

Yazar: Dr.Yılmaz Argüden

Başarı sürekli olarak “değer yaratabilmektir.” Değer yaratmada sürekliliği sağlayabilmek ise hem “doğru işin yapılması” (Strateji), hem “işin doğru yapılması” (Toplam kalite yönetimi), hem de “sürekliliği sağlayacak yapılanma” (Kurumsallaşma) ile sağlanabiliyor.

Strateji, kelime anlamı itibarıyla latince yol, çizgi kavramından ve yönetimin başı anlamına gelen “strategos” kökeninden gelmektedir. Sonuç alıcı hareketlerin planlaması ve yönetimi olarak tanımlanmaktadır. Şirketler açısından strateji, kimin, hangi ihtiyacının nasıl karşılanacağı konusunda tutarlı seçimler yaparak odaklanmaktır.

Bir kurumu ileriye taşıyan ve onu rakiplerinden farklı kılan onun vizyonu ve bu vizyon doğrultusunda oluşturduğu ve uyguladığı stratejidir. Özetle, strateji farklılığın temelidir. Vizyonunu ve stratejisini net olarak ortaya koyan ve uygulayan şirketler birçok fayda sağlarlar: (i) Vizyonun netleşmesi, kişilerin doğru yönde ve ortak olarak hareket edebilmelerinde birleştirici ve yol gösterici rol oynar, ortak paydada buluşma yolu ile katma değer yaratan aktivitelere kaynak ayırmayı azaltır; (ii) Vizyon geleceğe yönelik hedef ve beklentileri ortaya koyarak, kısa-dönemli kazançların önüne geçer. Böylelikle, kısa-dönemli kişisel beklenti ve çıkarların uzun dönemde elde edilecek değerlere engel olmasını önler; (3) Vizyon koordinasyon, motivasyon ve doğru yönlendirme sağlayarak kaynakları etkin ve verimli kullanımını sağlar.

Etkin bir vizyonun bazı özellikler taşıması gerekir: 1. Hayal edilebilir olması, geleceğin nasıl olacağını ortaya koyabilmesi; 2. Arzulanır olması, tüm paydaşların uzun dönemli beklenti ve isteklerine hitap edebilmesi; 3. Ulaşılabilir, gerçekçi ve yapılabilir hedeflerden oluşması; 4. Odaklı, karar almaya yön verecek netlik ve açıklıkta olması; 5. Esnek ve değişen koşullara adapte edilebilen niteliği olması; 6. İletişimi kolay ve açık olabilmesi; 7. Potansiyel müşterileri için değer yaratıyor olması.

Vizyonun iletişiminin etkinliği uygulanma etkinliğini de doğrudan etkiler. Bu nedenle vizyonun iletişimine özel önem vermek fayda sağlar. Bir vizyonun iletişiminin etkin olabilmesi için gerekli bazı özellikler şu şekilde sıralanabilir: a. Basit, sade, açık ve anlaşılır olması; b. Akılda kalmayı kolaylaştırıcı

benzetme ve örnekler yaratılması; c. Farklı medyaların kullanılması; d. Tekrar yolu ile hatırlatma yapılması, kalıcılığın sağlanması; e. Liderlerin söylenenleri yapma yönünde model oluşturmaları; f. Güven kaybına neden olmamak için tüm tutarsızlık ve tersliklerin açıklanması; g. İletişimin çift yönlü olması, geri bildirimler alınması.

Vizyonu hayat geçirmek için strateji oluşturmak analitik yönü güçlü bir sanattır. Bu sanat aslında bir düşünme yöntemi, kararları yönlendirici bir yaklaşımdır. İyi bir strateji şirkette her seviyede alınacak kararlar için bir pusula görevi görür. Başarılı bir strateji hem strateji geliştirme sürecinin etkinliğinden, hem de liderliğin tutarlılığından etkilenir ve yaratıcılık içerir.

İyi bir stratejinin bazı ilkelere uyması başarı şansını artırır: i. Amaç-araç uyumunun gözetilmesi: kurumun ulaşmak istediği hedeflerin, kurumun harekete geçirebileceği kaynaklarla tutarlı olması; ii. Odaklanmanın netliği; bir stratejiyi belirleyen en önemli unsurlar nelerin yapılacağı kadar, nelerin yapılmayacağını da netleştirilmesinden geçer; iii. Dinamiklik: Stratejiden etkilenecek farklı tarafların tepkilerinin ve güçlerinin değerlendirilmesi ve bu tepkiler karşısında alınabilecek tedbirler için hazırlıklı olunması; iv. Bütünsellik: strateji kurumun tüm kaynaklarının ve enerjisinin yönlendirilmesini içerir.

Yönetim kalitesinin sürekli olarak geliştirilmesi ise seçilen stratejinin etkin uygulanması ve ortaya çıkabilecek tehdit ve fırsatların hızlı bir şekilde değerlendirilmesine yardımcı olur.

Stratejinin kurumsallaşması için atılması gereken adımları da şu şekilde özetleyebiliriz: 1. Vizyonu paydaşlara iletmek: vizyon anlaşıldığı ölçüde paydaşların davranış ve hareketleri strateji ile uyumlu olabilir. 2. Organizasyon yapılarını vizyonla uyumlu hale getirmek; 3. Eğitim vermek: gerekli bilgi ve yetkinlikler olmadığı zaman kişiler yetkelendirilmemiş hissederler; 4. İnsan kaynakları ve bilgi teknolojisi sistemlerini vizyonla uyumlu hale getirmek: uygulamaların strateji ile uyumun takip edebilmek ve doğru davranışları teşvik edebilmek için gerekli altyapı sistemleri oluşturulması uygulama etkinliği için yaşamsal öneme sahiptir.

Özetle strateji, düşünce kalitesi, etkin iletişim ve uygulama disiplini gerektiren bir yönetim yaklaşımıdır ve kurumların başarısının temelini oluşturur. Doğru işi, doğru yöntemlerle yapan ve bu yaklaşımı kurumsallaştırarak sürdürülebilir hale getirebilen şirketler, başarıda da sürekliliği yakalayabilen şirketlerdir.

ZOR ZAMANLARDA LİDERLİK: B PLANINIZ VAR MI?

Yazar: Dr. İzel Levi Coşkun - Kasım 4, 2016



Bazı günler vardır. İnsan kendini yorgun, bıkkın, çaresiz ve amaçsız hisseder. Morali bozuktur, üzgündür, keyfi yoktur, hiçbir şey yapmak istemez. 16 Temmuz günü, önceki akşam olanların etkisiyle ben böyle bir gün yaşadım. Eminim siz de yaşadınız, bugün de aynı hisleri yaşamaya devam ediyorsunuz. Ne yazık ki güven duygusunun yitirildiği, barışın unutulduğu, herkesin korku ve kaygı içinde yaşadığı bir dönemden geçiyoruz. Ne olduğunu bilmediğimiz gibi, ne olacağını da kestiremiyoruz. Bu durum kendimizi daha da etkisiz, çaresiz hissetmemize ve ne acıdır ki umutsuzluğu kapılmamıza sebep oluyor.

Bana göre insanlara bahşedilen ve kişinin yaşama sıkı sıkıya sarılmasına önayak olan en kuvvetli duygu "umut" tur. Platon'un "doğru nedir" sorusuna cevap aramakla başlayan "Devlet" kitabında "Umut yola sokar yoldan çıkan insan aklını" der. Bu sözü çok anlamlı bulurum. Çünkü hepimiz bir gün öleceğimizi biliriz. Ancak her yeni doğan gün içimizde yeni bir umut yeşertir ve biz yaşamaya, o belki de son olacak günü geçirmeye çalışırız. En keyifsiz, en bıkkın olduğumuz noktada ufacık bir umut bizi hayata bağlar, bir gün sonra ve bir gün sonraya taşır...

Kaos sadece ülkemiz için geçerli değildir. İnsanlık Amin Maalouf'un "Çivisi Çıkmış Dünya" kitabında anlattığı gibi kendi uygarlığını kısa vadeli çıkara dayalı amaçlarla tüketme eğilimindedir. Bu kaosa ülkeler, organizasyonlar, örgütler, politikacılar, basın, şirketler vb dâhildir. Kaostan beslenen, etrafa

korku salan sistemlerin esas amacı da insanların kafasını karıştırıp umutlarını kaybettirmektir. Bu vesileyle moralleri bozulan, bölünen, güçsüzleşen, çaresiz ve ne yaptığını bilmez bir hale gelen insanlar, rahatlıkla her türlü çıkara alet edilebilecek ve çok daha kolay yönetilebilecektir.

Peki, biz ne yapabiliriz?

Bu aralar özellikle de herkesin kendince B planları üretip, bu planları tavsiye niteliğinde paylaştığı ortamlarda ben B planımı aşağıdaki maddeleri gerçekleştirmeye çalışarak uyguluyorum.

1) Etki alanımı arttırmak: Bu aralar çok daha fazla çalışıyor, mesleki olarak kendimi her zamankinden daha çok geliştirmeye çabalıyorum. Çalıştığım sektörün bağlı bulunduğu kurum ve kuruluşların aktivitelerine sıklıkla iştirak etmeye, girişimciler ve üniversitelerde öğrencilerle daha fazla bir araya gelmeye, işimde daha organize olmaya ve uzun vadeli planlama yapmaya çok özen gösteriyorum. Örnek vermem gerekirse şirketimizde gerçekleştirmekte olduğumuz kurumsal sürdürülebilirlik çalışmaları, yani özetle ekonomik getiri ile sosyal ve çevresel etkiyi kurumsal yönetim ilkeleri ışığında dengelemek fikri böyle işte bir dönemde ortaya çıktı.

2) Yeni şeyler öğrenmek: Buna vereceğim en çarpıcı örnek yaşıma rağmen, sıfırdan yepyeni bir lisan öğrenmeye başlamak oldu. Yeni bir lisan öğrenmek hem zihnimi canlı tutuyor, hem de hiç yapmadığım bir şey olduğu için yaratıcılığımı son derece önemli bir katkıda bulunuyor. Yazı yazmak da buna başka bir örnek. Bir şeyler üretebilmek gerçekten değer yaratabilmek için önce kendinizin öğrenmesi gerekiyor. Moralimi bozan, hiçbir etkim olmayacak konular üzerine birtakım varsayımlar okumak yerine, yepyeni şeyler öğrenmeye yönelik okumalar yaparak, sonra da bunları yazıp paylaşmak yolunu tercih ediyorum. Ayrıca beni her alanda besleyen konserlere, müzelere, sanatla ilgili faaliyetlere iştirak ediyor, şirketimizde gerçekleştirdiğimiz kültür gezi ve seminerlerine mutlaka katılıyorum.

3) Benzer değerleri savunan kişi, oluşum ve şirketlere sahip çıkmak: Hayata anlam veren ve bizi biz yapan en önemli faktörün değerlerimizde saklı olduğunu düşünüyorum. Etik olmak, paylaşmak, yaptığı her işte kaliteyi ön planda tutmak, topluma ve doğaya karşı sorumluluklarını yerine getirmek, tükettiğinden fazlasını üretmek, duyarlı olmak, çeşitliliğe saygı duymak gibi değerlere şu günlerde her zamankinden daha çok sahip çıkmamız gerektiğine inanıyorum. Buna basit bir örnek alışveriş alışkanlıklarımız olabilir. Vergisini düzenli olarak ödeyen, toplum ve çevre için fayda yaratan, etik ticaret ilkelerine uyan, sürdürülebilirlik konusuna önem veren, sorumlu gelir prensibini benimseyen ürün ve hizmetleri tercih ettiğimizde bu değerlere sahip çıkan işletmeleri destekliyor olmuyor muyuz?

4) Aile ve yakın dostlarıyla daha fazla zaman geçirmek: Aile büyüklerinizi ne sıklıkta görüyorsunuz? En sevdiğiniz dostlarınızla hangi aralıklarda

buluşuyorsunuz? Hayatınızdan televizyon ve cep telefonu gibi hangi unsurları çıkarıp ya da kullanımını azaltıp yerine yakınlarınızı, sevgiyle andığınız dostlarınızı koymak istersiniz? Etrafımızdaki her türlü olumsuzluk minik bir aile bireyimizin gülümsemesiyle uçup gitmiyor mu? Hayatın koşuşturmacası içinde birçoğumuz bu soruları kendine hiç sormadan aynı rutin içinde tikanıp kalıyor. Acaba sorsak hayatımızda neleri değiştirdik?

5) Doğa ile daha yakın olmak ve mümkünse doğa içinde spor yapmak: Etrafımızda yarattığımız gürültü dolu beton dünyasının içinde doğadan geldiğimizi unutuyoruz. Geçenlerde bir eğitmenin eşliğinde bir adanın en tepesine çıkarak, çam ağaçlarının altında, toprak kokusunun, martı seslerinin ve Marmara Denizi'nin eşsiz manzarasının eşliğinde yoga yapmanın keyfine vardım. İkamet etmekte olduğum İstanbul'un çevresi türlü trekking ve yürüyüş parkurlarıyla dolu olduğu gibi, türlü endemik bitki ve diğer canlılara ev sahipliği ediyor. Belki onlara biraz daha yakınlaşıp, onları tanımak için çaba sarf edersek, aynı ekosistemi paylaşırken hem yaşam haklarına saygı gösterir, hem de bize sundukları güzelliklerden faydalanabiliriz.

6) Sosyal sorumluluk projelerine maddi, manevi destek olmak, bizzat içlerinde yer almak: Kendimi yakın hissettiğim, kültür, eğitim, çevre, sürdürülebilirlik, girişimcilik gibi konularda çalışan dernek, vakıf ve diğer oluşumların organizasyonlarını daha da çok destekliyor, aktivitelerine mümkün olduğunca katılmaya dikkat ediyorum. Şu zor ekonomik ve sosyal koşullarda örneğin bir derneğin toplantısına iştirak edip en azından orada canla başla çalışan insanlara "iyi ki varsınız" demenin bile onlar için ne kadar önemli bir motivasyon kaynağı olduğunun farkında mısınız?

Bu zor günler elbette bir gün geçecektir. Ancak kafamızı bulandıran, moralimizi bozan, bir türlü anlam veremediğimiz bir sürü olay ve dikkatimizi dağıtan binlerce uyarıcı karşısında, bildiğimize odaklanmak, katma değer yaratabileceğimiz alanlarda çalışmak, özümüze bağlı kalarak bizi biz yapan öğeleri her ne pahasına olursa olsun savunmak, aydınlığa çıkan yolumuzu kolaylaştıracak ve umutsuzluğumuzu dağıtacaktır. Bunları yaparken de birbirimize her zaman olduğundan daha da sıkı sarılmak olumsuzluklara dayanma gücümüzü şüphesiz arttıracaktır.

Sözlerimi şair Ahmet Arif'in umutla ilgili "Anadolu" adlı şiiriyle bitirmek istiyorum.

Anadolu

"Öyle yıkma kendini,
Öyle mahzun, öyle garip...
Nerede olursan ol,
İçerde, dışarda, derste, sırada,
Yürü üstüne üstüne,
Tükür yüzüne celladın,
Fırsatçının, fesatçının, hayının...
Dayan kitap ile
Dayan iş ile.
Tırnak ile, diş ile,
Umut ile, sevda ile, düş ile
Dayan rüsva etme beni."

Ahmed Arif

Şu Hayatta Neler Öğrendim

Yazar: Armağan Akbay

Çoğu zaman nasihatlarla öğrenme olmuyor, "elini sıcak sobaya sürerek" öğrenmek biraz acı veriyor ama böyle öğrenmek çok daha etkili oluyor. Bir kitap okudum, "Şu Hayatta Neler Öğrendim" diye ve kendi öğrendiklerimden bir derleme yaptım, bilginize sunuyorum.

- İşini dürüstçe yapmayanların uzun vadede kazançlı çıkmadıklarına pek çok kereler şahit olarak öğrendim,
- Muhasebeci, Avukat ve Doktorların tavsiyelerine harfiyen uyulursa "huzurlu yaşamının" imkansız olduğunu öğrendim,
- Canı çok çektiği halde şişmanlatır korkusuyla dondurma yemekten vazgeçmenin kilo kontrolünde bir yararı olmadığını öğrendim,
- Başkalarının hayatıyla ilgilenenlerin kendi yaşamlarından hiç memnun olmadıklarını gözlemleyerek öğrendim,
- Aşırı yapanların, hiç spor yapmayanlar gibi hızlı yaşlandıklarını zamanla öğrendim,
- Pek çok kişinin düzenli olarak yaptığını belirttiği "iyi şeyleri" ya hiç yapmadıklarını ya da hayatında sadece 1 kere yaptığı halde sürekli yaptıklarına inandıklarını öğrendim,
- İşyerinde sürekli kavga eden kadınların hayatlarında aşk olmadığını, bu bağırmaların aslında "aşksızlık çığlığı" olduğunu 8-10 vakayı gözlemleyerek öğrendim,
- Yemek yedikten sonra en az 4 saat geçmeden yenilen yemeklerin ciddi derecede bağırsak gazına neden olduğunu öğrendim,
- Bir kişiye antipatik bakan kişinin o kişi ne kadar doğru şeyler söylese de asla olumlu ve yapıcı yaklaşmadığını yaşayarak öğrendim,
- Diğer takım taraftarlarının Galatasaray diye hitap etmesine karşın, kendi taraftarlarının Gassaray olarak telaffuz ettiği takıma gastecilerin (gazeteciler kendilerine gasteci diyor) Galassaray diye hitap ettiklerini zamanla ayırımına vararak öğrendim,

- Çalıştığım işyerlerinde en çok dikkat özelliğimin; o işyerinde daha önce olmayan yenilikler getirmek; patronun o güne kadar hiç görmediği raporları kolayca hazırlanır hale getirmek; pek çok gereksiz harcamayı kısararak tasarruf sağlamak; çalışanların performanslarını artırmak ve benzeri pek iyileştirici uygulamam olmadığını, Rusya ve Ukrayna'da mesai sonrası sosyal yaşam ile ilgili sohbetlerin en çok dikkat çeken konular olduğunu üzümlere öğrendim,
- Karaciğeri pişirmeden önce ayçiçek yağı yerine yanlılıkla sirke kullanmam sonucunda karaciğerin lokum gibi yumuşak ve müthiş lezzetli olduğunu hata yaparak öğrendim,
- Çalışma yaşamına ilk başladığımda "Ağızına Vur Lokmasını Al" şeklinde birisiyken zamanla "Sırtlanların Tırnaklarını Bağırta Bağırta Söken Birisi" ne dönüşmenin kuş tüyünden rahat bir vicdan oluşmasına neden olduğunu tercih ederek öğrendim,
- Harcamalarda tutumlu olmanın ekonomik açıdan sıkıntı zamanlarında 2 kere fazla yararı olduğunu öğrendim;
- Duygularına hakim olma meziyetinin bir insanın sahip olması gereken 2. en gerekli meziyet olduğunu öğrendim;
- Gripal durumlarda anneannemin hazırladığı tarhana çorbasının doktorların verdiği antibiyotiklerden daha faydalı olduğunu öğrendim,
- Düşük maaşla çalıştırılan personelin kâr getirici eylemlere katkılarının olmadığını, ücretten tasarruf edilmesinin şirkete hiç faydasının olmadığını öğrendim,
- Kapı gıcırdaması halinde o anda yağ yoksa, kesilmiş ve suyu sıkılmış limonun içini kapı menteşelerine sürerek uzun bir süre gıcırtyı kestiğini eve misafir gelen bir arkadaşımın öğrendim,
- "Bu malın garantisi benim" diyen esnaftan alınan malların başına mutlaka kötü bir şeyler geldiğini ve bunu ilettiğinde ilgili esnafın "estek köstek havasından çiftetelli oynadığını acı bir gülümseme eşliğinde öğrendim,
- Kötü bir şirkette her şeyden sorumlu olanın kötü yöneticileri seçen ve/veya iyi yöneticileri birbirine kırdırarak onları da zıvanadan çıkaran patronlar olduğunu gözlemleyerek öğrendim,
- Trafikte ve yaya olarak her zaman diğer tarafa yol veren birisi olmamın hiçbir randevuma hiç geç kalmama sebep olmadığını hayretler içinde öğrendim,

- Sinirli bir adamla tartışmanın bir ağaca köpüklü kahvenin nasıl yapılacağını öğretmekle aynı başarı sonucunu vereceğini öğrendim,
- Şikayete ilk gelen tarafın mutlaka haklı taraf olmadığını, hatta fesatçının önde gideni olma ihtimalinin de olabileceğini öğrendim,
- İnsanların fikirleri; tarafsız ve somut yaklaşımlarla değil, parasal güç, siyasi güç, sosyal çevre gücü veya kaba kuvvetle değerlendirdiği ülkelerin "azgelişmiş ülke" olduğunu öğrendim.

Basitlik Üzerine

Yazı: Acar Baltaş

İş hayatında başarılı insanların kendilerine kurdukları çeşitli tuzaklar her zaman ilgimi çekmiştir. Bu tuzakların başında “geçmişte kendilerini başarıya götürmüş özelliklerini mutlak doğru ve her zaman geçerli kabul etmek” gelir. Örneğin tek başına ve cesaretle risk alarak kurduğu işini büyük bir odaklanma, ayrıntılara gösterdiği özenle ve yorulmadan çalışarak geliştiren bir kişi, kurduğu iş yüzlerce veya binlerce kişiyi çalıştırır duruma geldiği zaman da aynı tutumunu devam ettirmesinin doğru olduğuna, kutsal kitaba inandığı gibi inanmaya devam eder. Bu özellik; her ayrıntıdan haberdar olmak, her konuda karar verirken konu için önemli olmayan ayrıntılarla ilgili sorular sormak, birlikte çalıştığı kişileri gereksiz yere yormak ve onlarda yetersizlik duygusu yaratmak, şeklinde ortaya çıkar. Bu duyguyu sık sık yaşayan yöneticiler zamanla sorumluluk almamaya ve her konuda kararı patronlarına bırakmaya başlayınca onlara olan güveni kaybetmek ve “her işi ben yapıyorum” duygusu yaşamak, sürecin sonraki adımlarını oluşturur.

Mükemmellik/=Karmaşıklık

İş hayatındaki her eylemin ve atılan her adımın doğrudan ve dolaylı iş sonucu vermesini beklemek doğru bir yaklaşımdır. Ancak üretim hattındaki somut çıktıları, hizmet alanında anında ve aynı kesinlikte görmek her zaman mümkün olmaz. Ayrıca insanlara yapılan yatırımları, hızla ve çok kesin olarak ölçülebilir sonuçlara dönüştürme beklentisi gerçekçi değildir. İnsanların çalışma motivasyonu üzerine en olumlu etki yapan faktörlerin eğitim ve gelişme olduğunu biliyoruz. Kurumun çalışana bu imkanları vermesi doyumu artırır ve kuruma bağlılığı yükseltir ve işlerin “bir kerede doğru” yapılmasını sağlar ve dolayısıyla verimliliği artırır. Ancak patron her adımın bir sonrakini nasıl etkilediği konusunda sorumlu olan birim yöneticisini sıkıştırmaya başladığında, kurum içinde eğitim etkinlikleri önce büyük ümitlerle başlar, sonra nedensiz olarak aniden

kesilir. Çünkü patron eğitimle beklediği iş sonuçları arasındaki ilişkiyi, istediği berraklıkta kuramamıştır.

Performans sistemlerinde yıllık hedeflerin önceden belirlenmesi ve izlenmesi verimlilik açısından çok büyük değer taşır. Ancak her şeyi sayılara dökmek, çalışanları çok sayıda fonksiyonel ve yönetsel yetkinlikle değerlendirmeye çalışmak, üstelik bunları çok sayıda alt yetkinlik ve davranışa dönüştürmek, ayrıca bunları seviyelendirmek (yeni başlayan, kıdemli vb.) bir süre sonra bu değerlendirmeyi yapması beklenen yöneticileri bunaltır. Bu durumda da yönetici konuya inancını kaybeder ve bu süreci kendi başına dert açmayacağına inandığı şekilde yüksek veya orta notlarla geçiştirmeye başlar. Ayrıca kişilik psikolojisi konusunda temel bilgiden yoksun olarak hazırlanan yetkinlik düzenlemeleri (hem çok iyi satıcı olsun, hem çok iyi ve ayrıntılı raporlar hazırlasın vb.), işe yaramayan kaotik bir durum oluşturur. Bir de buna performansın tümüyle bireysel değerlendirilmesi ve ayrıca “ekip/takım çalışması” beklentisi gibi gariplik ve çelişkileri eklerseniz, çalışanların ve değerlendirmeyi yapacak olanların kafa karışıklığını tahmin edebilirsiniz. Bu durumda büyük emekle oluşturulan performans sisteminin işe yaramadığını görmek patronun mutsuzluğunu ve gazabına uğramayı kaçınılmaz hale getirir.

Benim sayısız defa tanık olduğum ve bu yazıyı ilgilendiren en haşmetli/çarpıcı konulardan biri değerler konusudur. Performans sisteminde olduğu gibi, masa başına toplanan odak grup üyelerinin ve yöneticilerin her birinin “bu önemli...”, “bu da önemli...”, “bu çok önemli...” diyerek ekledikleri her değer veya performans göstergesi kayda geçer. Söylediklerinin önemi ile kendi önemlerini özdeş tutan yöneticileri kırmak istemeyen danışmanlık şirketi de söylenenleri onaylar. Sonuçlar patronun önüne gittiğinde mutlaka onun da ekleyeceği bir kaç şey çıkar. Değerler saptanır, değer göstergeleri olan davranışlar ve onların alt davranışları yazıya dökülür ve büyük bir lansmanla duyurularak duvarlara asılır. Sonra? Sonrası hiç. Patron yine mutsuzdur, çünkü hiç bir şey değişmez ve herkes bildiğini okumaya devam eder. Çünkü değerlerin bedel ödettiği gerçeği bütün süreç boyunca bir kere bile konu olmamıştır.

Basitlik Yolculuğu

Sanıyorum patronların (davranış alışkanlıklarını değiştirmeye yarar mı bilmiyorum ancak) zihinlerini berraklaşmaya yardımcı olacak kavram “basitlik”tir. Basitlik dört temel ilkeye dayanır. Vizyon, inovasyon, dizayn ve kurum içinde ve dışında pazarlama. Kurum içine yapılacak iletişimin, dış müşterilere yapılacak olandan daha önemli olduğunu unutmamak gerekir. Aslında iş hayatı içindeki bütün yöneticiler ve iş sahipleri kavram olarak basitliğe inanırlar. Ancak geçmişten getirdikleri alışkanlıklar, basitliği odak noktalarına almayı engeller. Bu durum iki parmakla bilgisayar kullanmaya alışan birinin on parmakla yazmayı öğrenme zorluğuna benzer (negatif transfer). Basitlik kendiliğinden sihirli bir şekilde ortaya çıkmaz, kurum içinde egemen olan kültürün bir sonucu olarak ürünlere, hizmetlere ve yukarda saydığımız insan kaynakları etkinliklerine yansır. Bu basitliği Toyota’nın her türlü sunuşunun bir A3 kağıdına sığacak şekilde düzenlenme zorunluluğunda görebiliriz. Benzer şekilde dünyanın en karmaşık son kuşak uçakları da bir A4 üzerine sığan “kontrol listesi” ile uçar. Karmaşıklık çalışanları rahatsız eder, müşterilerin de kafasını karıştırır. Örneğin kurum içinde kuralları ve çalışanlar üzerindeki kontrolü artırdıkça, yöneticiler daha çok zamanlarını disiplin sorunlarıyla mücadele etmeye ayırmak zorunda kalır.

Kilo vermek ve güzel bir vücuda sahip olmak isteyen birinin kendisine bir diyet ve egzersiz programı hazırlaması gerekir. Örneğin, “her gün şu kadar kalori alacağım ve kırk dakika egzersiz yapacağım” gibi. Egzersiz programının birinci günün sonunda aynanın karşısına geçip, görüntüde bir değişiklik beklemek hayal kırıklığı yaratır. Veya 40 dakika yerine on saat egzersiz yapıp, aynadaki görüntünün değişmesini beklemek de gerçekçi değildir. Köklü değişiklikler zaman içinde disiplinli uygulama sonucunda gerçekleşir. Disiplin yaygın olarak anlaşıldığı gibi sertlik ve katılık değildir. Disiplin ilkelere, hedeflere ve performans ölçütlerinde tutarlılıktır. Bir anlamda oluşturulan ritüellere uyularak hayata yansır.

Bu nedenle eğitimlerin arka arkaya yapıp sonuç beklenmesi anlamsızdır. Beklenen çıktılar yöneticilerin, çalışanların eğitimden kazanmalarını bekledikleri davranışları izlemeleri ve geri bildirim

vermeleriyle ve yeni eğitimlerle kazanılmış davranışları pekiştirilmesiyle gerçekleşir.

Performans değerlendirmesinin mutlak olarak sayılara bağlı olması gerekmez. Dünyanın önde gelen bir çok şirketi geleneksel performans yönetimini neden terk ettiklerini düşünmek gerekir. Yöneticinin çalışanlarıyla beklenen sonuçlar konusunda yapacağı düzenli görüşmeler, çok daha etkili sonuçlar verir.

Değerler kararlar için pusuladır ve çok sayıda değer karar vermeyi zorlaştırır. Ayrıca değer çalışmalarında değerlerin bedel ödeteceği gerçeği hep akılda tutulmalıdır. Bu bedel bireyler için kolaydan, hazzından ve çıkarından vazgeçmek; kurumlar için zaman, maliyet ve kısa yoldan başarı talebinden vazgeçmek anlamına gelir. Bunu göz ardı edip, sadece iyi günler düşünülerek hazırlanan değerler duvarda yazıldığı yerde kalır.

Kolaylaştırın

Kurum içinde yapılan bir eğitim programlarının işe ve hayata yansımaları konusunda beklenen temel bir, iki veya üç davranış/tutum tanımlayın. Bunu kimin izleyeceğini ve geri bildirim vereceğini belirleyin. Patron sadece izleyenleri izlemekle yetinsin.

Performans için çok sayıda yetkinlik, alt yetkinlik, seviyelendirilmiş davranış göstergelerinden vaz geçin, kişilik psikolojisi açısında ikisinin bir arada bulunmasının imkansız olduğu gerçek dışı beklentilerden uzak durun, işiniz için “olmazsa olmaz üç veya dört temel yetkinliği” iş sonuçlarınızla bağlayın. Böylece yöneticilerinize hayatı kolaylaştırın.

Benzer durum değerler için de geçerlidir. Kurum içinde yaşatmaya kararlı olduğunuz üç veya dört değeri, toplantılarda alınan bütün kararlarla ilişkilendirin. Bu değerler için ödediğiniz bedellerin hikayesinin kayda geçmesini ve kuruma yeni katılanlarla paylaşılmasını sağlayın.

Sonuç

Eğitim çalışmalarından, performans değerlendirme sistemi uygulamalarından ve değerlerden elde edilmek istenen sonuçların kararlılıkla ve düzenli uygulamayla elde edileceğine inanın. Karmaşık sorunların bazılarının kök nedene inmeden de çözülebileceğini aklınızda tutun. Bu konu ilginizi çekerse Stern'in Vietnam'da, kök nedenleri bilgisizlik, hijyen eksikliği ve fakirlik olan çocuklarda yetersiz beslenme sorununu, bu koşulları düzeltmeden iki yıl içinde nasıl çözdüğünü ğrenin. Sizi başarılı kılmış olan akıl yürütme biçiminin her zaman geçerli olmayabileceğini kabul edin.

Son söz: Mkemmelik ekleyecek bir şey kalmadığında değil, çıkartacak bir şey kalmadığında elde kalandır.

Birazda 'Kobice' Konuşalım mı?

Yazı: Şeyma Saraç

Bundan 3-4 yıl önce televizyonda Kobiler ile ilgili bir program izliyordum. Bir Kobi Derneği başkanı, birkaç kobi sahibi ve bir danışman firma yetkilisi konuşuyorlar. Danışman '6 sigma'dan bahsediyor. Firmalar için bu uygulamanın yararlarını anlatıyor. 'Nedir bu 6 sigma?' dedi birisi. Anlatmaya başladı danışman, ancak o kadar anlaşılmaz bir biçimde izah ediyorki, ben bile takipte zorlanıyorum. Ben bile diyorum, çünkü ben 'Toplam Kalite' konusunda eğitimler veriyorum ve danışmanlık yapıyorum. 6 sigma 'da Toplam Kalitenin bir aracı.

Herkes sonuna kadar dinledi, sonun da Kobi Derneği başkanı ile danışman arasında şöyle bir konuşma geçti;

Kobi Dernek Bş;

- Biz anlamayalım diye mi bu kadar karışık anlattınız?

Danışman;

- Yok efendim, konuyu açmaya çalıştım.

Kobi Dernek Bş;

- Şunu birde 'kobice' anlat da anlayalım, dedi.

'Kobice'den kastedilen, bir şeyin daha anlaşılır ve basit şekilde anlatımı idi sanırım. Bu konuşmalara çok güldüm. O günden sonra kelime hazneme birde 'kobice' kelimesi eklenmiş oldu. Artık kobice konuşup, anlayabiliyorum.

Daha sonra Kobi'lerin ve büyük şirketlerin farklarını düşündüm;

- **Kurumsal olmamaları;** Günümüzde artık kobilerde kurumsallaşmak için çaba sarfetmekte.
- **Şirketi aile gibi düşünüp, davranmak;** Çoğu kobi patronları, şirketi aileleri gibi düşünerek her tür kararı iyice araştırmadan alabiliyorlar.
- **Liderlik eksiği ;** Kobiler, gemi yerine küçük hücumbotlar gibi, bölümler ayrı ayrı hareket ediyorlar. Birikimli olmak ve bakış açısı geliştirmede eksiklikler var. Uzun vadeli planlar yerine günlük, haftalık planlarla hareket ediyorlar.

- **Kibirlik**, Çoğu Kobi lideri kendini olduğundan fazla beğeniyor. Büyük şirket tepe yöneticilerinde bu kibri görmüyorsunuz. Oysa kendinizi ne küçümsemeli nede büyük görmelisiniz.
- **Sloganlar fikirlerin yerini almış**, Küçük güzeldir, burası kobi vb. sloganlarla hareket ediliyor.
- **Teşviklere aşırı bel bağlamak**, Çoğu sorunu devletin çözmesini bekliyorlar,
- **Gözetim, denetim eksikliği**, Elemanların, zayıf yada çok sıkı kontrolü var. Sıkı kontrol, 'kontrol mekanizmalarının' bilinmemesinden kaynaklanıyor. Sistem yetersiz olduğu için, çalışanları küstürmek istemeyen yöneticilerde hiç kontrol etmiyor.
- **Odaklanma eksikliği** ; Kobi patronları, belli bir işte uzmanlaşmak yerine farklı işleri bir arada götürmeye çalışıyorlar, buda çalışanı buraya önem vermiyorlar diye demotive ediyor.
- **Etkin koordinasyon eksikliği**; Teknolojiye çok paralar harcayan kobiler, 'İnsan Kaynakları' konusunda cimriler. Oysa farkı yaratan insandır, parası olan herkes teknolojiye sahip olabilir. Çalışanını geliştirmek, kuruma bağlılığı arttırır, doğru kararlar alınmasını sağlar, sizi müşteri gözünde farklı kılar.

Bana biraz kızdığınızı duyar gibiyim, tabi tüm kobiler böyledir demiyorum. Bir kobinin başarısı, büyük şirketlerle farklılıklarını azaltması ile doğru orantılı olacaktır.

Sizlerden yazılarımla ilgili geribildirim alamıyorum. Hangi konularda bana hak veriyorsunuz? Fikirlerinizi paylaşırsanız çok sevinirim.

Doğu & Batı Çocukları

ANNE BABALARA

Doğu Çocukları Niçin Daha Egoist, Batı Çocukları Niçin Daha Özgüvenli Yetiştirilmekte

Yazacaklarım kesinlikle bilimsel araştırmalara ya da herhangi bir uzmanlığa dayanmamaktadır. Sadece kişisel gözlemlerim ve deneyimlerime dayanmaktadır.

Yurtdışına Dil öğrenimi ve eğitim için çıkmıştım.

Türkiye’de daha önce ciddi hiçbir iş deneyimim yoktu, rahat bir öğrencilik hayatım olmuştu.. Yaşam masraflarını karşılamak için bir Restaurant’ta çalışmaktaydım. Benimle birlikte 14-15 yaşlarında yerli bir Lise öğrencisi çocuk daha çalışıyor, hafta sonları gece saat 10-11’e kadar bulaşık yıkıyordu. Açıyordum çocuğa. Arada izin veriyor, yerine ben yıkıyordum.

Ülke refah düzeyi yüksek bir ülke idi. Birgün, çocuğa niçin çalıştığını sordum.

“Yaşam masrafları için.. kiramı ödemem lazım,” dedi.

“Kiminle kalıyorsun? Ailen ödemiyor mu kirayı,” dedim

“Ailemle kalıyorum ve aileme ödüyorum.”

(İçimden ‘Vay acımasızlar,’ dedim) Bir yandan çocuğa üzülüyordum bir yandan da ona elimden geldiği kadar yardım ediyordum bizim oraların yüreğiyle “ Aman ezilmesin bu yavrucak,” diyordum.

Haftalar geçti.. Birgün gazete okuyordum. Ülkenin vergi rekortmenleri listesi açıklandı. Tam gazete okuyorken çocuk ise geldi. Bana selam verdi içeri girerken. Ben de bir anda “ Bak bu adam sana ne kadar benziyor, ” dedim. Adam cidden benziyordu ama ben şaka yapıyordum.

Yanıma geldi gazeteye baktı “ Babam, ” dedi. Bu sene 2. olmuş. Geçen sene 3. idi, ” dedi. İnanamadım. Çocuğun babası ülkede en çok vergi veren 2. zengin işadamıydı.

Çocuğun ailesine karşı içimde duyduğum kızgınlık daha da artmıştı. “Şuna bak, ülkenin en zengin adamlarından birisinin çocuğu haftasonu sabahlara kadar bulaşık yıkıyor, kirasını ve yaşam masraflarını karşılamak için uğraşıyor; ailesiyse yardım etmiyor,” diyordum. Çocuk beni çok severdi. Birgün doğum günü partisine davet etti. Gittim. Denize sıfır, harika bir

villada yaşıyordu. Ailesi ve bütün arkadaşları oradaydı. Partide babası ile tanışma ve konuşma fırsatı buldum. İyi bir adama benziyordu. Sıcak kanlıydı, herkesle teker teker ilgileniyordu. Daha ceberrut bir baba bekliyordum karşımda. Konuşup konuşmamak konusunda içim içimi yiyordu.

Kendimi tutamadım. Adama: Bu çocuğa niye sahip çıkmıyorsun, niye korumuyorsun dedim. Adam şaşkınlıkla bana bakarak, "Niçin böyle düşünüyorsun," dedi.

"Bu çocuk haftasonları yanımızda bulaşık yıkıyor."

Adam şaşırdı: "Koruyorum işte," dedi, "çalışıyor ve kimseye muhtaç değil. Yaşam masraflarını şimdiden kendisi çıkartıyor," dedi. Kızgınlıkla, "Bu çocuğun okuması gerek. Kira alarak mı sahip çıkıyorsun bak şunun haline... Bizim de ailelerimiz var; bizim için herşeyi yapıyorlar. Bir de vergi rekortmenisin. Yazık şu yaptığına," dedim.

Adam önce şaşırdı ve sonra güldü. Daha sıcak bir ifadeyle, "Bak," dedi, "sizin yardım etmek anlayışınızla, bizim yardım etme anlayışımız çok farklıdır. Balık vermek yerine balık tutmayı öğretmeyi tercih ediyoruz. Senin dediğin gibi bu çocuğun masraflarını ailecek biz karşılasak, bu çocuk rahat bir eğitim dönemi geçirir; ancak asalak, bencil, kibirli bir çocuk olur. Toplumla ve insanlarla bağında hep problem olur ve herkese üst perdeden konuşur. Evet kira alıyorum, yaşam masraflarını kendisi karşılıyor. Bana şükran borcu yok. Hayatın ne olduğunu biliyor. Hayat hep birşeylerin masrafını ödetmiyor mu sana? Bunu erken yaşlarda öğrenip, ona göre gerçekleri görmesi ve hayatını daha rasyonel temelde ona göre kurması olumsuz birşey mi?"

Salonun daha sakın bir köşesine geçtik. Pencere kenarına kadar attığımız adımlar bitince adam devam etti:

"Eğitim çocuğa harika bir kapı açabilir, bu sayede çok para da kazanabilir. Ancak meslek öğrenmesi insanları hayatı genç yaşta tanıması onu farklılaştırır, olgunlaştırır. Toplumda sadece kendisinin olmadığını ve öteki insanların da olduğunu fark eder. Eğitim insanı farklı bir yöne, meslek farklı bir yöne hazırlar. Kira almasam, bütün parası kendisine kalsa kazandığı parayı gidip uyuşturucuya, eğlenceye, alkole, kumara harcayacak. Kira sorumluluğu olduğu için bütçesini ona göre ayarlıyor. Bu yaşta bütçesini yönetebiliyor. Oğlum seni çok sever. Bahsetti. Çok iyi bir insanmışsın. Ona yardım ediyormuşsun. Üniversite okumuşsun, ancak iş yerinde bir domatesi bile kesemiyor, kızıyor ve küfür ediyormuşsun; elin birçok ise yatmıyormuş restaurantta. Oğlum komik hallerini anlatıp gülüyor. Biz de ailecek gülüyoruz. Ancak bir domatesi kesemiyorsan, yetiştirilme tarzın da

eksiklikler var demektir. Bir yerde Üniversite diploması ile iyi bir iş bulabilirsin. Ancak hafife aldığın, basit gördüğün domates kesme işini yapan adamı aşağılıyorsın,” dedi.

“ Yeri gelecek şu gördüğün bütün servetim bu oğlumun olacak. Çalışmadan servet sahibi olursa canavara dönüşür. Herkesi aşağılar. Bir işçinin nasıl iş yaptığını, nasıl işçi maaşı ile geçindiğini bilmez. Sürekli onlarda kusur arar, uğraşır durur. Ben bir evlat yetiştirmek istiyorum; bir canavar yetiştirmek istemiyorum. Sadece eğitimi önemsiyorsunuz. Mesleği önemsemiyorsunuz. Eğitim ne yapacağını öğretirken, mesleki tecrübe başkalarıyla birlikte nasıl yapacağını öğretir. Meslek sayesinde egoyu atar. İş yapabilme yeteneği ile özgüveni gelişir. Hem yetenekleri çoğalır, hem insanları anlar,’ dedi.

Söyledikleri çok etkilemişti.

Gelelim bana... Kendi hikayemi anlatacağım ama bilin ki bu hikaye neredeyse hepimizin hikayesi... Bütün eğitim dönemimde ailem masraflarımı karşıladı. Hiç çalışmadım o dönemler. Durmadan kitap okudum, durmadan dolaştım, eğlendim ve durmadan siyaset yaptım.. Birçoğunuz gibi çocukluğun ilk günlerinden “ Büyük adam olacak, ya da ünlü adam olacak, ” diye yetiştirildim.

Bizim gibi toplumlarda, “Büyük devlet adamı, kurtarıcı vs” gibi yetiştirilen çocukların durumunu destekleyen bir de rüya görülür. Bir yakınımız, biz çocukken rüyasında büyüyünce çok büyük bir adam olacağımızı görür. Ya bu rüyayla ya da çocukken söylediğimiz bir sözün keramet alameti sayılmasıyla hepimiz ayrıcalıklı, üstün “ Büyük adam” adayı olarak yetiştiriliriz. Doğu toplumlarının destan, efsane ve masal toplumları olması, kahramanlık temasının bu efsanelerde, masallarda ve destanlarda çok yüklü olması da başka bir faktördür.

TR’deyken herhangi bir kitabı okuyup bitirince, “Çok güzel bir kitap ama birşey eksik yine,” derdim. Cevabını yurtdışında buldum: “ Hayatın kendisi eksikti..

Beğendiğim bütün hikayeler, bütün sonuçlar bütün deneyimler ne kadar güzel olursa olsun bana değil, başkalarına aitti. Başkalarının tecrübeleriyle geldiği sonuçtu okuduğumuz kitaplardaki öyküler, romanlar ve tavsiyeler...

Gelelim bizim anne ve babalarımıza..

Bu konunun çok önemli olduğunu düşünüyorum...

Bizim annelerimiz ve babalarımız çok iyi insanlar, ancak çok “kötü” anne ve babalar. Çocukları gerçeklere göre değil, hayallere göre yetiştiriyorlar. Batı’da çocuk hayallere göre değil, gerçeklere göre yetiştiriliyor. Gerçekleri

daha erken gören çocuğun hayalleri de daha gerçekçi oluyor. Gerçekçi olunca gerçekleştirilme oranları da hayliyle yüksek oluyor. Ailemizin bir yanışı var. Anne babalarımız sebebi ne olursa olsun hayatta kendi gelemedikleri yerlere bizleri getirmeye çalışıyorlar. Çocuklarından kahramanlar, kurtarıcılar çıkartmaya çalışıyorlar.

Hiçbir annenin ve babanın hayatta kendi gelemeyiği yere çocuğunun gelmesini beklemek gibi bir hakkı yoktur. Bu arzu çocuğun yararına görünse ve masum gibi dursa da değildir. "Senin için neler çektim. Sana verilen imkanları kimsenin çocuğu göremedi. Saçımı süpürge ettim," gibi anlayışlar son derece zarar vericidir.

Annelere babalara şunu söylüyorum. Çocuğunuz için fedakarlık yapmayın. Onu da küçük yaşta hayata atın. Hem sorumluluk alsın hem de görsün herşeyi. Bizde çocuk 23-25 yaşlarında Üniversiteyi bitiriyor ve hayatı öğrenmeye ancak mezun olunca başlıyor. Batı'da üniversite bitiren çocuk eş zamanlı olarak çalıştığı için hayatı da bir bakıma görmüş, öğrenmiş oluyor. Bizim Doğu toplumlarında çocuk sürekli korunduğu ve sürekli olağanüstü hayallerin varisi olarak yetiştirildiği için "Egoist" oluyor.

Birgün parkta küçük bir çocuk seviyordum, "Büyüyünce ne olacaksın?" diye sordum. Annesi güldü. Sonra bir daha sordum, bu sefer memnuniyetsiz bir ifade belirdi yüzünde. "Çocuğa böyle sorular sormayın. Ne olacağına yıllar sonra hayatı görüp karar verecek. Şimdiden kafasının bununla meşgul olması anlamsızdır. Şu an öğreneceği şey ayakkabılarını bağlamak, yatağını toplamak, tabağını yıkamak gibi disiplin ve organize edici şeyler yapmak; bir de çocukluğunun tadını çıkartmak.

Batı'da çocuğa ilk yatak toplamayı, ayakkabılarını bağlamayı öğretirler. Önemlidir bu. Hergün yatağını toplayan çocuk düzen, disiplin öğrenir. Bizde düzen, disiplin, system, organizasyon öğretilmez. Bütün hayatımız boyunca en büyük eksikliğimizdir aslında. Herşeyi anne baba yapar. Çocuk geleceğin dehasıdır, büyük adamıdır, kahramanıdır ya da kurtarıcısıdır, yeter ki ezilmesin.

Özgüven, insanın yaptığı işlerden, uğraşlardan, becerilerden, yarattıklarından, ürettiklerinden gelmektedir. Bizler uzun süre hiç çalışmıyoruz yaratmıyoruz, üretmiyoruz da. Batı'da çocuk küçük yaşta kendine uygun işlerde çalışarak önce ÖZGÜVENİNİ geliştiriyor.

Biz de, çocuk sürekli korunarak ve aşırı övülerek EGO'su olağanüstü şekilde şişirilmektedir. Bizler büyük adam, olarak yetiştirildiğimiz için daha çok EGOİST, bencil ve kibirli oluyoruz. Buna rağmen iş yeteneğimiz ve becerimiz olmadığı için ÖZGÜVEN'imiz çok daha azdır.

Egoizmin, kibirin pan zehiri küçük yaşta becerimizi, iş yapabilme yeteneğimizi, başkalarıyla ortak hareket edebilme tecrübemizi geliştirmek, yani yaşamla ve gerçeklerle erken tanışmaktır. Tanıdığım ne kadar üst düzey müdür ve yönetici varsa hepsi zamanında bulaşıklık, cafe işçiliği, benzincilik gibi bizim hor gördüğümüz işleri yapmış. Zengin fakir hepsi çalışmış. Toplumun her tabakasıyla empati kurabilme yeteneğini bu yüzden geliştirmiş.

Şu an ne zaman dışarıdan yiyecek alsam ve gittiğim yer kalabalık olsa, servis yapan elemana hep "Acelemin yok, rahat ol; önce öteki müşterile bak," derim.Çünkü o adamın o an neler yaşadığını iliklerime kadar bilirim. İlk geldiğim yıllar ben de o işi yapıyordum. O duyguyu her haliyle tecrüb etmiştim. EMPATİ ancak böyle öğretilir, diye düşünüyorum. Bizim ÖZGÜVENİMİZ yok. Çünkü becerilerimiz, hünerlerimiz, iş yapabilme yeteneklerimiz, kendimize yeterliliğimiz ve bunun yanında başkalarıyla birlikte vee sit yaşama duygularımız pek gelişmemiş.

O yüzden daha çok EGOmuz var. EGO ile ÖZGÜVEN tamamen ters orantılıdır. Ancak hep birbiriyle karıştırılır. Egoist bir insanın kibri yüksek Özgüven sayılır. EGOİST insanlara bakın, ÖZGÜVENLERİ olmadığı için sürekli kibir abideleri gibi dolaşırlar. Ancak ellerinden hiçbirşey gelmez. Birçok şeyi beceremezler. Hep başkalarını suçlayarak ezerler. Hayatta çocuğu hayata hazırlamanın en güzel yolu, onu hayatla en kısa zamanda tanıştırmaktır.

Hayatla en kısa zamanda tanışmak çocuğa, insanlar arasındaki ilişkileri, kazandığının değerini bilmeyi, bedel ödemeyi öğretip, geleceğe yönelik önemli kararları almak hususunda son derece de gerçekçi olmasını sağlayacaktır. Bizde yanlış bir anlayış var: Çalışan çocuk okumaz deyip çocuğu hiç ise vermemek, ya da bir iş yerine, "Eti senin kemiği benim," diyerek verip, gizliden tanıdık patrona çocuğu ezdirmek.

İkisi de çok yanlış bakış açıları...

Haftada 1-2 gün 3-5 saatte olsa çocuğunuzu ise verin.

Topluma " Sen benim kim olduğumu biliyormusun? " diyen ve kendisinden daha güçsüz gördüklerini ezen, onlara parayla, güçle, lüksle hava atan bir canavar yetiştirmek istemiyorsanız bir konfeksiyoncunun, marangozun, kasabın, manavin, tamircinin hayatını tecrübe etmiş bir çocuk yetiştirin; EMPATİ böyle edinilir, başka reçetesi yoktur.

Doğu toplumları yaşadıkları sorunların kaynağını yönetimde, Batı toplumları üretimde aramaktadır. O yüzden bizler çocuklarımızı hep "üstün yöneticiler" olmaya yetiştiririz. Ülke meselelerini üretim (ekonomi) değil, hep yönetim

(siyaset) boyutuyla tartışırız. Üretim yapılarını değil, yönetim yapılarını hedef alırız.

Çocuklarınızı yönetici olmaya değil, önce üretici ve katılımcı olmaya yetiştirin.

Bırakın çocuğunuz kendi yeteneklerine, becerilerine ve tecrübesine göre kendisi seçsin hayatta izleyeceği yolu. Lisede zaman bulabildikçe hafta sonları, yaz tatilleri çalışan çocuk hem insanları, hem hayatın nasıl kazanıldığını hem kendi becerilerinin neler olduğunu öğrenecek.

Yani hem toplumu hem kendisini tanıyacak.

Lise sonrası eğitim veya çalışma hayatında en doğru tercihi yapacak. Yarın çok büyük bir makam, mevkide elde etse, karşısına çıkan alt tabakadan insanları ezmeyecek, onları kendi geçmişinden tanıyacak.

E-Posta ve Mesaj Yazma Kuralları Nedir?

Yazar: Temel Aksoy

Tarih boyunca yazı, insanların gündelik hayatlarının bir parçası olmadı. Yazı yazma mecburiyetinde olanlar, devlet dairelerinde çalışan bürokratlar, bilim insanları ve edebiyatçılardı. Mektup yazmak bile insanın çok sık yaptığı bir iş değildi. Bugün ise hemen herkes, ister mesaj (WhatsApp, Messenger, bip, kısa mesaj) ister e posta olsun, her gün yazmak mecburiyetinde. Özellikle gençler, cep telefonlarıyla daha az konuşup, daha çok mesajlaşıyorlar.

Eskiden işyerlerinde en çok üst düzey yöneticiler, yazılı iletişim kurardı. Mektuplarını sekreterlere hazırlatır; düzeltmeleri yaptıktan sonra muhataplarına gönderirlerdi. Şimdi ise işyerlerinde mavi yakalılar hariç herkes, her gün onlarca e posta yazmak zorunda kalıyor.

Fakat, ne okullarda ne iş yerlerinde kimseye yazılı iletişimin nasıl olması gerektiğiyle ilgili derli toplu bir bilgi verilmiyor. Herkes birbirinden öğreniyor ama kimse olması gerekeni tam anlamıyla bilmiyor. Ben insanın konuştuğu ve yazdığı dili iyi kullanmasını çok önemserim. İyi yazan, kendini iyi ifade eden insanlara imrenirim. İnsanın konuşmada ve yazmada kendisini ifade etme biçiminin, onun kimliği ve kişiliğiyle ilgili önemli ip uçları verdiğine inanırım.

Bugün insanların çoğu, gündelik yazışmalarında, yazım kurallarına uyma gereği duymuyor; uyanları da fazla resmi hatta gergin bulup, eleştiriyor. Sanal alemde, dil konusunda, doğru olanı yapmanın yanlış olduğu gibi bir algı oluşmuş durumda.

Yeni dönem, kendi iletişim tarzını yarattı. Cep telefonları ile mesaj yazmanın kendine özgü kuralların olduğu bir gerçek. Bu dönemde, eskinin mektuplaşma adetlerinin geçerli olmadığı kesin. Bu nedenle ben de zamanın ruhuna uygun davranmayı doğru bulup yüceltiyorum ama aynı zamanda sahip olduğumuz dilin, kültürel bir miras olduğunu ve bunu titizlikle korumamız gerektiğine de sonuna kadar inanıyorum.

Bu düşünceden hareketle, mesaj ve e posta yazım kurallarıyla ilgili gibi bir liste oluşturdum. Bakalım, siz bunlar hakkında ne düşüneceksiniz?

1. Bir insanın kendisine gönderilen bir mesaja ya da e postaya cevap verip vermediği onun kişiliğinin ve kültürünün bir göstergesidir. Bazı insanlar e postalara cevap verme alışkanlığına sahip değil. Bu bence,

hem kaba hem de kibirli bir davranış biçimidir. Ben şahsen bana gönderilen bütün e postalara –anlamsız istekler içerenler hariç- cevap vermeyi bir yükümlülük olarak görüp, hepsini cevaplamaya çalışıyorum.

2. Gelen mesajlara (WhatsApp, bip, Messenger, kısa mesaj...) ve e postalara makul bir süre içinde cevap vermek gerekir. Bu süre herkesin hayat temposuna göre değişir ama ben 24 saati geçmeyen bir sürede cevap vermenin doğru olduğunu düşünüyorum.
3. Her şey e posta veya mesajla anlatılmaz. Bazı önemli konular, kötü haberler, yüz yüze konuşmayı gerektirir. Son yıllarda kısa mesaj atarak, genel müdür yardımcılarını işten çıkaran büyük şirketlere bile tanık olduk. Ben bu uygulamaları son derece kaba buluyor, hiç kimseye yakıştırmıyorum.
4. İnsanın değer verdiği insanların önemli hastalıkları, bir yakınlarını kaybetmeleri, sıra dışı bir başarıları, e posta ya da mesajla değil, telefonda konuşarak hatta mümkünse ziyaret edilerek paylaşılması gereken durumlardır. (Ama bazı durumlarda, bazı insanları kutlamak ya da onlara baş sağlığı dilemek için, mesaj atmak daha doğru bir yol olabiliyor. Bunları herkes kendi tarzına göre, ayırt edebilir.)
5. Konunun ayrıntılarını bilmeyen bir insana, daha önce başka insanlar arasında geçmiş, onlarca yazışmadan oluşan bir e posta silsilesini iletme ve bu insanı geçmişe yönelik bütün bu bilgileri okumak zorunda bırakmak, saygısızlıktır. Doğru davranış, konuyu kısaca anlatıp, gerekli olan yazışmaları ayıklayarak iletme. Ben bana iletilen bu tür e postalardan son derece rahatsız oluyorum; insanlara bu tür özensiz bir davranışta bulunmamak için gayret gösteriyorum.
6. Gereksiz dosyaları, e postalara eklemek doğru değildir. Gönderilen dosyaların konuyla ilgili olması, mümkün olduğu kadar küçük boyutlu hale getirilmesi, hem gönderenin hem de alanın zaman kaybetmesini engeller. E postanın içine, ilişikteki dosyanın ne içerdiği bilgisi mutlaka yazılmalıdır.
7. e posta gönderirken, insanların mahremiyetine saygı göstermek gerekir. Birbirini tanımayan insanlara toplu e posta göndermek saygısızlıktır

8. e posta yazmak kadar, e posta programının özelliklerini de doğru kullanmak gerekir. Her gönderiye "acil" ya da "önemli" işaretleri koymak, "okundu İletisi" talep ederek insanları taciz etmek doğru değildir.
9. Bir insana cevap verirken, söz konusu e postayı, yazışmalarda daha önce bulunmuş herkese iletme, hem o insana hem diğerlerine saygısızlıktır. "Herkesi yanıtla" seçeneğini, iyice düşünerek kullanmak gerekir.
10. e posta ve mesajları büyük harfle yazmak, bağırarak ve azarlamak anlamına gelir. Bu, artık yerleşmiş bir kuraldır. Yazışmaları büyük harf kullanarak yapmak, konunun önemli olduğunu değil; bunu yazanın bilgisizliğini ya da kabalığını anlatır.
11. Yazılı iletişimin etkisi, konuşmaya kıyasla çok daha kalıcı olduğundan, insanın kızgın bir anında e posta veya mesaj atmaktan uzak durması gerekir. Ben herkese, çok sinirli olduğu zamanlarda, hemen cevap yazmak yerine, bir gece uyuduktan sonra yazmasını tavsiye ederim. Ben uzun zamandır bu ilkeyi uyguluyorum ve kendimi hata yapmaktan koruyorum.
12. Özellikle şirket yazışmalarında kendini gösteren garip bir Türkçe kullanma biçimi var. İnsanlar şirket yazışması yaparken, her gün kullandıkları Türkçenin dışına çıkıp, neredeyse bütün fiilleri geniş zamanda ve edilgen yazıyorlar. "Konuyu araştırıp, size en kısa zamanda cevap vereceğiz." gibi duru bir Türkçe yerine, "Konu önce araştırılacak ve sonra tarafınıza cevap verilecektir." gibi, kimsenin günlük hayatta kullanmadığı bir dil kullanıyorlar. Ben gördüğüm her yerde Türkçeyi bu şekilde kullananlarla mücadele ediyorum. Bunu yapan herkesi "normal insan Türkçesi" kullanmaya davet ediyorum.
13. Yazışmalarda ve konuşmalarda Plaza Türkçesini kesinlikle doğru bulmuyorum. "Yapmış olacağım", "gelmiş olacağım", tarzı konuşmaları yapmacık buluyorum.
14. Türkçe içinde aşırı miktarda İngilizce kelime kullanmaktan, kendim dahil, herkesin kurtulmasını diliyorum. "Work etmiyor" gibi ifadeleri son derece itici buluyorum.

15. Cep telefonlarının yaygınlaşmasıyla birlikte duygularımızı simgelerle anlatmaya başladık. Önceleri sadece sevinç ve üzüntü gibi duygularımızı anlatan emojiler, giderek çoğaldı ve iletişim hayatımızın vazgeçilmez unsurları oldu. Her türlü mesajlaşmada (WhatsApp, Messenger, bip, kısa mesaj) emojiler, alfabenin vaz geçilmez unsurları gibi yazı dilimize yerleşti. Artık parantez ve iki nokta işareti kullanarak, gülen surat/asık surat yapmak, çağın gerisinde kalmakla eş anlamlı olmaya başladı.
16. e posta ve mesajlaşma, insanlar arasındaki mesafeyi kaldırdı. Elektronik haberleşmede, insan kendisinden çok üst düzeyde birisiyle yazışırken, kendini onunla aynı seviyede hisseder oldu. Bu yakınlaşma yazı dilini, daha samimi ve içten bir dile dönüştürdü. Maalesef pek çok insan bu konuda nasıl bir ölçü tutturmaları gerektiğini bilmiyor. Bu konuda ölçüyü kaçırmamak için, herkesin çaba göstermesi gerektiğine inanıyorum.
17. "En az zahmet" yasası, sadece Türkçeyi değil bütün dilleri değiştiriyor. Her dilin yazışma dili konuşma diline yakınsıyor. Anlaşılan, dünyadaki hiç bir dil, "en az zahmet" yasasının gazabından kurtulamayacak. Ama yine de mesaj yazarken, konuşma dili kullanmak bana ters geliyor. Mesajlarda her kelimeyi, yazım kuralına uygun yazmanın, çoğu zaman duruma aykırı düştüğünü biliyorum ama yine de, "inş cnm ya" veya "olm nbr" türü ifadelerle bir türlü alışamıyorum.
18. Cep telefonları ve tabletlerin hem e posta hem de bütün mesaj uygulamalarında, konuşulanı yazıya dökme özellikleri var. Kendim dahil, herkese bu özelliği etkin bir şekilde kullanmayı ve bunu bir alışkanlığa dönüştürmeyi tavsiye ediyorum.
19. Bütün bu kurallara daha onlarcası eklenebilir. Bunlar benim önemsediklerim. Unuttuklarım ya da ihmal ettiklerim elbette vardır.
20. Bir e posta veya bir mesaj yazmak insana çok basit ve sıradan bir iş gibi gelebilir ama ben hem özel hem de profesyonel hayatımızda, yazışma biçimimizin hem kişiliğimizi yansıtan hem de kimliğimizi oluşturan önemli bir unsur olduğuna inanıyorum. Çok yakınlarıma bile mesaj ya da e posta gönderirken, düzgün yazmaya özen gösteriyorum.

LİDERİN KİTAPLIĞI

Yazar: Cem KOZLU

Yönetmeyi Öğrenmenin Temel Taşları

Kurum yönetimi özünde insan yönetimidir. Ne var ki, organizasyon şemaları "insan kaynakları" ve diğer işlevsel birimleri yan yana sınıflandırdığı için sanki yönetici mali, fiziksel ve insan kaynaklarını benzeri dinamiklerle yönetir gibi bir izlenim doğmakta.

Tedbirli lider doğru strateji ve etkin planların yanında, uygulama anında krizlerle karşılaşmaya ve bunların üstesinden gelmeye hazır olmalı, yani krizleri yönetebilmeli.

Strateji, planlama ve icraat bir zincirin birbirini tamamlayan halkaları. İcraatta ne kadar mükemmel olursanız olun, eğer izlediğiniz strateji yanlışsa çabalarınız ve kaynaklarınız heba olacak demektir. Peter Drucker bunu şöyle ifade eder: "Doğru işi yapmak, işi doğru yapmaktan çok daha önemlidir"

Aynı şekilde, masa başında üretilen en mükemmel stratejiler, eğer sahada etkinlikle icra edilmezse başarıya ulaşmak zordur.

Atatürk'ün verimliliği çarpıcı bir örnektir. Atatürk'ün kütüphane görevlisi Nuri Ulusu'ya göre yaşamı boyunca 4 bin 289 kitap okudu. Bunlar arasında 388 edebiyat ve 212 güzel sanatlar eseri, 161 din kitabı, 1.233 tarih kitabı vardı.

Her yöneticinin entelektüel birikimi varsayım kümelerinden besleniyor. İnsan tabiatını genelde olumsuz bir yorumla değerlendiren yönetici daha otoriter, hiyerarşik, denetçi, şüpheli yaklaşımlar sergiliyor. Zihnindeki insan modelini olumlu varsayımların beslediği yönetici ise daha paylaşımcı, ekibine daha çok güvenip onları yetkilendiren, hiyerarşi ve denetim mekanizmalarından çok teşvik ve otokontrol sistemlerine ağırlık veren yaklaşımlar izliyor. İnsan beyni ve karakteri son derece karmaşık. Dolayısıyla, gerçek sadece olumlu veya olumsuz kutuptadır demek mümkün değil. Muhakkak ki hepimiz her iki kutuptan etkileniyoruz.

Peter Drucker insanın; iyi tabiatlı, yeniliğe açık, özünde dürüst ve çalışkan bir varlık olduğuna inanır ve onun güçlü yanlarını geliştirmeye odaklanır. Temel inancı şudur: "Birey toplumun en önemli, en nadide, en değerli sermayesidir."

Charles Schwab:

“Sahip olduğum en değerli niteliğin, insanlarda çalışma isteği uyandırabilme ve onların coşkuyla çalışmalarını sağlama yeteneği olduğunu biliyorum ve bunu onları yüreklendirmek, takdir etmek için kullanıyorum.”

Carnegie birisini övmekle yağı çekmek arasındaki farkı da şöyle vurguluyor: “Birincisi içten; ikincisi yapmacıktır.” Dolayısıyla, “Dürüst ve içten övgüyü esirgemeyin.” Bu yaklaşım karşınızdakinde sizin için iş yapma, sizi memnun etme isteğini uyandıracaktır.

Carnegie’ye göre, insanları etkileyip, onlara iş yaptırmadan önce onların size yakınlık, sempati duymasını sağlamak gerekir. Bu bağlamda, başkalarıyla içten ilgilenmenizi, iyi bir dinleyici olmanızı, karşınızdakini önemsemenizi, karşınızdakine ismiyle hitap etmenizi, dostça yaklaşmanızı, görüşlerine saygı duymanızı ve gülümsemenizi tavsiye ediyor.

Etkili zaman kullanımından neyi kastediyoruz? Birincisi üretken olmak; zamanı öldürmek, geçirmek, israf etmek yerine onu bilinçli biçimde bir şeyler üretmek için kullanmak. Üretim sözcüğünü sadece ticari bağlamda kullanmıyorum. Bilgi, ilgi, sevgi, şefkat ve sanat üretebileceklerimizden bazı örnekler. Dünyamıza, ülkemize, çevremize, sosyal ve iş ortamlarımıza, aile ve arkadaşlarımıza fayda sağlayacak, kendimizi geliştirecek her faaliyet artı değer oluşturan bir üretimdir.

İkincisi de zamanı verimli kullanmak. Zamanını üretken, yani belirli, olumlu ve anlamlı hedeflere ulaşmak için kullanmaya kararlı kişinin önemsemesi gereken ikinci konu bu: Sermayesini israfa yol açmadan, verimli yani en az zamanla en çok kaliteli üretimi elde edebilecek şekilde kullanabilmek. Üretim hedeflerimizin saptanması stratejik bir yaklaşım, verimi artırma önlemleri ise değişik taktikler gerektirir. Eğer doğru stratejik seçimler yapar ve etkin taktikler uygulayabilirsek bize tanınan süreyi en anlamlı ve faydalı şekilde kullanmış olmanın huzuru içinde ve yarattığımız değerlerden yararlanmış kişilerin hayır dualarıyla bu dünyaya veda ederiz.

Covey, zaman yönetimi konusundaki en iyi düşünme tarzını, şu tek cümleyle açıklıyor: “Önceliklere göre örgütlenip uygulamaya geçin”.

Covey’e göre, günümüzde zamanı yönetmek yerine kendimizi yönetmeye odaklanmalıyız.

ZAMAN YÖNETİMİ MATRİSİ

	Acil	Acil Değil
Önemli	I ETKİNLİKLER: - Krizler - Çözüm bekleyen sorunlar - Belli bir sürede tamamlanması gereken projeler, toplantı ve hazırlıklar	II ETKİNLİKLER - Hazırlık yapma; önlem alma - Değerlerin belirlenmesi - Planlama; ilişki kurma - Yeni fırsatları görme; kendini yenileme - Güçlendirme; dinlenme
Önemli Değil	III ETKİNLİKLER; - Amaçsız telefon görüşmeleri, ziyaretler - Müdahaleler, bazı görüşmeler - Bazı mektuplar, raporlar - Bazı toplantılar - Hemen yapılması gereken bazı işler - Popüler etkinlikler	IV ETKİNLİKLER - İvir zıvır işler - Bazı mektuplar, bazı telefon görüşmeleri "Kaçış" etkinlikleri; oyalayıcı etkinlikler - İlgisiz yazışmalar - Aşırı TV izleme - Zamanı boşa harcayan işler

II.kare etkili kişisel yönetimin kalbidir. Acil değil de, önemli olan şeyler vardır. İlişkiler kurmak, kişisel bir misyon bildirgesi yazmak, uzun vadeli planlama, alıştırmalar, önleyici bakım, hazırlık gibi yapılması gerektiğini bildiğimiz, ama acil olmadıkları için bir şekilde sürüncemede bıraktığımız konuları ele alır. Bu karede bulunanların özellikleri arasında vizyon, denge, disiplin gibi unsurları sayabiliriz.

Operasyon etkinliği strateji değildir!

Yıllardır birçok şirketin yönetim kurulu, icra kurulu gibi organlarına, bütçe ve planlama toplantılara katılıyorum. Hala çoğunda gördüğüm en büyük yaklaşım hatası yöneticilerin şirket faaliyetlerini yıldan yıla iyileştirmek, geliştirmek, mükemmelleştirmek, rakiplerin benzer faaliyetlerinden daha etkin hale getirmek için yapmayı planladıklarını bir strateji diye sunmaları, daha da vahimi bunun bir strateji olduğuna inanmaları. Satış teşkilatının eğitimini iyileştirmek, satış aracı sayısını arttırmak, sosyal sorumluluk projelerine destek vermek, dağıtım kanallarındaki etkinliği geliştirmek, stok seviyesini azaltarak finansman maliyetlerini düşürmek, fabrika sayısında rasyonalizasyona gidip birim maliyetlerini azaltmak ve benzer adımlar

işlerin olağan akışında zaten sürekli iyileştirme, geliştirme, yenilik gerektiren operasyonel girişimler. Alternatifleri nedir? Eğitimi ihmal etmek veya kesmek, satış aracı sayısını azaltmak, finansman maliyetlerini arttırmak, birim maliyetlerini yükseltmek olabilir mi? Strateji birbirinden önemli farklılıklar gösteren yol ve yöntemler arasında tercih yapmayı gerektirir. Örneğin satış teşkilatını lağvedip, sadece bayilerle tüketiciye ulaşmak bir stratejik adım olabilir.

Her kademede yöneticilerin yıllık planlara, zamanı geldiğinde de stratejilere katkıları sağlanmalıdır. Benim gördüğüm en iyi stratejistler planlama birimine hapsedilmiş kişiler değil, firma içinde birden çok fonksiyonel alanda ve değişik coğrafyalarda görev yapmış, açık fikirli, uzak görüşlü yöneticilerdir. Günümüzde her yönetici stratejik düşünebilme yetkinliğine sahip olabilmelidir.

Stratejik netlik sağlandıktan sonra onu en etkin biçimde uygulayabilecek örgüt yapısı oluşturulur. Kariyerimde çoğu kez atın arabanın arkasına koyulduğunu gördüm. Yani, sıkıntıya giren firmaların üst yönetimlerinin firmayı düze çıkartacak yeni stratejileri oluşturmakta zorlanınca kolay yolu seçip örgüt yapılarıyla oynamaya başladıklarına çok kez şahit oldum; yeni bir hiyerarşik katman koymak veya mevcuttan eksiltmek; coğrafi merkezleri kaydırmak, birleştirmek, ayırmak; ürün bazlı örgütten coğrafya eksenli örgüte veya müşteri merkezli yapıya geçmek gibi.

Örgütü yeniden şekillendirmek kendi başına bir strateji değildir.

Başka ne üretirse üretsın, bir örgüt yargı ve kararlar imal eden bir fabrikadır.

Yaptığımız iş ne olursa olsun, kararlarımızın isabet oranını arttırmak, verimlilik ve üretkenliğimizi yükseltmek için en etkili yoldur. Başka bir deyişle, kararlarımızın doğruluk oranını yükseltmek kişisel yönetim ve liderliğimizi geliştirmek için kullanabileceğimiz en güçlü kaldıraçtır.

“Yöneticiyim” diyorsanız, insanı mı, parayı mı, zamanı mı yönetiyorsunuz? Nasıl yönetiyorsunuz? Ve hangi amaçla?

Yönetimin üç temel sorumluluğu, çalıştığı kurumun performansını artırmak, çalışmayı üretken ve çalışanı başarılı kılmaktır. Yüksek performans ruhu sergileyen kuruluşlar, kendini doğru şeyi yapmaya ve doğru şeyleri yaptırmaya adanmış yöneticiler tarafından yönetilir. Yöneticiler yüksek performans ruhuna sahip kuruluşlar yaratmaya odaklanmalıdır. Böyle bir performans ruhuna erişmek için yöneticiler:

- Ahlaki ve etik davranışlarında yüksek düzeyde dürüstlük sergilemelidir.
- Sonuçlara odaklanmalıdır.

- Müşteriler, çalışanlar ve hissedarlar gibi ilgili tarafların en azından asgari gereksinimlerini karşılamalıdır.
- Kamu yararına katkıda bulunan bazı ilave sosyal gereksinimleri karşılayarak sınırların ötesinde yönetmelidirler.

Yönetim bir bilim yada meslekten ziyade bir uygulamadır. Aynı zamanda bir kültürdür de.

İnovasyon yapmamak mevcut kuruluşların düşüşünün yegane en büyük nedenidir. Nasıl yöneteceğini bilmemekse yeni girişimlerin başarısız olmasının en büyük nedenidir.

Yönetimin ne olduğu sorusuna;

- 1- Yönetim insanlarla ilgilidir. Görevi insanları birlikte performans gösterebilir kılmak, güçlü yanlarını etkin, zayıf yanlarını geçersiz hale getirmektir.
- 2- Yönetim insanların ortak bir girişim içinde bütünleşmesiyle uğraştığından, derin bir biçimde kültürün içine gömülmüştür.
- 3- Her kuruluş ortak hedeflere ve paylaşılan değerlere bağlılığı gerektirir. Bu tür bir bağlılık olmaksızın kuruluş yoktur. Yönetimin ilk işi o hedefleri, değerleri ve amaçları enine boyuna düşünmek, belirlemek ve örneklerle göstermektir.
- 4- Yönetim aynı zamanda, ihtiyaçlar ve fırsatlar değiştikçe, kuruluşun ve kuruluşun tüm üyelerinin büyümesini ve gelişmesini de sağlamalıdır. Her kuruluş bir öğrenme ve öğretme kurumudur. Eğitim ve geliştirme – hiçbir zaman durmayan bir eğitim ve geliştirme – kuruluşa her kademedede yerleştirilmelidir.
- 5- Her kuruluş birçok farklı tür iş yapan, farklı becerilere ve bilgiye sahip insanlardan oluşur; iletişim ve bireysel sorumluluk üzerine inşa edilmelidir. Tüm üyeler neyi başarmayı hedeflediklerini enine boyuna düşünmeli ve tüm çalışan arkadaşlarının o hedefi bildiklerinden ve anladıklarından emin olmalıdır. Hepsi diğerlerine neler borçlu olduklarını ve diğerlerinden nelere ihtiyaç duyduklarını enikonu düşünmeli ve diğerlerinin de kendilerinden neler beklediğinden emin olmalıdır.
- 6- Ne üretim miktarı ne de “kar/zarar hanesi” tek başına yönetimin ve kuruluşun performansının yeterli ölçüsüdür. Pazar konumu, inovasyon, verimlilik, insanların geliştirilmesi, kalite, finansal sonuçlar – bunların tümü bir kuruluşun performansı ve ayakta kalması açısından hayati önem taşır. Performans kuruluşun ve yönetimin içine yerleştirilmelidir; ölçülmelidir – yada en azından değerlendirilmelidir – ve sürekli olarak iyileştirilmelidir.
- 7- Son olarak da, herhangi bir kuruluşla ilgili olarak unutulmaması gereken yegane en önemli şey sonuçların sadece kuruluşun dışında var olduğudur. Bir şirketin sonucu, memnun olmuş müşteridir.

Bu ilkeleri anlayan ve kendilerini onların ışığında yöneten yöneticiler hedefine ulaşmış, başarılı yöneticiler olacaklardır.

Şirketlerinin ana amacının kar maksimizasyonu olduğunu düşünen yöneticiler yanlıgı içindedirler. Çünkü, "Karlılık bir ticari kuruluşun ve ticari faaliyetin amacı değil, bunlar üzerinde kısıtlayıcı bir etmendir; şirketin amacı kendi dışında olmalıdır... ve tek bir tanımı vardır: Müşteri yaratmak." Dolayısıyla, şirketin iki temel işlevi vardır: Pazarlama ve inovasyon. Pazarlamanın amacı da, müşteriye ürün veya hizmetin ona uyacağı ve kendini satacağı kadar çok iyi tanımak ve anlamaktır.

Birçok uluslararası dev kurumun yükseliş, çöküş veya zayıflamasına şahitlik etmiş olan düşünüre göre çöküşlerin beş ortak noktası:

- Yüksek kar marjları ve "Premium" fiyatlara tapılması. Başarılı bir ürüne yeni özellikler ekleyerek fiyatını sürekli yukarı çekmek sonucu, daha düşük fiyatlı yeni rakiplerin piyasaya girmesine olanak tanımak.
- Yüksek kar marjları otomatikman yüksek toplam kar anlamına gelmiyor. Çünkü, toplam piyasa büyüklüğünü sınırlıyor. Mühim olan yüksek marjın nasıl bir toplam talep rakamıyla çarpılacağı.
- Yeni ürüne "piyasanın kaldırabileceğı" fiyatı koymak. Bir ürün ilk piyasaya çıktığında, hem yeniliğın yarattığı cazibe, hem de rakiplerin henüz mevcut veya güçlü olmaması sonucu yüksek fiyat etiketini taşıyabilir, ama piyasaya tuttuğı geniş şemsiyenin altına başkaları sığınabilir. Halbuki, lansmandan sonraki, diyelim ki beşinci yılda olması gereken daha düşük fiyatı baştan uygulasa hem daha büyük bir müşteri kitlesi yaratacak, hem de rakipler için sektörün cazibesini sınırılacak.
- Maliyet bazlı fiyatlama. Çoğu şirket, maliyetlerini hesap edip, hedeflediğı kar marjını bu maliyetler üzerine ekleyip, diğer unsurları da göz önüne alarak satış fiyatını belirler. Zaman içinde rakiplerin zorladığı düşük fiyatlarla karşılaşınca da, sırasıyla fiyatını, maliyetlerini, dolayısıyla da ürününün özelliklerini düşürmeye başlar. Halbuki işin doğrusu, tüketicilerin vermeye razı olacağı fiyatla başlayıp, o fiyatı taşıyabilecek maliyet ve üretim yapısını inşa etmektir.
- Yarının fırsatını dünün tapınağında kurban etmek. Örneğın, 1980'li yıllarda Apple kişisel bilgisayar (PC) lanse ettiğinde, IBM çok kısa sürede PC sektöründe onu yakalamış, ama PC'lere karşı geleneksel ana bilgisayar sektörünü korumak istediğinden kişisel bilgisayar piyasasında yeterince aktif olmamış ve sonuçta liderliğı Apple'a kaptırmış, böylece Apple'ın güçlenip devleşmesinin önünü açmıştı. (Bu gelişmelerden yaklaşık on yıl önce de NCR firması geçmişte çok başarılı olduğu elektro-mekanik hesap ve muhasebe makineleri piyasasının ömrünü uzatabilmek için, elindeki teknolojiyi kullanıp geleceğın ürünlerine odaklanmak yerine mevcut liderlik pozisyonunu

korumaya odaklanmış, başarılı olamayıp konkordato ilan etmek zorunda kalmıştı.)

- Günahların beşincisi ise fırsatların yerine sorunları beslemektir. Geriye dönüp bakarsanız büyük olasılıkla göreceksiniz ki şirket toplantılarınızın çoğu ürün, satış, müşteri, tahsilat, lojistik, finans gibi alanlardaki sorunları çözmeye odaklanmıştır. Yeni ürünler, inovasyon projeleri, atılım fikirleri gibi konuların tartışıldığı toplantıların sayısı daha azdır.

Büyük Japon şirketlerinin kurum kültürünü incelemiş olan Kenichi Ohmae'ye göre, "En başarılı şirketi farklılaştıran hangi sektörde oldukları, yani ne iş yaptıkları değil, o işi nasıl yaptıkları." "Nasıl"ı tayin eden de firmanın kültürü. Bu kültür ise kurumun mensuplarınca paylaşılan temel değerler ve inançlardan, bunları oluşturan lider ve kahramanlardan, sosyal dokuyu güçlendiren sembol ve seremonilerden, kuşaktan kuşağa yayılan öykü ve efsanelerden oluşuyor. Sırasıyla kültür de firmanın çalışanlarını, organizasyon yapısını, haberleşme ve denetim sistemlerini, yani sonuçta çalışanların davranışlarını şekillendiriyor. Başarılı firma kültürlerinin en belirgin özelliği ise insana verilen önem, ona gösterilen saygı. Belki bütün bu nedenlerden ötürü Amerika'nın en başarılı havayolu Southwest'in insan kaynakları sloganı şöyle: Davranışa göre işe alır, yetkinlikleri biz sağlarız.

YÖNETİCİLER İÇİN ÇALIŞMA SORULARI

- 1- Hangi kaynaklardan ve nasıl bilgi ediniyorum? İlişkilerimden daha iyi yararlanabilir miyim? İhtiyaç duyduğum bilgileri bana vermeleri için başkalarını nasıl ikna edebilirim? Neleri anlamak istediğimin yeterince güçlü zihinsel modellerine sahip miyim?
- 2- Ne tür bilgileri dağıtıyorum? Başkalarının daha iyi kararlar alabilmesi için daha fazla bilgiyi onlara nasıl sağlayabilirim?
- 3- Bilgiye erişmeden mi eyleme geçiyorum? Yoksa, daha fazla bilgi beklediğim için fırsatları kaçırıyorum mu?
- 4- Birimimi nasıl bir değişim temposuna zorluyorum? Bu gerekli istikrarla dengeli mi?
- 5- Bana sunulan önerileri sağlıklı biçimde kararlara bağlayabilmek için gerekli bilgilere sahip miyim? Bu tür kararların bir kısmını başkalarının almasını sağlayabilir miyim?
- 6- Birimimle ilgili niyetlerim neler? Bunlar yeterince anlaşılıyor mu ki, diğerlerinin kararları daha doğru olsun?
- 7- Yaptıklarımın ve yönetim üslubumun başkaları üzerindeki etkilerini doğru ölçebiliyorum mu? Teşvik ve baskı arasındaki dengeyi tutturabiliyorum mu? İnisiyatif engelliyor muyum?
- 8- Kurum dışı ilişkilerim için çok zaman harcıyorum mu? Ayırdığım zaman yetersiz mi? Tanımam ve zaman ayırmam gereken başkaları var mı?

- 9- Çalışma takvimini yaparken güncel ve acil sorunlara mı öncelik veriyorum? Özel ilgi duyduğum konulara fazla zaman ayırıyor muyum? Değişik konularda, zamanlarda veya ortamlarda etkinliğim artıyor mu?
- 10- Fazla mı çalışıyorum? Çalışma tempomun verimliliğim ve ailem üzerindeki etkileri nedir? Tempomu yavaşlatayım mı? Gün ve yıl içinde mola kullanayım mı?
- 11- Yaklaşımlarım yüzeysel mi? Programımın gerektirdiği duygusal değişiklikleri olması gereken sıklıkta ve hızda yapabiliyor muyum? Programımı uygularken karşılaştığım inkıta, müdahale ve bölünmeleri azaltmalı mıyım?
- 12- İşin heyecan ve eylemlerine kapılıp konulara odaklanmakta güçlük çekiyor muyum?
- 13- Okumak ve konulara daha derinlemesine nüfus edebilmek için daha çok zaman ayırmalı mıyım?
- 14- Medyayı farklı şekilde kullanabilir miyim? Yazılı iletişim ve e-postayı etkin kullanıyor muyum? Yoksa e-postanın tempo ve ritminin tutsağı mıyım? Yüz yüze iletişime fazla ağırlık verdiğim için ilişkilerimi az sayıda kişiyle yoğunlaştırıp, diğerlerini, özellikle bilgi paylaşımı açısından dezavantajlı duruma mı sokuyorum? Aktiviteleri gözlemlemek için yeterince zaman ayırıyor muyum?
- 15- Yükümlülüklerim zamanımın tamamını mı alıyor? Bunlardan zaman aktarıp, birimimi hedeflediğim yere götürebilmek için neler yapabilirim? Yükümlülüklerimi kendim için avantajlara nasıl dönüştürebilirim?

Büyük bir kurumun temel stratejisinde, örgüt yapısında, iş süreçlerinde ve kültüründe başarılı ve kalıcı değişim ve dönüşüm gerçekleştirmek enerji, bilgi, zeka vb. özelliklerin yanında kararlılık ve azim gerektirir. Çünkü, büyük aksiyonlar büyük reaksiyonları da doğurur. En kapsamlı planlar, uygulamaya geçildiğinde direnç, hatta direnişle karşılaşılır. Bunları göğüsleyebilmek ve aşabilmek için lider fiziksel ve ruhsal olarak dayanıklı ve dirençli olabilmelidir.

Temkinli İyimserlik...

Yazar: Mehmet Semih Söylemez

Şimdiki zamanlarda en çok ihtiyaç duyduğumuz davranış biçimi; "temkinli iyimserlik" olsa gerek...

Hem dünya, hem de özellikle güzel ülkemiz, ülkelerin onlarca, hatta bazen yüzlerce yılda yaşayacaklarını, "bir yıl" gibi bir zaman diliminde yaşadı ve yaşıyor.

O nedenledir ki bugün yaşayanlar, rahatlıkla şunu diyebilir; "sanki üç yüz yaşındayım, bir o kadar anım ve tanıklıklarım var..."

Sosyal, siyasal, kültürel ve ekonomik hayattaki bu büyük değişimler, doğaldır ki, sanayi sektöründe de karşılık buluyor.

Ham madde girdilerindeki artış, dövizdeki büyük hareketlilik, ister istemez, dünyanın kalbi olan sanayi sektörünü derinden etkiliyor.

Yatırım yapmış olanlar ve yapacak olanlar için, geri dönüş zamanları uzuyor.

Ancak tüm bunlara "negatif durumlar" olarak bakmak, geleceği karartmak anlamına gelir. Dünya, benzer durumları birçok kez yaşadı ve her yaşanandan sonra da görüldü ki, çok daha iyi sonuçlara, çok daha parlak zamanlara geçilmişti.

Bu nedenledir ki bugünlerde en çok eksikliği hissedilen, pozitif olabilmek, pozitif bakabilmektir.

İhtiyaç duyulan; sanılanın aksine maddi olan değil, sinerji oluşturacak olan toplumsal enerjidir.

Ülkelerin tarihlerine baktığımızda büyük değişimler, büyük maddi güçlerle değil, o ülke bireylerinin oluşturdukları büyük sinerjilerle olmuştur.

Bunun için de önce güncel olanla değil, daha üst bir bakışla "bir şeylerin daha iyi gideceği gibi temkinli bir iyimserliğe, bir inanca" sahip olmakla gerçekleşebilir.

"Temkinli iyimserlik"... Bir boş niyet değil, daha çok çalışmanın, daha enerjik olabilmenin karşılığı olarak düşünülmelidir. Yoksa emeksiz boş niyet, mutsuzluğun anahtarıdır.

Yeni yatırımlar planlamaya devam edeceğiz, her şeyi sorgulayacağız, işimizi kılı kırk yararak daha iyi nasıl yapabiliriz diye düşüneceğiz, "idare eder" demeyeceğiz ve en önemlisi "temkinli iyimserlik" içinde olacağız.

İyi piyasalar, zor zamanlarda ona hazırlananlar için iyidir...

"Merak edilemeyen başarı kriterleri reçete gibi isteniyor başarılarından. Dysaki yorumlamak getiriyor hem bilgiyi. Başarının geçtiği yol ise herkes için farklı. Orhan Turan yaşam sevincini öğrenmekten alanlardan. Üstelik kabına sığamayıp daha çok akla hizmet etsin diye cömertçe paylaşımlardan. Paylaştıkları okunmalı akla yazılmalı; Ülkeyi ve gereklerini gören bir vizyoner, Doğru hedefleri koyup ona giden yolu tanımladığı için güçlü bir stratejist. Ve bitmez enerjisiyle yaptığı cesur girişimler için..."

Günseli Ocakoğlu

Okumak evrensel bir kültür. Okuyup bu bilgi birikimini paylaşmak da bir erdemdir. 24 yıldır tanıdığım ve günün büyük bir bölümünü yanında geçirdiğim Sn.Orhan Turan bu konuda tam bir fenomen. Haftada 2 tane kitap okuyan ve okuduklarını ısrarla "mutlaka dost, arkadaş, iş çevresindeki herkesle" paylaşan birinden bahsediyorum ve bundan da büyük bir haz almak onun için bir rutin. Benim şansım ise okuduğu her kitabın özetini arşivlerken sayesinde onlarca kitap okumanın fazlalığını yaşıyorum. İyi ki varsınız.

Emine Arlat

Yönetim Kurulu Başkanı Asistanı

ÜNİVERSİTE GİBİ ADAM...

Orhan Turan ile ilk kez 2007 yılında bir kış günü İstanbul'da tanıştık. İş görüşmesi için ziyaretine geldiğim derneğin başkanı... Bu devirde eşine benzerine rastlanması güç olan, sürekli değer üreten ve paylaşan bir lider. Tam 10 yıl su gibi geçmiş. Hala sürekli değer üretilip paylaşmaya, yazmaya devam ediyor. Kendisi genelde sanayici, iş adamı, STK'cı, yatırımcı, girişimci olarak ön plana çıkıyor. Bu paylaşımında ise çok güzel bir yanı ön planda: "insan" yanı. Üniversite gibi adam! Teşekkürler Orhan Ağabey.

Onur Tayşu

Genel Koordinatör / Global Connection

Türk iş ve girişimcilik dünyasının değerli isimlerinden Orhan Turan, yalnızca iş hayatındaki liderlik vizyonu ile değil sahip olduğu sosyal değerler ile de etkileşimde olduğu tüm paydaşlarının ufkunu açmaya devam ediyor. İnsula İletişim olarak, çok iyi bir okuyucu olduğunu bildiğimiz Orhan Bey'in son dönemde okuduğu kitapların özetlerinden oluşturduğu bu önemli çalışmanın, "her zaman daha iyiye odaklanmak" konusunda bizim için de ilham verici bir kaynak olacağını düşünüyoruz.

Necle Yılmaz

İnsula İletişim

