BUSINESS BESTSELLER

# CEO OLMANIN YOLLARI

Gerçek Bir CEO Olmak için Gereken Nitelikler



Leo Hindery

PEGASUS®

CEO OLMANIN YOLLARI

Leo Hindery

PEGASUS

# CEO OLMANIN YOLLARI

## LEO HINDERY

"Bu dünyada gelecek birkaç CEO kuşağını etkilemek istiyorum. İş hayatına atılmayı düşünen gençleri korkutmak istiyorum. Ve aynı zamanda da onları teşvik etmek. Aslında gerçekten onları uyarıyorum. Daha açık konuşursak, gittikçe büyüyen ve gelişen bir kesime umut ve ilham olmak istiyorum. İş dünyasında iyi günler yaşayabiliriz ama bunun için iş hayatının alışkanlıklarını değiştirmeliyiz. Rotamızı yeni bir kıyıya çevirmemiz gerekmektedir. Bu kıyı şimdi görünürde. Fakat bizi bu kıyıya ancak bir CEO taşıyabilir."

-LEO HINDERY
CEO, AT&T, Intermedia

Leo Hindery'ye göre gerçek bir CEO olmak için şu niteliklere sahip olmak gerekmektedir.

- İyi bir eğitim ve kültür
- Meraklı bir akıl
- Anlaşılırlık
- Çalışkanlık
- Dürüst ve etik olmak
- Adil olmak
- Yaşamla barışık olmak
- Öngörü sahibi olmak
- Doğru kararlar almak
- Sabırlı olmak
- Kendine güvenmek

Tutku ve nükte ile iş hayatını yeniden düzene sokan *CEO Olmanın Yolları* bugün için mükemmel bir kılavuz. Dürüstlük, onur ve kalp ile iş hayatını yeniden düzenlemek için...

www.pegasusyayinlari.com
ISBN 9944-326-24-0
9 789944 326247

# CEO OLMANIN YOLLARI

**CEO OLMANIN YOLLARI**

LEO HINDERY
Kitabın Özgün Adı: IT TAKES A CEO

Yayın Yönetmeni: İbrahim Şener
Editör: Özkan Özdem
Çeviri: Barış Satılmış
Bilgisayar Uygulama: Meral Gök
Kapak Tasarımı: Nata Grafik
Film-Grafik: Seval Grafik
Baskı-Cilt: Kilim Matbaası

1. Baskı Eylül 2006

ISBN : 9944-326-24-0

NURCİHAN KESİM TELİF HAKLARI AJANSI © PEGASUS YAYINLARI

**PEGASUS YAYINLARI**
Gümüşsuyu mah. Osmanlı sok. Alara Han
No: 27/9 Taksim / İSTANBUL
Tel: 0212 244 23 50 Faks: 0212 244 23 46
www.pegasusyayinlari.com

LEO HINDERY

# CEO OLMANIN YOLLARI

*İngilizce'den Çeviren:*
Barış Satılmış

PEGASUS YAYINLARI

*Zarafeti ve sevgisi için kızım Robin'e*
*ve ilham kaynağım ve destekçim karım Patti'ye*

# İÇİNDEKİLER

AÇIKLAMALAR • 7
GİRİŞ • 9

1- SORUN VE BURAYA NASIL GELDİK? • 15
2- SEÇKİN, GURURLU VE CESUR • 33
3- YENİDEN DÜZENLEME, KONSANTRASYON VE KURT SUYU • 49
4- DEMOKRASİYİ İDAM SEHPASINA KOYMAK • 67
5- CEO'NUN BEDELİ: NE YANLIŞ NE DOĞRU? • 85
6- ÜÇ YÖNETİM KURULUNUN HİKAYESİ • 97
7- DIŞ ÜRETİM VE OFFSHORE • 109
8- WAL-MART ULUSU? • 115
9- SAĞLIK HİZMETLERİNİ İYİLEŞTİRMEK • 129
10- CEO'NUN KONTROL LİSTESİ • 147
SONUÇ OLARAK CEO OLMANIN YOLLARI • 159

NOTLAR • 161

# Açıklamalar

Bu kitabı bazı mükemmel insanların desteği ve bilgeliği olmadan yazamazdım, ilk olarak benim duygularımı ve düşüncelerimi paylaşan iş arkadaşım Jeff Cruikshank. Her şeyden önce iyi bir arkadaş olan bu kitapta benim ajanım hatta ilham perim diyebileceğim Christy Fletcher ve Simon & Schuster'in yayın yönetmeni ve kitabımın editörü olmayı kabul eden Dominick Anfuso—onunla çalışmak gerçek bir hediye onsuz olmak herhalde gerçek bir işkence olurdu.

Bu kitabı hayatım boyunca beni her alanda; hem politik hem de diğer alanlarda destekleyen dostlarım olmasaydı yazamazdım. Hepsine teşekkür borçluyum: Mark Coleman, Tom Dasche, Bob Davis, Dick Gephardt, Anya Hoerburger, Bob Kervey, David Krone, Justin Lapatine, Mel Levine, Noah Mamet, Kate Michelman, David Mixner, Alan Platt ve Jon Silvan.

# GİRİŞ

Beş ayrı medya ve kablolu TV dağıtım şirketine başkanlık ettim. Bu deneyime dayanarak bir kitap yazdım (tüm oyunların en büyüğü). Bir sürü para kazandım; ortaklarım işçilerim ve tabii ki kendim için. O zamanlar meslektaşlarımı Amerika'nın daha büyük sorunları hakkında daha fazla düşünmeleri için zorlardım AIDS, ayrımcılık, yatırım ortakları ve diğer zor konular hakkında.

Sık sık şirketlerde ve üniversitelerde konuşma yapmak üzere davet edilirim. Her ne kadar konuşma zeminim değişmeye başlasa da, ben de dinleyicilere göre konuşmamı değiştirsem de esas olarak konuşmam iki şeyin altını çizer: 1) hayattaki sorumluluklarınızın farkına varın, 2) sorumluluklarınızı yerine getirin. Bir kalabalığın önüne çıktığımda onları da alır götürürüm. Ama bu kesinlikle rol değildir. Her kelimesine inanıyorum ve hayatım boyunca elimden geldiğince gerçekleştirmeye çalıştım.

Bu kitap için başlık seçerken –Ceo Olmanın Yolları– bazı

insanların bunu yanlış yorumlayabileceğini fark ettim. Hayır, anlaşılması gereken CEO'ların çok akıllı, çok güçlü oldukları noktası değil. Anlaşılması gereken toplumumuzun içinde bulunduğu durumdan çıkması için zor işler başarmamız gerekiyor ve bunları çoğu gerçekten bir CEO'nun işi.

Bu işler ne kadar önemli ve risk ne kadar? Risk Amerika'da bulmaya geldiğimiz hazineyi dünya çapındaki tüm insanların –bizim için ne derlerse desinler– istediği, yani tüm bir hayat tarzını kaybetmektir.

## BURADA NE BULACAKSINIZ

Burada bulacağınız şey ilk bu hale nasıl geldiğimiz. Buradan çıkış için bazı reçeteler bulacaksınız.

Örneğin bugünün CEO'ları ya sorumsuz ya da suçlu; belki her ikisi birden. Bazıları –Kozlowskis, Ebberses, Riagase, Lays, Skilling gibileri– yaptıklarıyla manşetlere çıktılar. Ama dışarıda yüzlercesi kendi maskaralıklarının yarının manşetlerine çıkmaması için elinden geleni yapıyor. Bunlarla hiç alakası olmayan bambaşka bir dal daha var ama onların da muhasebe defterine yazılacak hiçbir olumlu işleri de yok. Bu insanlara bu iş bir CEO ister dediğinizde şaşırarak gözlerini kırpacaklar ve "tam olarak ne yapmak için" diye soracaklar.

İleriki sayfalarda insanların iş alanında ön plana çıkıp çıkmama nedenlerini inceleyeceğiz. Kendi iş deneyimime göre liderlik bir şirketi yönetmek zor ve yalnız bir iştir. Şirketleri ve organizasyonları tam olarak istemedikleri yollara sokmak zor ve uzun bir iştir. Eğer işinizi doğru yaparsanız iyi bir ödemeyi hak edersiniz ama bu size başka şeylere mal olur. Bunu biliyorum çünkü ilk iki CEO'luk görevim bana evliliğime mal oldu.

Aynı zamanda bu ülkede gücün aşırı yoğunlaşmasını ve

bu trendin sonuçlarını inceleyeceğiz. Doğal kaynaklar sektöründeki ve Wall Street'teki tıkanmanın ardından medya sektörüne geçtim, bu yüzden daha çok bu alanla ilgili görüşlerimi anlatacağım.

Tüm Amerika'da izlenen her şeyin % 80'inin 5 büyük şirket tarafından kontrol edilmesinden endişeleniyor musunuz? Ben endişeleniyorum.

Bu şirketlerin en küçük ortak paydada etik ve estetik bir kırran kırana yarışla en yüksek izlenme payı oranlarının peşinden koşmasından endişeleniyor musunuz? Fear Factor ve The Swan gibi programların artmasından ve önümüze gelecek olanlardan endişeleniyor musunuz? Ben endişeleniyorum.

Sonra tüzel şirketlerin sorumluluklar ve tüzel yönetim konularında CEO'ların biraz daha fazla düşünmesi gerekliliğine değineceğiz. Bir kez daha burada altı çizilecek nokta sorumluluk.

Bu nokta dış üretim ve offshore bölümünde şirketlerin çalışanlarının çıkarlarını korumaları üzerine yine vurgu noktası ne olacak. Hayır, küresel rekabette bu sorulara kolay yanıtlar yok. Hatta diğer rakipler çocukların maruz kaldığı durumlarla ya da çevre kirliliğiyle ilgilenmiyor olabilirler ama işin zor olması bu sorunla hiç uğraşmıyor oluşumuzun özrü olamaz. İş dünyasının birçok konusu zordur. Teoride, en azından CEO'lara bu kadar yüksek ödeme yapılmasının nedeni budur.

Bir de "Wall-Mart Ulusu?" adlı bir bölüm ekledim. Buraya bir soru işareti koydum çünkü ulusumuzun karşı karşıya kaldığı Wall-Mart ve Costco ikilemi çok ciddi bir sorun olacak. Wall-Mart bir bakıma Fear Factor'un tüzel hali. Sam Waltson'un girişimi yarışmanın büyük bölümünü kazanmış olabilir ama Wall-Mart'ın kazanmış olması, çalışanların sağlık

sigortalarından saat başına elde edilen "kâr" düşünüldüğünde çok da övünülecek bir durum değil. Bu arada Costco'da Jim Sinegal çalışanlarına doğru şeyi yaparak Wall-Street'in zenginliklerini riske atıyor.

Ve tahmin edin ne oluyor? Çalışanları bunu biliyor ve onlar da onun için doğru şeyi yapmak için çalışıyorlar.

Son olarak "CEO'nun Kontrol Listesi" adlı bir bölüm ekledim. Muhtemel işçilerin muhtemel patronlarına sormaları gereken sorulardan oluşuyor. Burada aramaları gereken cevap "bu şirket benim için uygun mu?" olmalı.

Bu kadar çalkantılı bir ekonomik ortamda, bir işte çalışmanın bir ayrıcalık olduğu bir dönemde bu soru biraz garip görünebilir. Ama herkes bu soruyu sorarsa –bu şirket benim için uygun mu?– Sam Walton'un varlıklı varisleri ve diğer kâr ortakları çalışanlarına saat başına 7.60 $ ödeyerek kurtulamazlardı.

## BU KİTABI KİMLER OKUMALI

Yukarıdaki kısa özet bu kitabı ne tür insanların okuması gerektiğine dair bir ön bilgi vermiştir.

İdeal olarak, bazı CEO dostlarımı etkilemeyi düşündüm. Hoşlandığım bir hayalim var. Bu ülkenin en büyük bin şirketini CEO'ları Capitol Hill'i işgal edip Amerikan ekonomisini ve orta sınıfının içinde bulunduğu durumdan kurtaracak bir Marshall Planı açıklayabilirler, tıpkı orijinal Marshall Planının İkinci Dünya Savaşı sonrası savaş yorgunu Avrupa'yı ve insanlarını kurtardığı gibi. Bu boş bir hayal mi? Belki öyle belki de değil.

Ama iyice tüylenmiş bir CEO olunca etkilenmesi zor bir insan oluyorsunuz. Bu yüzden bu ülkedeki bir sonraki kuşak CEO'larını etkilemeye çalışıyorum. İşe girmeye çalışan belli

bir grup genç insanı korkutuyorum, belli bir kesim genç insanı da gerçekten neyin içine girdikleri konusunda uyararak cesaretlendiriyorum.

Daha geniş olarak şu anda umudu ve ilhamı olmayan insanlara umut veriyorum. Ben bu kitabı yazarken Ronald Reagan hâlâ anılıyordu. Başkanlık yaptığı dönemde Reagan kayıtsız iyimserliğiyle tanınırdı. Tepelerin üzerine kurulu şehirlere Amerika'nın en güzel günlerinin önünde olduğunu söylüyordu. Amerikalılar bu rüyaya cevap verdiler, hatta muhafazakâr bir cumhuriyetçinin planlarını onaylamayı rüyalarında bile görmeyen Amerikalılar bile.

Amerika'nın en güzel günleri önümüzde olabilir ama eğer bu rotada devam edersek onu bulamayız. Yeni bir rotaya ihtiyacımız var. Yeni kıyılara yelken açmalıyız. O kıyı görünüyor. Ama bu bizi o kıyıya çıkarmak (binlerce ve on binlerce) bir CEO ister.

# 1

# SORUN
# VE BU NOKTAYA NASIL GELDİK

Bugün Birleşik Devletler genelinde % 12'lik bir işsizlik söz konusu.

Bunun bildirilen işsizlik oranının yaklaşık üç katı olduğunu biliyorum. Ama gerçek rakamlar raporlardan çok daha kötü. Eğer işsiz ya da bizim ekonomik düzenimiz içinde bir iş bulma umudunun yitirmiş insanları da hesaba katarsanız –özellikle şehirlerimizdeki birçok siyah erkek– işsizlik oranı patlar. New York şehrinde yaşayan siyah erkekler arasındaki işsizlik oranı yaklaşık % 50. Evet % 50[1] dahası, bu geniş olarak yapısal bir işsizlik, yani sistemimizin içine gömülmüş ve ekonomimizdeki bir sonraki yükselişle de bu işsizlik ortadan kalkmayacak.

Ofisim Manhattan'da güzelce parlatılmış Chrysler binasında. Her ne kadar New Yorklu işsizlere bir taksi yolculuğu uzakta olsam da aslında onlara binlerce mil uzakta olabilirdim. Ben aramızdaki bu uçurumu kapatmaya çalışmazsam bu

topluluklarda yaşayan insanlarla aramızda ortak hiçbir şey olamaz.

Gerçekten öyle mi?

Bu kitabın ana konusu bu işsizliğe ortak olarak sahip olduğumuzdur, ya da o bize sahip. Amerika'yı yöneten insanlar özellikle de CEO'lar bu büyük ve büyümeye devam eden sosyal şeytanla ilgili büyük role sahipler.

1960'ların sonlarında bir üniversite öğrencisi olduğum dönemde New York'taki siyah erkekler arasındaki işsizlik oranı çok daha azdı, şimdikinin neredeyse üçte biri kadar denebilir. Sonra pek çok insan utanç verici derecede yüksek getto işsizliğini yendiğimizi düşündü. Hükümet her kademede işsizliğe karşı fırsatlar yaratmak için cesur adımlar attı. Herkes küçük bir irade savaşıyla işsizliği kovacağımızı düşünüyordu. Lyndon Johnson'un dediği gibi "büyük bir toplum" inşa edecektik. Ve Amerika'yı yönetenler rollerini oynadılar bazen uygunsuz biçimde ama kesinlikle iyi niyetlerle.

Açıkçası büyük toplum kurulamadı. Onun yerine soruna sırtımızı çevirdik. Başkan Johnson'un söz verdiği "hem silah hem tereyağı" için yeterince kaynağımız yoktu. Bu yüzden silahlara sarıldık. Bir kez daha Amerikan yönetimi akıntıyla beraber gitti. CEO'larımız "ortak toplumsal sorumluluk" olarak bildiğimiz şeyleri yapmayı bırakıp para kazanmaya devam ettiler.

Ne yazık ki sorun işsizlikle başlamadığı gibi onunla da bitmiyor. Örneğin sağlık sigortası. İki ya da üç on yıl önce kimse sağlık sigortası hakkında bu kadar çok konuşmazdı. Çoğu insan için daha kolay ya da daha zor ödeyenler olsa da olmak isteyen herkes sigortalı olabiliyordu. Sağlık payları size bırakılmıştır: elbette şirketiniz çok daha cömert plan ya da planlar sunabilir, bu yüzden Truman'dan beri tüm başkanlar

bu konuda tartışıyor ama yine de bu işleyebilir bir sistem.

Bugün, Kaiser Vakfının yayınladığı son raporlara göre en azından 45 milyon Amerikalının sağlık sigortası yok. Bu yeni binyılın ilk iki yılında otuz beş yaş altı sigortasız sayısı 3,7 milyon arttı. Ya da başka bir deyişle % 10.[2] Bu sayılar ekonomideki durgunluğun sonucu olabilir ama aynı zamanda –göreceğimiz gibi– beceriksiz hükümet politikaları ve moral olarak iflas etmiş tüzel girişimlerin de sonuçlarıdır.

Kimin umurunda? Hepimizin umurunda olmalı. Bu sigortasız insanlardan birisi ciddi bir sağlık sorunu ile karşılaştığında acil olsun ya da olmasın ihtiyacı olan herkese ücretsiz sağlık hizmeti vermek zorunda olan acil servislere gidiyor.

Bu kötü bir ilaç, aynı zamanda kötü bir ekonomi. Oldukça masraflı olan acil servisler gerçekten acil durumlar için kullanılmalı. Hastanelerin faturayı ödemek istememelerinde anlaşılmayacak bir şey yok. Soysal politik bakış açısından da sistem tam anlamıyla bir rezalet. Sigortasız insanlar kendilerini sağlıklı tutmak için doktora gidemiyorlar; bu zenginler ve sigortalılar için ayrılmış bir lüks. Bu yüzden sigortasız insanlar sağlık sorunları tıbbi müdahale gerektirene kadar bir şey yapmıyorlar böylece tedavi ya çok pahalı ya da imkansız oluyor.

Her iki durumda da birileri çok büyük bir fatura ödüyor. Hem ilerlemiş bir hastalığın tedavisinde hem de üretim kaybında hem de her ikisinde. Bu bir özel sağlık sigortası ya da belediye olabilir ama birileri öder.

Sağlık sigortası gerçeğinde ortak sosyal sorumluluk gerçeğinde olduğu gibi CEO'larımız ve yöneticilerimiz çok acı bir ders aldılar. Bu sorunlar yokmuş gibi davranamayız. Ellerimize bulaşmasınlar diye uzak duramayız. Onlar bize ait. Ya da biz onlara aidiz.

İşte bu kitabın ilk konusu bu. Bu ülkenin çok büyük sorunlarla ve seçimlerle karşı karşıya olduğunu düşünüyorum. Bu sorunlardan bazıları Amerika'yı yöneten insanların katılımı olmadan çözülemez. Bu o liderlerin iyi adamlar ya da iyi kadınlar olmalarıyla ilgili bir şey değil. Bu onların ulusun ve şirketlerinin uzun dönemli planlarıyla ne kadar ilgili olduklarıyla ilgili.

Ama bu kitabın bir diğer önemli konusu daha var. İşsizlik ve sağlık sigortası gibi sorunlarda sorumlu olsalar da yöneticilerimizin bu ülkenin moral değerlerini kültürel ve sosyal çürümeye karşı koruması gerekli. Bu farklı yöneticiler için farklı şeyler ifade eder. Şirketlerinin bugün ne durumda olduğuyla ilgilidir bu. Bazıları için kötü şeyler olmasını önlemektir. Diğerleri içinse işlerin daha iyi yapılmasını sağlamaktır.

1997'den itibaren TCL'nin –Birleşik Devletlerdeki en büyük kablolu yayın dağıtım şirketi– başkanıydım. Bu konumdayken işlerimden birisi de sayısız kanalda nelerin yayınlanabileceğine karar vermekti. Ben başa geçtiğimde TCL zaten yayın başına ödeme sistemi ile Son Dövüş adlı programla anlaşmıştı. Aslında Son Dövüş iki adamın altıgen bir kafes içinde birbirlerini ikisinden birisi bayılana kadar dövmesiydi.

Isırma, tekmeleme, göz çıkarma, ne ararsan. Hiçbir kural yoktu. Tüm girişimden nefret etmiştim. 1988'de TCL'den önce çalıştığım Intermedia Partners'da bunu yayınlamayı reddetmiştim. Son Dövüş gladyatörce inatçı ve hatta müstehcendi. Bu yüzden "artık yeter Son Dövüş'ü yayınlamıyoruz" dedim.

1997'nin başlarında bu TCL'de yayınlanamaz dediğimde sektördeki etkim nedeniyle başka bir yerde de yayınlanamaz demekti. O zaman evlere dağıtım yapan tek bir cadde vardı.

Eğer benim şirketim en büyük olarak dışarıda kalırsa geri kalan ev sayısı kârlı bir iş için yeterli olmazdı.

Tamamen hazmedemediğim şey Son Dövüşün bir endüstri olması ve tüm itirazlarıma rağmen onu Amerikalıların evlerine sokmaya çalışan insanların olmasıydı. Peki, ne yaptılar? Benim bu sporu yasaklama nedenim olan kuralsız oluşunu resmi olmasa da kendi aralarında Hindery Kuralları dedikleri kurallarla karşıma çıktılar. Hindery kuralları göz çıkarmayı, kasıklara tekme atmayı ve boğaz sıkmayı yasaklıyordu. Açıkçası bu kuralları uygulayarak beni ve benim gibi düşünen CEO'ları atlatabileceklerini düşündüler. Belki de bu kurallara benim adımı verince pohpohlanacağımı ve onlara izin vereceğimi düşündüler. Her neyse bu kuralları uyguladılar ve bana gelip "geri dönmemize izin verecek misin?" diye sordular.

"Hiçbir yolu yok benim kanallarımda olmaz," dedim.

İki yıl boyunca koruma ile gezdim. İşleri kötüleştirmekten başka bir şeye yaramadı, ama beni tehdit edenlerin sadece dövüşçüler ve yayıncılar olmadığını küçük ama tutkulu bir seyirci grubunun da yayının kaldırılmasına katkılarımdan dolayı bana kızgın olduğunu anladım.

Cevabım aynı sertlikle devam etti. Bu pisliği milyonlarca Amerikalının evine sokmaktansa yayınları yeniden düzenlemeyi tercih ederim, hatta yayın başına ödemeli sistemde olsa da yanlış olduğunu düşünüyordum ve bir CEO'nun işinin bunu söylemek olduğunu düşündüm.

Hâlâ aynı şekilde düşünüyorum.

## DİBİNE KADAR YARIŞ

Geçtiğimiz yıllarda Amerika çoğunluğun dibine kadar yarış dediği bir durumdaydı. Bu ekonomik, kültürel ve politik ya-

şamlarda spiral şeklinde aşağı inen bir yarışmaydı. Bir sürü manifestosu vardı ve hiçbiri iyi değildi.

Ulusal ekonominin bir türlü sağlam bir zemine oturtulamaması işsizlik ve sağlık sigortası sorunu yaşayanların sayısını açık bir biçimde arttırdı. Ama dahası otorite sağlaması gereken insanların bilinçli olarak yaptıkları tercihler –hem politikacılar hem tüzel kişiler– bu sayıların adeta patlamasına neden oldu.

Örneğin, ABD şirketleri son yıllarda büyük oranda offshore ve yabancı kaynaklı çalışmaya başladılar. Daha önce Amerikalı işçilerin yaptıkları işleri şimdi yabancılar yapıyor. Elbette bu katılımsal bir paylaşmanın sonucu ama aynı zamanda Amerikalı sorumlu yöneticilerin korkaklığı ve tembelliği. En düşük işgücü olan ülkeyi seç, dünyanın neresinde olursa olsun diye düşünen yöneticiler. Onlar, bu benim kâr ortaklarım için kısa vadede yapabileceğim en iyi şey diye düşünürler.

Ne yazık ki –işte politikacılarımızın tembellik ettikleri yer– kimse bu hesaplamayı bir üst mantık düzenine taşımıyor. Kimse Amerikalı işçilerin işlerini kaybetmesinin, sigortasız kalmasının toplumumuza ne gibi zararları olacağını düşünmüyor. Chrysler binasındaki ofisim gerçekten Harlem'e o kadar uzak mı?

Colombus Indiana'da dizel motor ve parçaları üreten Cummins şirketi yöneticisi Irwin Miller bugünlerde motorlara maliyet hesabı yaparken motorların kullanımı sırasında neden olduğu kirliliği de hesaba katmayı konuşuyor. Bu fikir ne kadar garip geliyor değil mi? İlk kez bir şirket yasal minimum sorumluluğunun ötesinde bir durumu kabulleniyor.

Ama o kadar da garip gelmemeli. Miller haklı. Eğer havadaki dizel partiküllerin temizlenmesi için müşteriler ödeme

yapmazsa geri kalanımız yapacak. Ya da daha kötüsü kimse ödemeyecek ama biz daha sonra bunu çok daha acılı bir şekilde ödeyeceğiz. Ve tahmin edin kim adeta siyah bir bulut kümesini andıran otobanlara daha yakın yaşıyor ben mi yoksa yukarıda sözünü ettiğim işsiz Afrikalı Amerikalı erkeklerin aileleri mi?

Ocak 2004 yılında İsviçre'nin Davos kentinde yapılan Dünya Ekonomik Forumuna katılan dünya çapında büyük şirketlerin yöneticileri ve ortakları arasında yapılan bir araştırmaya göre araştırmaya katılan 1500 kişinin % 20'sinden daha azı şirketi ya da ortakları için kârlılığın, başarının en önemli kanıtı olduğunu söyledi. Daha önemlisi çoğu katılımcı ortak bütünlük ve ürün kalitesinin kendileri için daha önemli olduğunu söyledi. Bunu söyledikleri zaman buna inanabilirler ama bunlara uygun davranmadıkları sürece bu işe yaramaz.

Son Dövüş medyada kültürel alanda dibine kadar yarışın bir zirve noktasıydı. Kâr için müşteri memnuniyeti adına, ratingler adına yürütülüyordu.

Şimdi 2004 Superbowl devre arası şovunda Janet Jackson'un bir hata sonucu düştüğü durumu ele alalım. Neredeyse bir fiyaskoya dönüşecek olay sonrası CBS aşağıdaki açıklamayı yayınladı:

"CBS Superbowl devre arası şovunda meydana gelen olayı kesinlikle reddetmektedir. Tüm hafta boyunca provalara katıldık ve provalar esnasında böyle bir olayın olacağına dair en küçük bir işaret yoktu. Bu olay CBS yayın standartlarının dışındadır, tüm izleyicilerimizden özür diliyoruz."

Of lütfen yapmaya Acaba bu tuhaf anın gerçekten yazılmadığına ve planlanmadığına inanan var mı? Bu sektörde yıllardır çalışan birisi olarak bence hayır. Neden? Çünkü reklâmcılar 30 saniyelik bir reklâm için 1,6 milyon dolar ödüyorlar

Ve gözalıcı bir şeylerin olmasını beklerler.

Çünkü CBS yönetim piramidinin en tepesine kadar hiçbir yönetici CBS'in kurucu dehası ve ortağı Bill Paley'in yaptığı gibi benim kanalımda olmaz demediği için.

## YANLIŞ GİDEN NE?

Yanlış giden ne? Toplumumuz nasıl bu hale geldi? Başı çeken en az üç etken var:

1- Kötü yönetim, özellikle CEO'larımız ve alta doğru COO, CFO gibi yöneticiler.

2- Federal yönetimin yanlış politikalar izlemesi ve

3- Kişisel olarak sizin ve benim çivisi çıkmış önceliklerimiz. Şimdi bu etkenlerin her birine ayrıntılı olarak bakalım, ileriki bölümlerde daha uzun olarak geri döneceğiz.

### Kötü Yönetim

Liderlik kutsal bir güven ve ayrıcalık gerektirir. Bir şirketin başına geçtiğinizde bu güvenin her türlüsünü kabul edersiniz ya da etmelisiniz. Bu güveni suiistimal ettiğinizde bunun sonuçlarına katlanmalısınız. New York avukatı Eliot Spitzer kötü adamları kapı dışarı ettiğinde onu alkışlayan küçük kalabalığın bir üyesi de bendim. Kötü adamlar hapse girmeli.

Ama müşterek liderlik hapishanede yatan küçük bir CEO grubunun çok ötesinde. Örneğin 10 Mayıs 2004'de Citigroup –Salomon Smith Barney'in aile şirketi– Jack Grubman'ın zayıf Telekom devi Worldcomla ilgili acımasız analizleri sonucu inceleme yapan müfettişlere 2.65 milyon dolar ödemeyi kabul

etti. (Grubman Salomon'un telekom uzmanıydı.) şimdi tahmin edildiği gibi 2.65 milyon büyük bir para. Gerçekte bugüne kadar bir banka ya da aracı şirket tarafından müfettişlerle anlaşmak için ödenen en büyük para.[4]

Salomon analizleri ve değerlendirmeleri için Jack Grubman'a yılda 20 milyon dolar ödüyordu. Burada büyük kırmızı bir bayrak var. Dünyada 1 milyon dolardan daha değerli bir analizci yoktur. Peki, geri kalan 19 milyon ne için?

Acaba Worldcom hesaplarının incelenmesi sırasında 100 milyon dolarlık bir miktarın hesap oyunlarıyla başka hesaplara geçmesi karşılığında olabilir mi? Belki de işin içinde başka şeyler de vardı, Grubman AT&T hakkındaki notunu Weill kendisine stoklara göz atmasını istedikten hemen sonra yükseltmesi gibi mesela. Dahası Grubman resmi olarak Weill'den ikizlerini Manhattan'daki çok seçici bir kreşe kabul edilmeleri için bazı girişimlerde bulunmasını istemesi gibi. Citigroup tarafından okula yapılan 1 milyon dolarlık bir bağışın ardından ikizler usulen okula kabul edildiler.

Spitzer'in topuklarını çimdiklemesinin ardından Grubmann 15 milyon dolar ödemeyi kabul etti ve güvenlik endüstrisinden[5] ömür boyu sürgün edildi, zavallı adam 9 ay boyunca suyun başındaydı ama artık yemlikten uzak durmak zorunda.

Peki ya Sandy Weill, tüm bu başıboşluğun ortasında şirketinin bir kişiye 50 eyaletin 12'sinin yıllık harcamasından daha fazlasının maaş olarak ödenmesinden sorumlu olan CEO ne olacak?[6, 7] Aslında hâlâ New York'un en güzel restoranlarının müdavimi ve şehirdeki en kıdemli devlet adamı olmanın tadını çıkartıyor.

Açıkçası Weill ömür boyu yöneticilik konumundan uzaklaştırılmalı. Ve daha önce aldığı paranın bir kısmını geri ödemeli. (F.Y'de sadece 2004'de 30,7 milyon dolar. Kaynak For-

bes)

En açık davalara odaklanmanın –suçlular ve bozulmuş tavus kuşları– bir tehlikesi de daha az göze çarpan kişiler cezalardan kurtulabilirler.

**Hatalı Federal Politikalar**

Son yüzyılın son çeyreğinde federal hükümetimiz sık sık işleri iyileştirmeye çalışırken daha kötü hale getirdi. Şimdi bu olayın tartışmasız açıklamasına bakalım: hükümetimiz aşırı kapasite sorunuyla nasıl ilgilendi? Eğer oturup Amerikanın havacılık Telekom ve otomobil endüstrisini sorunlarını incelerseniz göreceğiniz ilk şey aşırı kapasite olacaktır; çok fazla üretim yeri, çok fazla koltuk, çok fazla kablo vb.

Aşırı kapasitenin farkına varmak zordur ama etkileri çabuk anlaşılır. Etçil bir bakteri gibidir. Önce kâr paylarını tahrip eder, sonra iş olanaklarını kemirmeye başlar ve son olarak da aşırı kapasiteye neden olan tüm birimlere zarar verir. Japonya bunun en güzel örneğidir. 1990'ların başında daha önce tavan yapan Japonya ekonomisi (Ezra F. Vogel'in "Japonya 1 Numara" kitabını hatırlayın) bu yapısal aşırı kapasitenin etkilerini hissetmeye başladı. Nikkei dalışa geçti ve neredeyse 15 yıldır kendisine gelemedi.

Birleşik Devletler ekonomisi daha esnek davranabilme yeteneğine sahip. Bu yüzden karşılaştığı sorunları aşmada çok zorlanmıyor. Ama hiçbir ekonomi –bizimki bile– bu kadar yaygın bir aşırı kapasiteyi kaldıramaz. Bu işe el atarken yapabileceğiniz iki şey var: 1) tüketimi arttırmak, 2) daha fazla kapasite fazlası üretimi engelleyici adımlar atmak.

Peki, bizim hükümetimiz ne yapıyor? İlki federal Banka –görünürde bağımsız ama son yıllarda beyaz sarayın kontrolü altına almayı heves ettiği– faiz oranlarının düşürerek parayı

daha fazla kapasite için harcayacak olan şirketlerin eline bıraktı. Şansa bakın pek çoğu buna direndi ve ticari gayrimenkul piyasasındaki yerlerini alarak –1980'lerin sonunda yine aşırı kapasite nedeniyle yaptıkları gibi– 20 yıl sonra yine aynı hatayı yaptılar.

Elbette düşük faiz oranları tüketicilerin borçlarını kontrol etmelerini kolaylaştırdı. Ama bu kaza eseri kredi kartı borcu olan insanların işine yaradı. Bu monetarist politikanın gerçek amacı ister inanın ister inanmayın şirketleri yeni kapasite alanları yaratmaları içindi.

İkincisi hükümetimiz vergi kesintilerini daha yüksek gelirli insanlara göre düzenlemeye devam ediyor. Körlemesine yapılan bu uygulamayla zenginlerden kesilen vergiler zenginleri daha zengin etti. Tam tüketim modundaki insanlara daha fazla para vermek –tabii ki benzeri görülmemiş harcamalar yapacaklar– kötü bir ekonomidir. Toplumun geri kalanına yapılan haksızlıktan söz etmiyorum bile. Gayrimenkul vergisinin bilinçli bir süreç içinde adeta ortadan kaldırılması bu utanç verici üretim karşıtı vergi politikasının en iyi göstergesidir. Tam anlamıyla ters yöne gitmeliyiz. Gerçekten para harcamaya ihtiyacı olan insanlara daha fazla para vermeliyiz. Bu tüketimin artmasına kapasitenin azalmasını sağlayacaktır.

Bazı ekonomistler enflasyonun en zalim vergi olduğunu söylüyorlar. Bu hiç işsiz kalmamış birisi tarafından ortaya atılacak bir fikir. En zalim vergi işsizliktir. Bu yüzyılın başından beri bu ulus 2.3 milyonla 3 milyon arası işi dışarıdan gelen insanlara kaybetti (rakamlar kimden dinlediğinize göre farklılaşıyor). Özellikle son cumhuriyetçi dönemde –ama ta Clinton yönetimine hatta baba Bush ve Reagan dönemine dayanan– federal hükümetimiz acımasızca işverenlerden yana bir duruş sergiledi. Teoriye göre serbest ticaret hepimizi özgürleştire-

cekti.

Ama işe yaramadı. Amerikalı işçiler deniz aşırı ülkelerde çocuk işçilerle sendikasız çevre koşulları bozuk yerlerde üretim yapan işçilerle birebir yarışamazlardı.

Her ne kadar kendisi bu konuda oldukça yalnız olsa bile Başkan Bush bile bu milyonlarca kayıp işe büyük ilgi gösterdi. "İşten çıkarmaların" kaçınılmaz olduğundan –ve uzun dönemde– ekonomi için iyi olacağından bahsetti. Sağlık kaplıcalarının ekonominin nasıl büyüyen bir sektörü haline geldiğinden ve işlerini kaybeden insanların buralarda ikinci (belki de üçüncü veya dördüncü) kariyerlerine başlayabileceklerinden bahsetti.

Üzgünüm daha iyisini yapabiliriz ve yapmalıyız.

### Eğrilmiş Kişisel Öncelikler

Şimdi suçu biraz daha geniş bir kesime yaymalıyız size ve bana gelene kadar, yani hepimize.

Açgözlüyüz ve aşırı tüketiyoruz.

Son zamanlarda gelişen devasa kır evlerini görme fırsatınız oldu mu? Bu yeni ve devasa evlerde yeni bir oda var: "büyük oda." Ev sahibi kendini bir feodal lord gibi daha zengin ve önemli hissetsin diye tasarlanmış mağara büyüklüğünde bir oda.

Eğer bir site içinde yaşıyorsanız çevrenizde son birkaç yıldır büyümeyen bir ev var mı? Yeni eklenen bir oda bir veranda ya da bir garaj. Ailelerimiz büyümüyor –aksine gittikçe küçülüyor– ama biz sürekli daha fazla odaya ihtiyacımız varmış gibi davranıyoruz.

Giderek büyüdüğümüz aslında kısmen doğru. 1980'lerin ortalarında 25-30 yaş arası bir Amerikalının ortalama ağırlığı 73 kilogramdı. On yıl sonra aynı yaş gurubunun ortalama kilo-

su 77 kilogramdı.[7]

Aşırı benzin tüketen büyük arabalar kullanmakta ısrar ediyoruz. Özellikle kamyonetleri seviyoruz (SUV'lar ve iri kamyonetler). Sonuç olarak büyük teknolojik gelişmeye rağmen benzini 15 yıl önce kullandığımıza göre daha etkisiz kullanıyoruz. "Toplam benzin tüketimi 1987'de piyasanın % 28,1 kamyonetlere kalınca 99 litre ile tavan yaptı" diye açıklıyor hükümet ajansı. "2001 yılında hafif kamyonetlerle beraber pazarın % 46,7'si kamyonetlerden oluşuyordu ve benzin tüketimi 93 litreydi. Şu anda yani satılan arabaların % 50'si hafif kamyonetlerden oluşuyor."[8]

Bu arada kendimize küçük faydalar sağlayacak ama Amerikalı işçileri çok etkileyecek bencilce işleri yapmaya devam ediyoruz. Ana caddedeki bir dükkândan 30 dolara bir amerikan sweat tişörtü mü alırsınız yoksa SUV'a atlayıp şehrin öte tarafındaki Wal-Mart'ta Çin yapımı bir tişörte 20 dolar mı verirsiniz? Eğer ikinciyi tercih ederseniz kendiniz için küçük bir iyilik yapmış olursunuz ama yerel tekstil endüstrisi bir darbe daha almış olur.

Birkaç yıl önce Robert D. Putnam "*Tek Başına Bowling*" isimli zorlama bir kitap yazdı. Kitabında Amerika'da son yirmi yıldır sosyal bağların zayıfladığını ve halkın sürekli parçalandığının anlatıyor. Bu olayı açıklarken farklı etmenlerden söz ediyor: televizyonun etkisi, zaman darlığı ekonomik stres vb.[9] Makul bir nakarat. Özellikle altını çizdiği nokta ise yeni toprakları ele geçirmeden önce ne kadarını yeniden kullanılabilir hale getirmemiz gerektiği.

En eski iki eyaletimizin –Massacutes ve Virginia– teknik olarak eyalet değil ortak mülkiyet olması kaza eseri değildir. Büyük bir kelime ama büyük bir konsept değil. Boston'un ortasındaki büyük yeşillik Boston ortaklığı diye bilinir çünkü es-

kiden yerleşimcilerin hayvanları için ortak otlama alanıydı. Bu ilk New Engla:ıdılar bir ahır yapmak zorunda olduklarında hep beraber yapıyorlardı, hatta millerce öteden onlara yardıma gelen komşuları vardı.

Siz o komşulardan biri olur muydunuz? Onlar sizin için orada olurlar mıydı? Küresel bir ekonomide komşularınız kim?

## NE YAPMANIZ GEREKİYOR?

Kitapların geneli % 99 kötü olaylar katalogu % 1 ise bu olaylar için reçetelerden oluşur. Bu kitapta elimden geldiğince reçetelere ağırlık vermeye çalışacağım. Bundan sonraki sayfalarda önceki sayfaların reçeteleri olacak. Yine aynı üç başlıklı yöntemle devam edeceğiz, iş yöneticileri, federal hükümet ve geri kalanımız.

### CEO'lar Ne Yapmalı

CEO'lar hareketlerinin sorumluluklarını almalılar. CEO'lar girişken olmalı ve uzun vadeli planları olduğunu kanıtlamalılar. İş yaratma, ücretler, kârlar gibi konularda Amerikan işgücünü korumalılar. Medya alanında bu –diğer şeylerin yanı sıra– Son Dövüş, Fear Factor gibi programların yayınlanmaması demektir. Bu kolay olmayacak. Ben burnumu Son Dövüş olayına soktuğumda güçlü bir pozisyondaydım. Gerek teknolojinin gerekse kablolu TV yayıncılığının o günkü yapılanmasından kaynaklı oturma odalarına giden tek bir hat vardı ve ben o hattın başındaydım. Benim tavrımdan sonra birilerinin çıkıp da Son Dövüşçülere "hey ben sizin pisliğinizi memnuniyetle yayınlarım" demesi imkânsızdı.

Bu artık geçerli değil. Kötü durumdaki ABC ağını devra-

lan kadın Ann Sweeney gerçek bir medya yöneticisi. Daha önce Disney kanalını yönetiyordu, şimdi ABC'yi yönetiyor. Çok iyi bir televizyon yöneticisi olmasının yanı sıra cidden iyi bir anne ve düşünceli bir insan, kadın haklarına ve diğer önemli konulara karşı oldukça duyarlı.

Ama Sweeney büyük bir işin altına giriyor. Fox ağının birkaç yıl önce aşağılık reality programlarıyla başlattığı yayınları kırmanın bir yolunu bulması gerekiyor. Ekonomik koşullar (reality programları ucuzdur) diğer üretim alternatifleri ona karşı, ayrıca artık 10 yıl öncesinde değiliz. Ama yine de denemek zorunda.

Bir seçim dönemini geride bıraktık. George W. Bush yeniden seçildi. Hangi partiye oy vermiş olursak olalım hepimizin başkan için bir dileği var: onun önüne daha az iş, CEO'ların önüne daha çok iş gelmesi.

Bununla ne demek istiyorum? Geçmiş dönemlerde olduğu gibi politik olarak yaptığımız dünyaya bir başkan seçmek (dünyanın geri kalanı bunu bu şekilde duymaktan nefret ediyor olsa da). Şimdi onun büyük meselelerle ilgilenebileceğine güveniyoruz. Ama gerçekte böyle bir lüksü olmayacak çünkü özel sektör yöneticilerimizin sorumluluk almak istemedikleri için çözümsüz kalan tüm konular onun önüne gelecek, 45 milyon sigortasız insan, dış üretim, havayollarında ahlaksızlıklar, medya konsolidasyonu, harcamaların kısılması mı yoksa yeni kâğıtların mı piyasaya sürülmesi vb. Başkan Bush (ya da ondan sonraki) bu konularla ilgili kenara çekilip sorumluluktan kaçabilirler ama bu sorunlar bir gün onları yakalayacak ve onları mahvedecek.

Aynı bizi mahvettiği gibi.

Bu iş bir CEO gerektirir. Bu bir aşırı gurur ya da yersiz övünme değil. CEO'ların işi üç bileşenle ilgilidir. İşçiler, kâr

ortakları ve toplum. Her üçüne de otomatik ve önlenemez bir şekilde dokunur. Şirketiniz büyüdükçe bu bileşenler de büyür. En büyük 1000 şirketten birisi haline geldiğinizde toplumunuz tartışmasız bir şekilde tüm ulustur.

Birkaç yıl önce böyle bir konuşmayı Time Warner'ın tepesinden yeni emekli olan Gerry Levin'le yapmıştım. Şirketinden ayrılmadan önce iki büyük alt şirketi birisi Interscope – polisleri öldürenlerin avukatlığını yapan rap şarkılarının kaydını yapan– bir diğeri ise Madonna'nın kınanmaya değer resimli kitaplarını yayınlayan şirketti. Bu konularla ilgili şirketinin tavrını eleştirdiğimde Levin bana ilk yasayı hatırlattı. İfade özgürlüğüyle ilgili konuşmasının bitirdikten sonra şirketinin ortaklarını da düşünmesi gerektiğini söyledi. CEO'larımızın sadece ortaklarını içine alan bir sorumluluk alanları olması hiç iyi değil.

Tartışma devam ediyor. Time Warner'da ya da başka yerde.[10] Umarım uzun vadede tüzel kişiler daha fazla sorumluluk almaya başlarlar. Umarım bu liderler kişisel ya da kolektif olarak hitap ettikleri kesimleri ilgilendiren olaylarla ilgili bir taslak plan çıkartırlar.

Bazen CEO'lar bu hareketsizliklerine felsefi bir açıklama yaparlar. "Benim için sosyal alana ağırlık vermek uygun olmaz," derler. "Şirketimi sosyal, politik, ekonomik bir olaya sokmak benim için uygun olmaz, bu işleri demokratik sürece bırakmak en iyisi."

Buna uygun cevap ise "sen değilsen kim?" Başkan Nixon'un Çin gezisini hatırlayın. Hiçbir liberal politikacı dünya çapında Amerikan düşmanı kızıl bir ülke olarak bilinen Çin'e gitmeye cesaret edememişti. Bir demokrat için çok riskliydi. Bu yüzden bir cumhuriyetçi gerekliydi. Peki, kim aynı cesur gezileri işçi evleri cephesine başlatacak? Kim dibine kadar

başlayan bu yarışta bir sınır çizecek?

Bu iş bir CEO gerektirir.

### Hükümetin Yapması Gerekenler

Yakın dönemde hükümet (federal düzeyde ama aynı zamanda eyalet ve yerel düzeyde de) CEO'ların başaramadıklarını yapmalılar. Şu anda birçok eyalet –aralarında Washington ve Oregon da var– Son Dövüş'ü yasaklamak için New York meclisinin ardından gidiyor. "Nasıl bir ulus haline geldik?" diye soruyor Washington meclisinden bir üye. "Neredeyse Roma'daki amfi tiyatroda olduğu gibi insanları kaplanlara atacağız."[11] Arizona senatörü John McCain-donanmada eski boksör ve her zaman boks meraklısı—Son Dövüş'e karşı mücadelesiyle takdiri hak ediyor.

Uzun dönemde hükümet hem uluslararası rekabette hem de kendi ülkemizde Amerikan işgücünün iyiliği için CEO'larla çalışmalı. Küresel ölçekte bir tek CEO ya da bir grup CEO DTÖ'nün rekabet kurallarıyla uğraşamaz. Bu hükümetin işi. Ama bu noktaya kadar bu her CEO'nun işi, gün be gün şirketini hükümetin tepeye giden yolunu açacak şekilde konumlandırmalı.

CEO dostlarım şunu unutmamalıdırlar ki eğer biz bunu kendimiz yapmazsak hükümet bunu bizim için yapacaktır ya da bize yapacaktır. Ve bu çözümle ilgili sorun da şu ki ne zaman daha esnek ve küçük bir fırça gerekse hükümet rulo ile boya yapar.

### Geri Kalanımız Ne Yapmalı

"Tek başına Bowling"de Robert Putnam birbirimizden kopuşumuzla ilgili ne yapmamız konusuna son bölüme kadar

değinmez. Reçetesi sıradan (günlük hayatın çok içine girmiş) bazen de yükseklerden (geniş ölçekli şehirleşmenin kültürün parçalanmasının önleyeceğini söylüyor) bir şeyler anlatıyor.

Putnam'ın kitabının aksine bu kitap temel olarak CEO'lar için. Neler yapabilecekleri ve yapamayacaklarıyla, ne yapmaları ve yapmamaları gerektiğiyle ilgili. Bu nedenle, Putnam'ın pisliğiyle ilgili daha fazla zaman kaybetmeyelim. Ama daha sonraki bölümlere geçerken çok açık bir şekilde bu işin içinde hepimizin beraber olduğunu yinelemek istiyorum. CEO toplumunun liderliği olmadan yapılması gerekenleri yapamayız. Ve onlar da sizin ve benim desteğim olmadan gerekeni yapamazlar.

# 2

# SEÇKİN. GURURLU. CESUR.

Kimler CEO olmalıdır, ve neden? Bugünün alt rütbedeki yöneticileri arasından kimler iş için gerekli bakış açısına sahip? Yönetici adayı öğrenciler köşedeki ofisin sorumluluklarını nasıl öğrenecekler?

## ZİRVEDE SERTLİK

Bu soruya cevap vermenin bir yolu bugünün CEO'larına neler düşündüklerini sormak. Ekim 2003'de The Economist "liderlik gözlemi" dediği bir dosya yayınladı.[1] Gözlemciler 2003'ün ortalarında bir grup üst düzey yöneticiye bazı sorular sordular. İşte aşağıda bazı ilginç notlar:

- CEO'lar kendi şirketleri için daha önce olmadığı kadar çok kişisel sorumluluk alıyorlar.
- İnsanlar yöneticilerden daha fazla şey beklemeye başladılar.

- Haziran 2002'deki bir tarama "Amerikalıların sadece % 22'si büyük şirket patronlarının güvenilir olduğunu düşünüyor."
- Şirketler artan bir biçimde "saldırganlaştılar." CEO'larını daha hızlı kovmaya başladılar. "1990 ve 1996 arasında çalışan CEO'lar 1980'de çalışan CEO'lara göre 3 kat daha fazla kovuldu."
- Kovulmuş bir CEO... için işsiz diyebiliriz.
- Ve son olarak "başarılı bir lider için 10 emir." The Economist'e göre "bir çeşit etik pusula" Emir 1: "eğer patronun değerleri dayanılmaz ise şirketinkiler de öyledir. İyi insanlar değerlerine güvenmedikleri şirketlerle çalışmak istemezler. Ama etik değerler hayatın ortasında elde edilmezler.

Bu bölümün geri kanla kısımlarını okurken 1. Emri aklınızda tutun. Bir CEO olmak istiyorsanız bu etik değerlere sahip olmanız gerekir. Eğer belirli bir şirkete katılmayı ya da orada çalışmayı düşünüyorsanız o şirkette köşe ofiste böyle bir etik pusula olup olmadığını biliyor musunuz?

Eğer yoksa belki de yeni bir plana ihtiyacınız var.

## KOMANDO OLARAK CEO

Donanma askere alma sırasında bir parolası vardır "seçkin, gururlu ve cesur" bu büyük bir slogan çünkü çok kısa bir şekilde birçok şey anlatıyor.

Öncelikle özel bir gruba aitlik hissi yaratıyor. Seçkin. Neden elit olabilecekken başka bir gruba ait olmak istesinler ki?

İkincisi bir çeşit geleneği devam ettiriyor. Gururlu. Biz daha büyük bir bütünün parçalarıyız, zamana yayılmış ve bizim için ve bizim içimizde beklentiler yaratıyor.

Son olarak bir davranış şekli tanımlıyor. Cesur. Seçkin ve gururluysak bizden beklenen davranışı anlatıyor. Ve elbette elit olma duygusunu güçlendiriyor. Herkesin cesur olduğunu biliyoruz. Kendimizi mahkumiyetlere karşı, birinin kariyerine karşı tehditte ya da onaylamadığımız bir durumda ayağa kalkacak o çok az insanın içinde varsayarız.

Elitlere gurura ve cesarete olan bu yoğunlaşmanın nedeni nedir? Çünkü bu saydıklarım bir donanma askerinin yanı sıra bir CEO'nun da en önemli özellikleridir. Bir elit? Kesinlikle. Bir CEO olarak sizin altınızdaki 100 insandan daha fazla maaş ve ek gelir ve güç elde edersiniz.

Gurur? İşin içinde gurur yoksa bunu sadece para için yapamazsınız. CEO'lar şirketlerini iliklerine kadar hissederler ve iyi bir şirket olduğunu düşünüp bundan gurur duyarlar. Yani sadece para için ve özel bir jete binmek için yetenekli insanlar ömürlerini harcamazlar. Kendimizden daha iyi ve daha büyük bir şeyin parçası olmak istiyoruz. Hepimiz hayatımız boyunca bir anlam ararız ve büyük işlere dahil olmak isteriz. Doğru çıkarcı bir çağda yaşıyoruz ve insanlar artık bu türlü sadakatlere inanmıyorlar. Ama işte orada duruyor ve tüm CEO'lar onu yaşamak ve hissetmek istiyorlar.

Aynı zamanda etkili CEO'lar şirkette çalışan herkesin aynı duyguları hissetmek istediklerini bilir.

İyi bir CEO aynı zamanda cesaretini kanıtlamak zorundadır. Onlar cesurdur. Bu cesaret çok farklı yollardan kendini gösterir. Bazen dramatik ve çoğu zamanda görünmezdir. Belki de Johnson & Johnson'un bir dizi ölüm sonrasında çok satan Tylenol'u piyasadan çekildiği zaman Jim Burke'yi anlayabilirsiniz. Bu dramatikti, en azından bunu söyleyebilirsiniz. Yapılması gerekiyordu ve Burke bunu yaptı.

Ama işler her zaman bu kadar iyi gitmez. İyi bir CEO bile

bazen sabahları yataktan çıkacak cesareti bulamaz. Bir arkadaşım küçük bir Arkansas tavuk çiftliğini 25 milyonluk bir dev haline getiren Don Tyson'la yaptığı bir konuşmayı hatırlattı. Arkadaşım Tyson'a işiyle ilgili zor bir kararı olup olmadığını sorduğunda "kahretsin hayır" diye cevap vermiş Tyson homurdanarak. "Bu kolay olan asıl zor olan her sabah binlerce insanın sorumluluğunun senin üzerinde olduğunu bilerek yataktan kalkmak, tekrar ve tekrar. İşte asıl zor olan bu."

Tyson belki de o binlere güvenen ve onların beslemek giydirmek ve bakmak zorunda olduğu on binlercesinden de söz etmiştir. Bu gerçekten çok büyük bir sorumluluk. Ve her gün böyle bir sorumluluğu omuzlamak cesaret ister.

## KİMLER CEO OLMALI?

Karar verme anında sadece elit insanlar elite dâhil olmalı.

Ama bu "elit"le kesinlikle asil kanlı, aileden varlıklı iş dünyasının üst basamağını kastetmiyorum. Aslında kafa ve yürek olarak elit insanları kastediyorum. İnsanları doğru şeyler yapmaya teşvik eden elitleri kastediyorum.

Belki de bunu anlatmanın en iyi yolu geçmiş yıllarda gazete manşetlerine çıkan WorldCom, Enron, Global Crossing ve diğer elit olmayanları anlatmak. Doğru şeyi yapmaları gereken bir durum olduğunda onlar yanlış olanı yaptılar. Üst üste defalarca.

Elit bir karakter özellikle önemlidir çünkü iş dünyası sınırsız bir evrendir. Her zaman değişen sürekli kendini tüketen ve bir sonrakine ilerleyen bir cephe gibidir. Harvard'lı ekonomist Joseph Schumpeter'in dediği gibi "yaratıcı bir yıkım"dır. Kendi moral pusulanızı kendiniz getirmelisiniz. Elbette orada birçok bekçi köpeği vardır: kâr ortakları. Medya, çevreci

gruplar, sendikalar, şehir meclisi... Ama gerçek şu ki iş dünyasında yukarı doğru yükseldikçe (bir CEO olarak) tamamen yalnızsınızdır.

Bir şirket yönetmekle kıyaslandığında gazetecilik ilginç bir çelişki içerir. Gazetecilik daha düz bir yol izler. Finans çevrelerinde buna aydınlık yol denir. Gazeteciler çalıntı haber yapmaz, kaynaklarına ihanet etmez ya da yalan söylemezler. Hikâyeyi doğru olarak yansıtmaya çalışırlar –kim, ne, ne zaman, nerede, neden– ama hikâyeyi yanlış aktardıklarında ceza almaz ya da hapse girmezler. İngiltere'de mahkeme hikâyeyi yeterince iyi incelemediğiniz ya da yanlış aktardığınız için sizi iftiradan suçlu bulabilir. Ama Birleşik Devletlerde –kurucu babalarımıza basın yasasını hükümete bağlamadığı için teşekkürler–hikâyenin yalan olduğunu bilmeniz ve bunu yine de yayınlamanız durumunda ceza alırsınız.

Yani yayıncılık o kadar karmaşık bir uzmanlık alanı değil. İşaret direkleri görüş alanınız içindedir.

Peki ya sağlık sektörü? Şunu söylemek gerekir ki kârlı bir işletmeyi yönetmek oldukça zor ve beyin cerrahisi bu işin zorluğunu tanımlamaya yeter. Ama profesyonel kararlar almanın gerektiği durumlarda da beyin cerrahının yolu aydınlıktır. Hipokrat yemininin ana maddesini –zarar verme– uygulamak yeterlidir. Bir şeyler bildiğinde itiraf etmek ve hasta haklarına saygı göstermek gerekir.[2]

Hukuk? Uzun süredir arkadaşım ve avukatım Mark Coleman belki de bu görüşüme katılmayabilir ama gerçek şu ki o ve emsalleri asgari bir standartta açık bir tavır almalılar: müvekkilinizin çıkarlarını kendi çıkarlarınızın üzerinde tutun.

Veterinerler? Acının uzamasına izin vermeyin.

Hava trafik kontrolörleri? Güvenli bir şekilde havalanmalarını sağlayın ve yine güvenli bir şekilde indirin.

Örnekleri çoğaltmak mümkün.

Burada altı çizilmesi gereken nokta bir CEO için izlenmesi gereken yol bu kadar açık değildir. Bir şüphe, kriz ve stres anında binlerce insanın sizin vereceğiniz karara bağlı olduğu bir durumda yapacağınız şey üç kelimelik bir cümleyle anlatılamaz. İçinize bakmanız gerekir.

Bunu yaptığınızda orada bir şeyler bulsanız iyi olur. CEO'lar için; işten çıkarma, işçi kârlarını değiştirme gibi alt kesimi tehdit eden gerçekten zor bir karar verme anı geldiğinde doğru şeyi yapmak çok önemlidir. Güvenebileceğiniz bir moral pusulanızın olması sizin için daha iyi olacaktır.

## İÇİNİZDE NE VAR

WorldCom, Enron ve diğerleri gibi şirketlerin yöneticilerinin içlerinde ne olduğunu zaten konuştuk. Ama belki de bunlar dünün haberleriydi. Yarının tüzel yöneticilerinden ne haber? Onların moral pusulaları ne durumda?

Haberler tamamen iyi değil.

Stanford'a 1969 sonbaharında kaydoldum. Bu fakülte üyelerinden Thomas W. Harrell'in okula yeni gelen öğrencileri incelemeye başladığı ünlü gözlemine başladığı yıldı. Temel olarak bazı mega sorular soruyordu: neden buradasın? Neyi başarmak istiyorsun?

Sınıf arkadaşlarım ve ben farklı cevaplar verdik ama hiçbirimiz aptal değildik. Harrell'in anketi belirli cevaplarla doluydu: Neden buradasın? Dünyayı kurtarmak için gerekenleri öğrenmek için buradayım. Uzun dönemde ne başarmak istiyorsun? Yeni öğrendiklerimle dünyayı kurtarmak istiyorum. Hatırladıkça, iki yıl sonra Stanford'dan ayrılırken Harrell bizimle Stanford'un beklentilerimizi nasıl değiştirdiğini öğrenmek için bizimle tekrar görüştü. Eminim hepimiz az ya da çok

yine aynı şekilde cevap verdik: dünyayı kurtarmak için.

Çıkarcı mıydık? Büyük ihtimalle öyleydik. Ve belki de otoritenin duymak istediği cevapları veren neslin son üyeleriydik. Ama aynı zamanda dünyayı kurtarmak isteyen cevaplarımızda bir miktar idealizm olduğu da kesin. Hatırlatırım 1969 sonbaharıydı. Çoğu Amerikan şehri geçmiş iki yaz boyunca tutuşmuş yanıyordu. Gerçekte dünyanın kurtarılmaya ihtiyacı vardı. Hükümetin toplumun tüm sorunlarına cevap olamayacağı açıktı. Elbette yönetimdeki uzmanlar rollerini oynamalıydı. Hepimiz iyi ve güzel yapabilirdik.

Hayat gizemli bir şekilde akıp gidiyor. Otuz yıl sonra 1990'ların sonlarında kendimi Stanford Business School'un tavsiye meclisinde buldum. O günlerde meclise o yıl ki öğrenci gözlem sonuçları gönderildi.[3] ilk kez olarak yeni gelen öğrencilerin büyük çoğunluğu şunu söylemişti: buraya para kazanmak için geldim. Dünyayı kurtarmak istemiyorum. Zengin olmak istiyorum.

Bunun Dotcom balonunun zirvede olduğu bir dönemde olduğunu hatırlatırım. İlginç zamanlardı. Gelen öğrenciler uyum sağlamakta zorluk çekiyorlardı çünkü (sonradan anlaşılacağı üzere) çoğu hemen işe başlamak üzere teklifler alıyorlardı. Kayıt yaptıran öğrenciler bir yıl içinde –bazen birkaç ay– girişimcilik rüyalarını gerçekleştirmek üzere ayrılıyorlardı. Çoğu zengin oldu.

Stanford'un Silikon vadisine –Stanford mühendislik ve işletme mezunların kurdukları bir yer– yakınlığı nedeniyle öğrencilerin yeni başlangıçlarda notları bu durumdan oldukça etkilenir. Gözlemlerime göre Harvard Business School ve diğer büyük okulların aynı dönemdeki durumları da farklı değildi. Ama bu kişisel olaylara itiraz edilemeyeceği anlamına gelmez. Bu insanlar çok daha sıkı bir okula gitmek gibi bir so-

rumluluktan kaçıp daha iyi bir teklif gelince gemiden atlayan gençlerdi.

Eğitimini bitirip yeniden formu doldurmaya yetecek kadar okulda kalanlar çok daha kötü bir tablo ortaya koydu. Burada dünyanın en yetenekli gençleri sadece para kazanmak istediklerini söylüyorlardı. Dışarıda onların daha iyisini yapabileceği şeylere ihtiyaç duyan bir dünya olduğunun farkında değillerdi.

Bana göre insanların "en büyük nesil" dedikleri nesli kutlamaları doğru değil. Başta 2. Dünya Savaşı çağını aynı isimli kitabında anlatan Tom Brokaw olmak üzere. O kadar geniş ve farklı bir grup insanı böyle bir çatı altında toplamanın doğru olmadığını düşünüyorum. Bu yüzden kendi neslimin Dotcom çılgınlığının peşine takılan nesilden daha fazla sosyal olaylarla ilgilendiğini söylerken ince buz üstünde yürüyorum. En azından bir şey kesin: 2000 yılı sonbahar ve yazında başlayan Dotcom ekonomisinin çöküşü bu gençlerin pek çoğu için rüyalarını yeniden değerlendirme ve kendi içlerine bakma fırsatı yarattı.

Aynı dönemde ortaya çıkmaya başlayan özel şirketlerdeki yolsuzluklar birçok okula müfredatlarına yeni etik değerlerle ilgili dersler almasını sağladı. Eski Enron davaları yerine –Houston merkezli çok iyi ve parlak yönetiliyormuş görünen enerji dağıtım şirketi– öğrenciler yeni Enron davalarıyla karşılaşabilirler (eski Enron davaları artık kapandı). Aslında etik değerler zaman kaybı değil. Ama bunlara en çok ihtiyacı olan tek amacı para kazanmak olan gençlere ulaşmayacağı gerçek. Bu gençlerin tek ahlaki ölçütleri yakalanmamak.

## KİMLER CEO OLMAMALI?

Çok satan romanlarıyla ünlü yazar John McPhee'ye MIT'te katıldığı bir forumda ne tür insanların yazar olabileceği sorulmuş. "Eğer başka bir şey olabileceğinizi hayal ediyorsanız başka bir şey olun, yazar olmayın," diye cevap vermiş.

McPhee'nin söylemeye çalıştığı şey iyi bir yazar olmak için kendinizi bu işe adamanız gerektiğidir. Bu sizi olduğunuz yere çivileyen zor bir iştir. Bir yazarın boşluğa atılamayacak online olarak satılamayacak içsel kaynaklara sahip olması gerektiğini söyler. Bu kaynaklar bir yerde olmalı ve yazar onları çağırdığında gelmeliler yoksa yazar başarılı olamaz.

Aynı şeyler bir CEO için de doğru. Eğer bir işte en yükseğe çıktığınızda cesaret, empati, vizyon, gurur ve diğer şeyleri kazanacağınızı düşünüyorsanız kendinizi kandırıyorsunuz. Bu yüzden içinize bakmaya ihtiyacınız var. Yüzlerce, binlerce hatta on binlerce insanın sorumluluğunu almaya hazır bir insan görüyor musunuz? Eğer cevabınız hayırsa başka bir iş bulmaya çalışsanız iyi olur.

Kimler CEO olamaz? USA Today'de özel bir cevap vardı. Uzun zaman önce değil, Adelphia İletişim'in gözden düşen eski başkanı John Rigas'ın öyküsünde.[4] Rigas göçmen bir ailenin çocuğuydu ve hedeflerini büyütmeden önce ailesinin restoranında çalışıyordu. Rensselar Politeknik enstitüsünden mezun olduktan sonra Sylvania televizyon tüpü fabrikasında çalışmaya başladı. Sonra Pennsylvania'nın küçük bir kasabası olan Codersport'ta yıkık bir sinema binasını satın aldı. Amerika'da eğlence sektörünün geleceğini görerek buradaki kablolu yayın hakkını 1952 yılında satın aldı ve bu küçük başlangıcı sonraki on yıllar içinde ülkenin altıncı büyük kablolu televizyon yayıncısı oldu. 2001 yılında kablolu televizyonla ünlüler kervanına katıldı.

Ama 2002 baharında Adelphia'da bazı ahlaksızlıklar su yüzüne çıkmaya başladı. Buna Rigas ve ailesine ait banka hesaplarındaki 2.3 milyon doların şirket garantisi de dâhildi. Daha sonra savcı Rigasların "Adelphia'yı kendi domuzcuk kumbaraları gibi kullandıklarını" söyledi. Temmuz 2004'de Rigas ve oğullarından birisi Timothy banka hesapları ve güvenlik hileleri nedeniyle suçlu bulundu.

Adelphia'nın kâğıttan şato gibi yıkılışı pek çok yönüyle WorlCom'un çöküşüne benzer. Her iki durumda da ortada iyi bir iş vardı; iyi yönetilen, kâr getiren, insanların almak ya da kullanmak için para ödeyecekleri ürünler. Ama WorldCom'da olduğu gibi yüksek harcamalar ve giderler ödenmesi gereken borç dağları yarattı (13 milyar dolar) bankalarla yapılan anlaşmalar gereği borçların ertelemesi ve bankerlerin faiz artırımıyla Adephia kendi borç dağından başka şey göremez oldu.

Evet kötü bir yatırım yaptınız ve başınız derde girdi (şirketin ve çalışanların) ama siz hâlâ fiyat biçmeye devam ediyorsunuz. Bu affedilebilir bir durum. Ama takdir edilemez.(etkisiz bir CEO'sunuz, kınanacak bir CEO değilsiniz.) Asıl affedilemeyecek olan şey kendi kişisel işleriniz, aile tatillerinizi şirketinize ödetmeniz ve ailenizden birinin çekeceği filme şirketi sponsor yapmanızdır. Affedilemeyecek olan şey kâr ortaklarını kandırmak için müşteri hesaplarını şişirmeniz ve analizcilerin şirketinizle ilgili daha iyi raporlar yazmalarını sağlamanızdır.

Bunların hepsi Adelphia'da oldu. Ve bunların hepsi John Rigas'ın asla bir CEO olmaması gerektiğinin reddedilemez kanıtlarıdır. Aynı WorldCom başındaki PBS'nin manşetine göre "sütçü olarak işe başlayan fedai olarak devam eden basketbol koçluğu yaptıktan sonra oteller zincirine müdür olan" ama CEO olmaması gereken Bernie Ebbers gibi.[5]

Tyco International'ın hükümdarı Dennis Kozlowski için de aynı şeyler geçerlidir. Haziran 2005'te Kozlowski davanın yeniden görülmesinin ardından şirketten 600 milyon doları kendi hesabına geçirmekten suçlu bulundu. Savcıların en büyük kanıtları Kozlowski'nin zengin yaşam standardı oldu. Kozlowski sevgilisinin doğum günü için Sardunya adalarında bir hafta süren tatilin 2,1 milyon dolarlık faturasının yarısını şirkete ödetmişti, New York'taki dairesi için 6 bin dolara duş perdesi almış ve 150 metrelik bir yat yaptırmak için bir mühendis kiralamıştı.[6]

Açıklanan bilgilere göre Kozlowski her zaman uygunsuz bir adamdı. Bağıran ve çığlık atan bir yönetici. Onu bir CEO olma yoluna taşıyan şeyler –çiğ saldırganlığı ve kendi terfisi– onu diskalifiye eden şeylerdi.

Peki ya Enron'daki Ken Lay? Doğrusunu söylemek gerekirse sonunda adalet yerini buldu gibi. Ama yayınlanan verilere göre savunmasında kendi altındaki sorumluların neler yaptıklarıyla ilgili hiçbir fikri olmadığını söylemiş. Yeterince iyi değil.

Bu kötü listeyi hatırladığınız zaman –ki bu liste çok daha uzun da olabilir– bu kendi kafasının dikine giden bu kibirli CEO'lar topluluğunun tüm işi başkalarının parasını savurmak. Bir lider olarak size emanet edileni koruma geleneğine ne oldu?

Tekrar 1988'e dönersek ben de John Rigas gibi kendi kablolu yayın hayatıma bir risk alarak başladım. Ben on üç ayrı yatırımcıdan 190 milyon dolar topladım. Her zaman hatırladığım yatırımlardan birisi beni en çok etkileyen Hawaii Bankası tarafından yeni müdür olan Jack Tsui tarafından onaylanan 2.5 milyon dolarlık yatırımdı. Tsui'yi daha önceden tanıyordum ve beni dinledikten sonra Hawaii bankasının ilk kez

kişisel bir işe yaptığı yatırımı onayladı.

O günden sonra bankanın parasını kaybetme dehşeti içinde yaşadım. Asıl gerçek şu ki eğer batsaydım beraberimde Tsui'nin ününü de (ve kariyerini) beraberimde götürecektim.

Motivasyona bakın! Don Tyson gibi ben de insanların bana emanet ettikleri parayı kaybetme dehşeti içinde yataktan kalkıyordum. Sonra maaşını ödemem gereken bir sürü insan oldu –InterMedia'da 3000 ve TCL'de 35 bin kişi– ve bu diğer bir motivasyon oldu. Yatırımcılara ve ortaklara gidip de onlara tökezlediğimi söylemeyi hiç istemedim. Ve bir park yeri dolusu işçinin yanına gidip onları batırdığımı söylemeyi de hiç istemem. Bunların hepsi beni ölümüne korkutur. Bu yüzden bir hafta yedi günlük bir alışkanlık kazandım. İnsanları, özellikle çalışanlarımı, batırmak beni dehşete düşürür. Bu yüzden yeni bir stres kazandım. Ve daha önce belirttiğim gibi bu benim evliliğime mal oldu.

Çalıştığım sektörün doğası gereği çok hızlı bir çevrede çalıştım (büyü ya da öl durumu söz konusuydu ve büyümenin en iyi yolu pazarı desteklemek ve daha hızlı sistemler kullanmaktı—John Rigas ve Bernie Ebbers'in çok iyi bildikleri bir dünya). 1992'de Kongre kablolu TV yasasını geçirdiğinde bu düzenleme bize tonlarca gidere mal oldu ve o dönem bu kadar dışa harcanacak paramız yoktu. Tepkim tam bir dehşetti: "Benimle dalga mı geçiyorsun? Her şeyimi ortaya koyduktan sonra oyunun kurallarını mı değiştiriyorsun?"

Şubat 1997'de TCL'nin başına geçtiğimde şirketin yedi kat borcuna karşılık altı katlık bir geliri vardı. Tam anlamıyla dipteydik. Bize özel bir durum değildi. Tüm sektör kırılmıştı. İki buçuk yıl içinde 900 bin mil yol gittim. Her yerde olmak istiyordum. Neden? İşçilerimin işlerini kaybetmelerinden korkuyordum. Sadece maaş ödediğim insanların dünyalarının yı-

kılmasından değil, onların baktığı binlerce insanın dünyalarının yıkılmasından korkuyordum.

İşte Adelphia, WorldCom, Enron ve diğerleri gibi olaylarda iğrenç olan da budur. Bu şirketlerin yöneticileri kendi altlarında çalışan insanları açıkça kazıkladılar ve umursamadılar. Anlaşılabilir nedenlerden dolayı; paralarının kaybetmemek ya da hapse girmemek için suçlandıkları özel konularda pazarlık yaparak ama neredeyse istisnasız hiçbiri pişmanlık göstermedi. Hayatlarını mahvettikleri masum insanlar için hiçbir şey hissetmediler.

Bu adamlar en azından görünüşte dikkatsizdiler. Ya da daha kötüsü ne yaptıklarını tamamen biliyorlardı ve umursamadılar. Ken Lay işçilerinin hayatlarını mahvettiğini umursamadı. O ve kafadarları yönetici olmayanlar için Enron hisselerini almaları için nedenler uyduruyor bu arada kendileri çılgınlar gibi Enron hissesi satıyorlardı.

Bazen bir CEO için yapacağı hareket işçilerinden bir karşılık alacağı zaman beyinlerinin önüne bir yüz ve bir isim koymaları iyi olur. İşte Ken Lay için bir örnek: Orlando'da yaşayan Enron emeklisi Janice Farmer. Enron skandalı ortaya çıkınca 700 bin dolar değerindeki hisseleri (çoğunluğu Enron) 20.418 dolara düştü. 2001'in sonunda bir panelde "belki bana yardım etmek için çok geç kaldınız ama bunun bir başkasının başına gelmemesi için belki de bir şeyler yapabilirsiniz." demişti.[7]

Bu davaların her birinde benzer kurbanlar bulabilirsiniz. Tyco'yu ele alalım; belki Dennis Kozlowski kız arkadaşıyla Sardunya adasında bir tatil yaptığı ve Michelangelo'nun Davut heykelinin buzdan ve votka işeyen bir kopyasını ve göğüslerinde maytaplarla kadın şeklinde doğum günü pastası yaptırdığı için ceza almayabilir. Bunu ortakları ve avukatları düşünsün. Kozlowski insanların hayatlarını mahvettiği için yargılanmalı.

## NEREDE BAŞLIYOR?

Eğer potansiyel bir CEO iseniz işinizle ilgili bazı etik zorunlulukların farkına varmalısınız. Havaalanından çıktıktan sonra taksi kuyruğuna girmemenin, bagaj beklememenin ve sizi karşılayan elemanın sizi gittiğiniz yerin en iyi oteline götürmesinin bir bedeli vardır. İşte Stanford Business School'un 1999 taramasıyla ilgili sorun da bu. Dünyanın kendilerinden daha büyük olduğunu görmek için bir bedel ödemeye hazırlar mı? Yükseldikçe artacak sorumluluklarının farkında[a]lar mı? Yoksa kârlarla ve ek ödemelerle ayartılacaklar mı?

Her ne kadar CEO'lar üzerine yoğunlaşsak da yönetimin hiçbir basamağını gözardı edemeyiz. Eğer insanları düşünmüyorsanız empati eksikliği köşedeki ofise taşındığınız zaman başlamaz. Her zaman eksik bir parçanız vardır.

Gururlu ve güçlü olmak gerçek gücü elde etmeden çok önce kariyerinizin erken dönemlerinde başlar. Bu içerde ya da dışarıda ıslık çalmaya benzer. Örneğin eğer WorldCom iç hesap denetimi bölümündeyseniz açıkça yönetim maliyetlerinin ve anapara kaynaklarının uygunsuz kullanımına güçlü bir tepki vermelisiniz. Konuşmanız için kesin bir sorumluluğunuz var. Bu tam olarak WorldCom'da olan şey ve bu şirketteki yolsuzluğun sonunda çözülmesinin sebebi de bu. İçeriden birisi sonunda risk aldı ve sorumluluğu aldı.

Daha sonra kariyerinizde sorumluluk almanın patrona karşı çıkıp kötü sonuçları olacak bir harekete karşı bir diğerini savunmak olduğunu anlayacaksınız. Büyük ihtimalle Enron'un liderleri maskaralıklarının şirketin emeklilik planlarına etkilerini tartışırken HR grubu o odada değildi.

Reklamda güven? Bu sizin işiniz hatta alt seviyede bir pazarlamacı olsanız bile. Fabrikadaki sağlık koşulları? Hayatınızda ilk kez koruyucu gözlük takıp üretim bandının önünde

konuşurken bunun ne olduğunun bilmiyorsanız bile bu da sizin işiniz.

CEO'ların kendilerinden alt basamakta çalışanlarına karşı sorumlulukları nelerdir? Şimdi Stanford'dan (büyük ihtimalle diğer iyi okullardan da) bu genç çocukların sizin şirketinize geldiklerini düşünün. Doğru yola girmeleri için yol göstericiye ihtiyaçları var. Sizin kapınızın eşiğinden girdikleri an olabilecekleri en hassas haldedirler.

İşte onları şaşırtacağınız nokta tam da burasıdır. Onları karşınıza alıp "Dinle, burada yapacağın her şeyde etik politik ve moral değer vardır. Ve kariyerinin her adımında bunlara karşı sorunlar yaşayacaksın bu yüzden bu sorunların yaklaştığını bilsen iyi olur. Hatta daha iyisi şimdi daha küçük ve yönetilebilirken bu sorunları kendin araman olur."

İyi alışkanlıkların erken başladığını vurgulamanız iyi olur. Bu konularla ilgilenmek için elli beş yaşına gelmelerini beklerlerse başları belada demektir.

Ve elbette onları doğru yola yönlendirmek için konuştuktan sonra size anlatacaklarını dinlemelisiniz, anlatacakları kötü olsa bile, ki Enron'da ıslığı çalan Sherron Watkins'e göre "Ken Lay'ın sorunu sadece iyi haberleri duymak istemesiydi." Liderler kulaklarını iyi haberlere olduğu kadar kötü haberlere de alıştırmalılar."[8] Liderler kulaklarını özellikle kötü haberlere alıştırmalılar.

## DİPTE DE SERTLİK

Bu bölümü *The Economist*'teki bir araştırmadan alıntıyla açtık. Yazının başlığı "Zirvede Sertlik"ti.

CEO'lar bir belgeyi onaylamak için altını imzalarken rakamların gerçekliğinden emin olmak için dikkatle incelmeli

ve emin olmadan onaylamamalıdır. Zor bir karar vermeden önce dikkatle incelerlerse o zaman kendileri olacaklardır. İnsanlar CEO'ya daha az güvendikçe ondan daha fazlasını beklerler. Bu bölüm boyunca önerilen moral pusula bir CEO için olsa iyi olur diyebileceğiniz bir şey değil, şirketi yıkılmaktan kurtaran ve onu insanların çalışmaktan mutlu oldukları, yatırımcıların gönüllü olarak para yatırdıkları bir şirket haline getirmektir.

Bu yüzden evet zirvede sertlik. Ama aynı zamanda dipte daha da sertlik. İlk araştırmanın sonuçlarının yayınlamasının üstünden sekiz ay geçtikten sonra *The Economist* "Dipte Sertlik" başlıklı ikinci bir araştırma yayınladı. Bu gözlem –özellikle ilkiyle karşılaştırıldığında– seçeneğiniz olduğunda dipteki sertliği açık bir biçimde kaldırabileceğinizi gösteriyor. "Ortalama olarak" diye not ediyor *The Economist* "Oscar ödülü alan Hollywood yıldızları almayanlardan dört yıl daha fazla yaşıyor ve Washinton DC'nin fakir arka mahalleleriyle zengin beyazların oturduğu Montgomery Country'i birbirinden ayıran 12 millik bir metro hattı var ama bu ikisi arasında yaklaşık yirmi yıllık bir hayat süresi farkı var."[9]

İleriki bölümlerde hayatın hem zirvede hem de dipte sert olduğunu ve CEO'ların onu daha kolay hale getirmek için neler yapmaları gerektiğiyle ilgili konuşacağız.

# 3

# YENİDEN DÜZENLEME, KONSANTRASYON VE KURT SUYU

Bir şeyler değiştikçe daha fazla aynı kalırlar.

Ya da yeniden düzenlemeyi takip etme eğilimde olan endüstriyel konsantrasyonun ardından işler daha çok kötüye gitmeye başladığında ve bunun için bir şeyler yapılmaya başlandığında sadece başa dönülür yani sadece daha kötüsü olur.

1970'lerin sonunda başlayan yeniden düzenleme hareketinin oldukça iyi niyetli olduğunu söylemek gerekir. En nihayetinde Başkan Jimmy Carter döneminde başlayan yeniden düzenleme hareketi gerçekten başkanı eleştirenler tarafından bile bir şekilde destekleniyordu. Ama o dönem başlayan bu hareket beklenmedik sonuçlar doğurdu. Önce ulaşım havacılık ve hizmet sektöründe başladı. Bir kere büyük şirketlerde yeniden düzenleme tamamlandığında ve ardından konsantrasyon geldiğinde şirketler yanlış davrandı ve tüketiciler kazıklandı.

Tüketiciler kazıklanınca ne oldu? İki şey, ilki tüketiciler –uyandırılmak zorundaydı ama sakinleştirmek zordu– ayağa

kalktılar ve haklarını savundular. Bunun ardından kervana politikacılar katıldı ve kötü adamları ayırmak için gücü parçalayacak yasalar çıkardılar. Bu ayrıştırma sık sık üretim karşıtı oldu. Bu yasalar kimi zaman politik gündeme dair işlerdi ve tüketicileri korumak için yapabilecekleri hiçbir şey olmamasına karşın yine de yasalaştılar.

İfade özgürlüğünü ele alalım: bu bölümün sonuna doğru bir kez daha en iyi bildiğim sektöre dönüp –kablolu yayın-eğlence sektörü– yeniden düzenleme ve ardından gelen konsantrasyonun ifade özgürlüğüne yönelik nasıl sonuçlar doğurduğuyla ilgili gerçekleri konuşacağız. Hayır zamanı geri çeviremeyiz. Gerçekte tekrar dönebileceğimiz bir altın çağ yok. Çoğu zaman düzenleme ekonomide bir verimsizliğe neden olur ve ekonomide bir durgunluk başgösterir. Ama daha iyi bir geleceğe doğru yol alabiliriz. Bu iş bir CEO gerektirir ya da bu durumda bir sürü CEO gerektirir.

## EN İYİ NİYETLER

1970'lerin sonunda federal hükümet kilit sektörlerde yeniden düzenlemeye gitme kararı aldı ve havayolları ile başladı. Alfred Kahn tarafından savunulan 1978'deki hava ylları yeniden düzenleme yasası bu konudaki ilk büyük hareketti.

Teoriye göre hükümet tarafından kurulan Sivil Havacılık Şirketine dayanan tarihlerden beri hükümetin işin içinde olması iç havayolu şirketleri arasında doğal olmayan bir rekabet durumu yaratmıştı. Yeni bir rekabet çağının başlaması için –diye tartışıyordu yeniden düzenlemenin avukatları– devletin ağır elinin bu sektörden çekilmesi gerekiyordu. Bilet fiyatları çarpıcı biçimde düşecekti. Havayolu yolcuları çok daha fazla seçme hakkına sahip olacaklardı. Serbest pazarın büyüsü yüz çiçeğin açmasını sağlayacaktı.

İşler tam olarak öyle yürümedi.

Neden? İlk olarak havayolu yeniden düzenlemesinin mantığı aslında çok da doğru değildi. Alfred Kahn ve arkadaşları planlarını tek bir örnek üzerinden kurmuşlardı. San Francisco ile California arasında taşımacılık yapan düzenlenmiş ve düzenlenmemiş iki şirketin bilet fiyatlarını karşılaştırmışlardı.

Peki, yeniden düzenlemenin ardından ne oldu? Birçok havayolu taşıma şirketi daha önce Sivil Havacılık Şirketinin tekelinde olan taşımacılık imkânlarından yararlanma fırsatı buldular. Ama sorun yeniden düzenlenmiş bir dünyada bunların boş stratejiler olmasıydı. Düzenlemenin eski kötü günlerinde Sivil Havacılık Şirketi kârlılığı koruma amacıyla belli rotalardaki Pazar paylarını şirketler arasında dağıtıyordu. Bu uygulama daha küçük aktarma noktaları tarafından beslenen yoğun çalışan rotalar için oldukça tartışmalıydı. Düzenleme ortadan kalkınca küçük havayolları yolcuların yoğun olarak bilet aldıkları yerlere uçuşlar yaparak farklı bir sistem kullandılar.

Braniff, Western, Eastern ve Pan Amerika bunu yapmadı. Kale gibi merkezler kurmak yerine –ki buradan pazarın tamamına yayılabilirlerdi– daha çok uzun süreli uçuş rotalarına yoğunlaştılar. Son zamanlarda bu dört havayolundan birinden bilet almaya çalıştınız mı? Ya da aynı rotalar için Alleggheny, Southern, Ozark, Piedmont veya Trans Teksas'tan? Boş verin. Hepsi tarih oldu.

Şimdi yeni açılan imkânlar üzerinden iyi bir başlangıç yapan bu şirketler zayıf besleme ve bakım yolları için hiçbir sorumluluk almadıkları gibi kendi çalışanlarına da diğer düzenlenmiş hava yollarından daha az para veriyorlar. Şaşırtıcı olmayan bir şekilde yıllık gelirler 1978'den bugüne yılda ortalama % 4,5 oranında düşmüş.[3] Düzenlenmiş havayolları kendi

dağınık iş gücünden her yıl biraz daha ödün veriyor.

Evet, havayolu ücretleri yeniden düzenlemenin ardından gelen yirmi yıl içinde % 40 gibi bir oranda düştü, bu güzel bir şey, tabi eğer gideceğiniz yere bir uçak bulabilirseniz (ve boş bir koltuk olmalı, kaç aktarma yapacağınız önemli değil iki, belki üç, uçakta yemek beklemeyin) ama bakın ne oldu? Biletlerdeki düşüş –% 40– tüketici Raporlarına göre yeniden düzenlemeden önceki yirmi yıl içindeki eski haline döndü.[4]

Havayolu sektörü giderek otobüs sektörüne benzemeye başladı: kârsız, ucuz, kalabalık ve tüm konfordan uzak. İnsanlar daha fazla uçuyor ama bundan daha az zevk alıyor.

Yani hesaplara göre yeniden düzenleme hem daha iyi hizmet hem de daha düşük fiyatlar bakımından o kadar da yararlı olmadı. Birçok küçük Amerikan şehri havayolu hizmetinde sert kısıtlamalara maruz kaldı. Yeniden düzenlemenin ardından düşen bilet fiyatlarının bir kısmı özellikle 11 Eylül sonrası hükümetin havayolları şirketlerini ayakta tutmak için sübvansiyon olarak kullandırdığı 10 milyar dolarlık miktara bağlamak da yanlış olmaz. Bakın Robert Kuttner Prospect'te Birleşik Devletler havayollarının iflasıyla ilgili neler yazmış:

"Birleşik Devletler havayolu şirketleri tekelci yapıyı kırmak için uygulanan taktiklere rağmen yine de iflasa sürüklenebilir. Mesela Washington ve Boston arası durmaksızın uçuşlarda hâlâ bir tekel var. Gidiş geliş için 670 dolarlık bir tarife var ve Philadelphia'ya gidiş ve gelişlerin % 74'ünü kontrol ediyor. Harrisburg ve Pittsburgh arasındaki bir uçuş içinse 550 dolarlık bir tarife var. Gerçekten ucuz ve çok daha hızlı ama bir taksiyle karşılaştırıldığında."

Ama burada başka çok daha büyük bir sorun var. Halk hizmetinde önemli yer tutan kilit noktalardaki sektörler için uygulanması gereken farklı standartlar vardır. Yüzlerce insanı

30.000 feet yukarı çıkarmak ve saatte 500 mil hızla giden bir araca bindirmek farklı bir şeydir. Bu araç birileri tarafından yıkıcı bir silaha dönüştürülebilir ya da kötü bakım ya da uykusuz bir pilot yüzünden düşebilir. Bu iş basit bir işe benzemez.

Yeniden düzenlemenin ardındaki mantık işte buydu ve bu doğru bir mantıktı. 1906'da hükümet ilaç ve paketlenmiş et üreticilerinden ürünlerinin içinde ne olduğunu açıklamalarını istediğinde hep beraber ayağa kalkmışlardı. Bundan onlarca yıl sonra hükümet otomotiv üreticilerine takviye kontrol panelleri, emniyet kemerleri, koltuk başlıkları, hava kirliliği kontrol aygıtları için emir verdiğinde bu sefer ayağa kalkanlar onlardı. Kendi tarzında iş yapan sektörler hükümet müdahalesini sevmezler. Aslında yediğimiz yiyeceklerden soluduğumuz havaya kadar her şey düzenlemenin konusudur.

Uçtuğumuz hava da buna dâhil. 11 Eylül öncesinde hava alanlarındaki güvenlik hava yolu şirketlerine bırakılmıştı. Bu yüzden az kârlı ve sıkıcı güvenlik işi geliri düşük olan bazı şirketler için düşük ücretli ve sirkülasyonun çok olduğu bir iş haline geldi. (Bu koşullar altında insanlar ne olmasını bekliyordu acaba?) sonra 11 Eylül geldi ve hükümet Taşımacılık Güvenlik yasasını çıkarttı ve hava alanlarının güvenliğini tekrar aldı.

Bir noktanın altını çizmeme izin verin. Hava yollarındaki yeniden düzenleme ve sonrasındaki durum hükümetin çok büyük bir oranda bu işe bulaşmasına neden oldu ve 40 bin kişi daha hükümetten maaş almaya başladı.

Kanadalılar –bazen güneydeki komşularından kötü etkileniyorlar– 1987 yılında kendi hava yollarını yeniden düzenlediler. Aynı burada olduğu gibi sonuçlandı: kaos ve konsantrasyon. 1993 yılında Kanada'ya hâkim iki havayolu şirketi birbirlerinin var oluşunu sonlandıracak kadar amansız bir reka-

bete tutuştular. Bir inleme yükseldi ve yeniden düzenlenmiş rekabet başladı.

İşte Kanada Parlamentosuna sunulan bir rapor:

*"Modern yeniden düzenleme anlayışı hükümetin havayollarının daha iyi ve kaliteli hizmet alanında yarışmalarını sağlayacak esnek bir yaklaşımdır. Toronto-Montreal-Ottawa gibi kârlı ve yüksek trafikli hatlar şirketlerin daha fazla ilgisini çekecektir. Yeterli hizmet kalitesi için bu rotadaki uçuşların yeniden düzenlenmesine gerek yoktur. Burada hükümetin bir hakem olarak oynaması gereken rol dürüst bir rekabetin yaşanmasını sağlamak ve yırtıcı fiyatlandırma ve aşırı kapasite oluşumunu engellemektir.*

*Öte yandan küçük şehirlerarasındaki uçuşların fazla ilgi çekmeyeceği kesindir. Bu durumlarda etkili bir yeniden düzenleme gereklidir çünkü yeterli ve kaliteli hizmet sosyal ve ekonomik bir haktır. Hükümet bu şehirlere hizmet götürmek için yeterli araçlara sahiptir. Kanada hükümeti aciz olmaktan uzaktır. Bu şehirlere hizmet götürmenin pek çok yolu vardır."*[6]

Kuzeyden gelen açıklama böyle ve bizim durumumuzu da açıkça anlatıyor. Bizim hükümetimiz de "aciz olmaktan" çok uzaktır. Ama yakın tarih bunun çok doğru olmadığını ya da doğru şekilde ortaya konmadığını öne sürüyor.

## KALİFORNİYA VE ENRON

Havayollarından sonra yeniden düzenlemenin uygulandığı bir diğer kilit sektör elektrik dağıtım hizmetleridir. Elektrik dağıtım hizmetlerinin topyekûn satışı 1970'lerde İngiltere'de başla-

dı ve 90'larla beraber –eyaletler bazında– Birleşik Devletlere sıçradı.

Bir kez daha teoriye göre hükümet gereksiz yere elektrik dağıtım hizmetlerinin üstüne titriyordu. Hükümet aynı şirketlere elektriğin üretimi, taşınması ve dağıtımı konusunda büyük yetkiler verdiği için ve yerel tekeller ve sabit fiyatlar oluşturduğu için –yeniden düzenlemecilerin tartıştığı gibi– devletin ağır eli bu sektörden çekilirse tüketiciler daha ucuz ve kaliteli hizmet alabileceklerdi. Bir kez daha tartışma devam etti ve devlet çekildiği takdirde rekabet fiyatları indirecekti.

İddialar yanlıştı. İnsanları uçurmak elektrik sağlamak gibi bir iş değildi. Elektriğe olan ihtiyaç kesinlikle vazgeçilmezdir (bu fazla pahalı bulduğunuz bir pepsiyi almaktan vazgeçtiğinizi söylemenin ekonomistçe yoludur, elektriği fiyatı ne olursa olsun almaya devam edersiniz). Üretim de bir o kadar değişkendir. Bir baraj yapmak son derece pahalı ve zaman alıcı –neredeyse on yıl– ve sık sık da çok tartışmalı bir iştir. Normal ekonomik dengelerin desteklemeyeceği bir iştir ve tüm satış alanlarında rekabet edemeyecekseniz tüketiciye daha ucuz hizmet götüremezsiniz.

Kaliforniya 1996'da kabul ettiği yasayla tüketicilere elektrik dağıtım şirketlerinden birini seçme hakkı vererek elektrik sektöründe yeniden düzenlemenin öncüsü oldu. Deneyin çok da iyi gitmediğini söylemek adil olur. Tüm ulus 2001 yazında yetersiz elektrik kaynağı nedeniyle kıvranan ve ışıkları açık tutmak için fahiş fiyatlarla yapılan anlaşmaları kaygıyla izledi. Tüketici bazında fiyatlar inanılmaz oranda katlandı. O yılın eylül ayında Kaliforniya Halk Hizmetleri Komisyonu yeniden düzenleme akınını durdurdu.

Ama o zaman bu fiyasko içinde sonradan gözden düşen ve iflas eden Enron'un rolü bilinmiyordu. Kaliforniyalı tüketi-

cilerin şansına bakın ki federal hükümet Kaliforniya'nın bir yara almasını garantilemek için iki yanlış adım atmıştı. İlki 1994'de Enron çok eyaletli şirketlerin kurallara uymaması yönünde Güvenlik ve Satış Komitesini ikna etmeyi başardı. (Enron enerji üretmiyordu onu satıyordu) Sonra 2000 yılında –Houston merkezli Enron'u çok da sevmeyen Teksas senatörü Phil Graham'ın büyük desteğiyle– Kongre enerji dağıtımını yeniden düzenledi. Şimdi Enron hiçbir komisyon tarafından incelenmekten korkmadan istediğini yapabilecekti.

Ve yapacağını yaptı. Yaklaşık olarak 2000 yılı Mayısında başlayan ve bir sonraki yılda devam eden bir dizi yasadışı işlem gerçekleştirdiler. Buna kısaca oyun diyorlardı ve bu enerji fiyatlarındaki artıştan kaçınmak için batı eyaletlerine hileli elektrik satışlarını içeriyordu. Kaynakları kontrol etmek için gizli ortaklıklar kurdular, suni kıtlıklar yaratarak fiyatları yukarı doğru manipüle ettiler. Enron sadece Kaliforniya'dan günlük 2 milyon dolarlık bir ek gelir elde ediyordu. Bunun yanı sıra batı şebekesine bağlı diğer eyaletleri de soymaya devam ediyorlardı.

Gecikmeli olarak da olsa Adalet Bakanlığı ve FBI Enron'un batı şebekelerindeki satışlarını inceleme altına aldı. Bu inceleme bazı bölge satış sorumlularının telefon konuşmalarını içeren kayıtlara kadar uzanıyor. Aşağıdaki konuşma Bob Badeer ve Kevin McGowan olarak bilinen iki satış sorumlusunun 30 Kasım 2000 yılında yaptıkları bir konuşmadır, dil biraz kaba olabilir:

*Kevin: Demek söylentiler doğru? Tüm o lanet parayı sizden geri mi alıyorlar? Kaliforniya'daki fakir yaşlılardan çaldığınız tüm o parayı?*

*Bob: Evet, dostum büyükanne Millie. O salak kadın oy pusulasında kime oy vereceğini bulamayanlardan birisi.*

*Kevin: Evet şimdi tüm o fazla fiyatlar için ondan aldığınız parayı geri istiyor, kıçına sıkıştırdığınız megawatt başı 250 doları..*

[Gülerler]

*Bob: biliyorsun- biliyorsun-biliyorsun. Büyükanne Millie Al Gore'un dövüştüklerinden birisi.*

Aynı konuşma içinde birkaç dakika sonra Kevin gülerek Bob'a Enron'un Kaliforniya danışmanının bir gün önce çalıştığı yere gelişini anlatıyor.

*Kevin: Masasında George McClellan'la konuşuyordu ve "biliyorsun bu danışmanlık işi için Kaliforniya'dayım ve bir ay içinde faturam 100 dolardan 500 dolara fırladı ne yapacağımı bilmiyorum dedi. Masamdan döndüm ve "kımılda" dedim.*

[Gülerler]

*Kevin: Adam dehşete düştü. Sonra yanına gittim ve "hey yanlış anlama yakın gelecekte hiçbir şey değişmeyecek," dedim.*

Federal müfettişler Haziran 2001 yılında Kaliforniya enerji pazarını incelemeye başladılar. O yılın Ekim ayında Washington Post'a göre Enron CEO'su Kenneth Lay Washington'da bir grup politikacının karşısına çıkıp "enerji sektöründe daha fazla yeniden düzenleme ile hem bu sektör hem de ulusun gelişimi hızlanacaktı"[8]

İki ay sonra Enron çöktü. Çökme derken binlerce talihsiz ve suçsuz Enron çalışanın emeklilik ödemelerini de beraberinde götürdü ve Houston ekonomisine büyük zarar verdi. İleriki bölümlerde Enron ve diğer şirketlerin dolandırıcılık hikâyelerine döneceğiz. Bunu burada anlatmamın nedeni yeniden düzenlemenin ve sektör konsantrasyonunun en karanlık hikâyelerinden birisi olması. Evet, yeniden düzenleme öncesi bazı hizmetler hantal, aptalca ve mutluydu. Ve evet bazen tüketici-

leri cent cent de olsa dolandırdılar. Ama bunu kuralları açık bir biçimde ortaya konan bir oyun içinde yaptılar. İşlerinin büyük bir kısmının halkın güveniyle ilgili olduğunu kabul ettiler. Masalarında oturup büyükanne Millie'ye küfretmediler.

New England Elektrik Sistemi (NEES) 90'ların başlarına kadar Massachutes (Kaliforniya'nın liderliğini takip eden) hizmetlerini yeniden düzenleyene kadar bölgesel bir hizmet deviydi. Bir devrin ardından şirket New England'a bir yüzyıldan faza süredir hizmet ettiği için teşekkür için bir özel tarih yayınladı. NEES'in CEO'su John W. Rowe kitaba aşağıdaki bölümü ekledi:

> *"Rekabet, tüm erdemlerine rağmen çok daha derin değerleri tehdit eder. Bana göre, NEES ve diğer büyük hizmet şirketleri büyük orta sınıf kurumlardır. Nazik ve dengeli bir yaşam süren ve toplumları için en iyisini yapmaya çalışan insanlarla doludurlar. Şunu söyleyebilirim ki eğer arabanız bozulsa ve yardım almak için bebeğinizi birilerine emanet etmeniz gerekirse en iyi tercih bir nakliye tırıdır. Bu birkaç iri adam o çocuğa çok iyi bakacaklardır."*[9]

Güzel sözler. Ve hizmet sektörü kancada olduğuna göre –çünkü işler yanlış gittiğinde sorumluluk onlara aittir– makul bir hayat için tüm sorumluluğu alırlar. 2003 Ağustosunda orta batı ve doğuda geniş karartmalar uygulandığında pek çok insan bir tek şey üzerinde uzlaştı: ulaşım ağı ihmal edilmişti. Bunun üzerine düşünün: yeniden düzenlemenin ardından kimsenin umulduğu gibi dağıtım ve iletişim yeteneği olmadığı ortaya çıktı. Bu şekilde bir şebekede rekabeti beslerseniz bu rekabete sahne olacak daha büyük bir şebeke kurmalısınız. Zayıf

bir şebeke zayıf bir rekabet demektir.

İşte bir ironi: karartmaların sonrasında Federal Enerji Düzenleme Komitesi (FERC) dağıtım sistemi üzerine tekrar görüşme kararı aldı.[10] Bu öneri Beyaz Saray ve Kongre'deki Cumhuriyetçiler tarafından hiç de sıcak karşılanmadı. Bir yıl sonra FERC karatmalar üzerine son raporunu yayınladığında yeniden düzenleme için yeniden tartışmayı başlatmaya hazırdı. FERC "tüm Amerikan partileri gerekli düzenlemelerin yapılması için yasalara uymakla zorundadır" diye yazdı. " bunlar Federal Enerji yasası gereği komisyonun otoritesi altındadır."[11]

Gerçeği yeniden düzenleme gerçekleşmedi, çarpıcı gerçek 2000-2001 yılları arasında (Enron tarafından yönetilen) Büyük Batı enerji kesintisi ve 2003 karartmalarının ardından tüketicilere "artık yeter" dedirtecek olan ne?

Ve o zaman nasıl bir yeniden düzenlemeyle karşılaşacağız?

## MEDYADA YENİDEN DÜZENLEME VE KONSANTRASYON İKİ BAŞLI CANAVAR

Aceleci ve tehlikeli yeniden düzenleme örneği olarak bir üçüncü bir sektörü inceleyelim: medya.

Yıllarca Federal İletişim Komisyonu (FCC) medya tekelinin tehlikeli olduğu düşüncesiyle hareket etti. Diğer bir deyişle bir kişinin ya da şirketin tüm bir şehirdeki tüm gazetelere, radyo ve televizyon istasyonlarına sahip olmasına izin veremezsiniz. Aynı şekilde bir kişiye ya da şirkete tüm ülkede çok fazla medya şirketine sahip olma hakkı vermemelisiniz. Her iki türlü medya tekelleşmesi demokrasi için iyi değildir.

1980'lerin ortalarına doğru FCC –hem yeniden düzenleme avukatlarının hem de Reagan yönetiminin etkisi altında–

medya patronlarının birden fazla televizyon kanalına sahip olabilmesini kolaylaştıran bir düzenleme yaptı. Bu trend yeni yüzyılda da devam etti ve 2003 yılının başında FCC tek bir şirketin ya da kişinin farklı pazarlarda birden fazla şirkete sahip olmasını sağlayan bir düzenleme yaptı.[12] Haziran 2003'de Senato Ticaret Komisyonu üyeleri, hem Cumhuriyetçiler hem de Demokratlar buna karşı çıktılar. Aynı zamanda mahkemeye FCC'nin uygulamasının durdurması için federal bir başvuru da yapıldı.

Peki, sonra ne oldu? New York Times'a göre FCC devam etti ve kuralları yasal resmi olmayan bir yolla esnetti.[13] Görünüşe göre 1996'da 40 radyo istasyonuna sahip olan ve bugün ülke çapında 1200'den fazla radyo istasyonunu kontrol eden Clear Channel Communications'ın durumunun diğer medya kurumlarına sıçraması FCC'nin pek umurunda değil.[14]

Medyada yeniden düzenleme ve tekelleşme iki başlı bir canavardır. Neden iki başlı? İlki medyada tekelleşme demokratik sürecimiz için bir tehlikedir. Tek bir kişinin ya da şirketin tüm medya pazarına nasıl düşünmeleri gerektiğini anlatmasını istemezsiniz. Düşüncelerin rekabetini görmek istersiniz. Bu yüzden hem Senatonun Ticaret komisyonu hem de federal mahkeme buna karşı çıktı.

Bir sonraki bölümde bu konuya tekrar döneceğim. Bu arada canavarın diğer başıyla ilgili konuşmama izin verin: dibine kadar yarış. Bugünün büyük medya patronları Afgan savaş Lordları gibi istediklerini yapabileceklerini düşünüyorlar. Bu engin güç sahipleri düzenleme komisyonunu çok fazla dinlemedikleri gibi ratingleri arttırmak için uygun gördükleri her şeyi yapabileceklerini düşünüyorlar. Aynı zamanda, hem sağ taraflarında hem de sol taraflarında bir düşmanları olduğu için bu ratingleri sonuna kadar zorluyorlar.

Sonuçlardan birisi Janet Jackson'un prime time'da fırlayan sağ göğsü oluyor.

Bir diğer sonuç ise Süper Bowl devre arası şovundan birkaç ay sonra USA Network'ta yayınlanan döküntü film "ara beni: Heidi Fleiss'in yükselişi ve düşüşü" Bu televizyon filmi, New York Times köşe yazarı Adam Buckman'a göre "kabloluda yayınlanan pornografiye en yakın şey"di.[15]

Bir diğer sonuç The Swan, Fox Network tarafından yapılan bir diğer iğrenç program. Eğer programı bilmeyecek kadar şanslıysanız şovda iki gönüllü "çirkin ördek yavrusu" kadın plastik cerrahiyi de içeren bir dizi operasyonla güzelleşmeye çalışıyorlar ve oylarla birisi seçiliyor. İşte eleştirmenin yorumu:

"Bu çirkin ördekler televizyona çıktığında reality programlarının ne kadar yaralayıcı ve iğrenç olduğunu ve bu reklamcıların hiçbir sınır tanımayan bir tarzları olduğunu kanıtlıyorlar. Mahkeme veya Pazar onları durdurana kadar dibine kadar buna devam edecekler. Sınırın nerede çizileceğini merak edenler için işte cevap: Janet Jackson'un göğsü tatsızdı, The Swan müstehcendi."[16]

Bir diğer sonuç Fear Factor. Haziran 2000'de başlayan –hem terbiyesizliğiyle hem de uzun ömürlülüğüyle dikkat çeken– bu çamurlu program parçası şimdiye kadar görülmemiş bir seyirci kitlesi elde etti. NBC Fear Factor'u pazartesi akşamları bir boşluğu doldurmak için başlatmıştı ve görünüşte çok bir şey beklemiyordu. O günden sonra şov gelmiş geçmiş en büyük şovlardan birisi oldu. Bu gelişme prodüktörleri daha büyük iddialar geliştirmeye itti. İlk yıl katılımcılar sadece göz boyamak gibi şeyler yapıyorlardı. Üçüncü yılda çöplere dalış yapıyorlardı.[17]

Gerçekten can sıkıcı ve moral bozucu bir yazı okumak is-

ter misiniz? Wall Street Journal'ın 29 Nisan 2004 tarihinde Fear Factor'un yapımcılarının şovu nasıl taze tutmaya çalıştıklarını anlatıyor:

"(Fear Factor'ün yapımcısı Matt) Kunitz'in dediği gibi 'bir kurtla yapabileceğiniz o kadar çok şey var ki'. Bugüne kadar yarışmacılar kurt yediler, kurtlarla dolu bir tabuta girdiler kafalarına kadar kurtlarla dolu bir yere gömüldüler, kurt suyundan bir duş aldılar. Peki ya binlerce tırtılı insanlara çıplak ayakla ezdirip sonra ortaya çıkan kahverengi sıvıyı insanlara kristal bir kadehle içirmeye ne demeli? Elbette yapıldı.[18]

Yapılmış olabilir ama keşke yapılmamış olsaydı. Aynı cinsellikle ilgili konularda olduğu gibi. Bir şeyin üstesinden geliyor olmanız onun doğru olduğu anlamına gelmez. Amerikan Pediatri Derneğinin son araştırmasına göre aile saatinde (20-21) tüm Amerikan televizyonlarında yayınlanan programlarının % 56'sı cinsel içerikli ve elli saatlik diziler içinde 156 cinsel içerikli olay var ve bunları sadece beşinde güvenli seksten ve gebelikten korunmadan bahsediliyor.[19]

Bunlar devam edebilir ve hatta daha da kötüleşebilir mi? Hayır işler kötü gitmeye başladığında daha çok başladıkları yere dönme eğilimindedirler yani kötüye.

## TEKELLEŞME TUZAĞI

2003 yılında Morgan Stanley Amerikan havayolu sektörüyle ilgili bir rapor yayınladı. "Eğer bir sektör tüm anaparasının üzerinde tüm tarihinde bir eksi toplam üretiyorsa konsolidasyon kaçınılmazdır" diyordu yatırım şirketi.[20]

Evet bu engellenemeyen kapitalizmin konuşan sesidir –eğer çok fazla koltukları varsa bırakın dinozorlar ölsün– ama sonuç bir sestir. Eğer bir sektör konsolidasyona bağlı olarak bunalıma giriyorsa ve kaosa sürükleniyorsa (kötü yönetim ve

yüksek yakıt fiyatları ve terörist saldırılar sonucu) sektör tekelleşmesi kaçınılmazdır.

Sorun konsolidasyonun her zaman bir çeşit suiistimale uğraması ve bunun da hükümet müdahalesine neden olması. Hükümeti işin içinden çıkarmak ve serbest pazarın elinden gelen en iyi şeyi yapmasının sağlamak için yeniden düzenleme yapıyoruz. Sonra yeniden düzenlenmiş şirketler rekabete giriyor ve güçlü zayıfı yiyor ve tüketici ihtiyaçlarının karşılanmadığı tekelci bir devle karşı karşıya kalıyor. (tüm güvenlik, fiyat ve kalite ölçütlerinde) ya da Enron'un büyükanne Millie'yi (ve daha pek çok tüketiciyi) kazıkladığı gibi durumlarla karşılaşıyoruz. Bir çığlık yükseliyor, politikacılar buna cevap veriyor ve hükümet korumacı günlerine dönüyor. İşler kötü gitmeye başladığında daha çok başladıkları yere dönme eğilimindedirler, yani kötüye.

1990'ların sonunda ve 2000'li yılların başında senatör Tom Delay ve Tom Dasche'yi bir konuda uzlaşırken göremezdiniz. Ama hem tutucu Cumhuriyetçi Teksaslı hem de Güney Dakotalı Demokrat ahlak kurallarını zorlayan yayıncılara ödenen paranın arttığı konusunda hemfikir. Daha ilginç olanı Daschle medyadaki tekelleşme tartışmalı içerikli programların artışı arasında doğrudan bir bağ olduğunu iddia ediyor.[21]

## WAUSAU'DAN ÇIKMAK

Bazen haberlerde bir hikâye izlersiniz ve bu sizi etkiler. En azından bencilce de olsa "hey iyi ki o zavallı adamın yerinde değilim" dersiniz. Ama konuyla biraz daha ilgiliyseniz bazen "tanrı adına orada olsaydım" dersiniz.

Bu birkaç ay önce benim yaşadığım şeydi. Ulusal Radyo Ağustos 2004'den başlayarak Greyhound şirketinin ortabatıdaki bazı şehirlere otobüs seferlerini durduracağını açıkladığı

uzunca bir haber okudu. Bu şehirlerden birisi de Wisconsin'in Wausau şehriydi.

Dallas merkezli şirket 2002 yılında 112 milyon dolar kaybetti. Bir yıl sonraki zarar ise 29 milyon dolardı ve bu Greyhound'un ana şirketi Laidlaw International'ın ortaklarına göre doğru yönde atılmış büyük bir adımdı. 2004 yılında açıklanan kesintiler şirketi karanlığa karşı yürüyüşüne devam ettirmek içindi. Elbette Greyhound için asıl sorulması gereken soru yukarı orta batı ve kuzeybatıdaki 13 eyalet içindeki 260 şehre yapılan servislerin iptal edilmesi gerekli miydi yoksa değil miydi sorusuydu. İyi ki otobüs strateji işinde değilim.

Her neyse Wausauyla ilgili otobüs seferini kaybeden 47 Wisconsin şehrinden birisi olmasının dışında bir şey bilmiyorum. Ve Gren Bay'dan Eau Claire'e Wausau'da bağlantı kesildiği için gidilememesinin orada yaşayanlara ve ekonomiye etkileri hakkında da bir şey bilmiyorum.[22] Ama Glaeson adlı şehirde yaşananlar Wausau'da olanlar hakkında bize fikir verebilir. Hikaye Wausau'da yaşayan ailesini görmek için yılda 6 kez otobüsü kullanan seksen yaşındaki Marion Forecki adındaki bir kadınla ilgili.

"Oraya nasıl gideceğimi gerçekten bilmiyorum," diyor yaşlı kadın Wausau Herald muhabirine. "Bu gerçekten çok saçma yaşlı insanların tekrar teste girmesini istiyorlar (ehliyet için). Nasıl bir yerlere gidebiliriz?"

İyi bir soru. Marion Forecki'ye ne oldu. Temel olarak yeniden düzenlemeciler 1982'de olduğu gibi o ve onun gibi insanların önemsiz olduğuna karar verdiler. O yıl iç hat otobüsleri yeniden düzenleme kanunu ile otobüs seferleri yeniden düzenlendi ve otobüs seferleri asgari düzeye indirildi. Evet insanlar her yıl arabalarını daha çok seviyorlar ve bu otobüs işine zarar veriyor. Ama en azından bu bir kısır döngü: insanlar

daha farklı ulaşım araçları olamadığı için olanlar da çok yaygın olmadığı için arabalarını daha çok seviyorlar. (şimdi Wausau'da artan araba satışlarını izleyin) 2004 yılında Federal İletişim Komisyonu tarafından Birleşik Devletlerde sektör sektör yeniden düzenleme sonrası duruma dair bir rapor hazırlandı. Çalışmada otobüslerden bir dipnotla söz ediliyordu: "şehirlerarası otobüs servisleri... çok seyrek ve giderek azalan bir sektör haline geldiği için bu çalışmanın geri kalan kısmında onu yok sayacağım."

Evet, soru şu: yeniden düzenlemenin bizi getirdiği yerden memnun muyuz? Yani bir şirket bunun böyle olması gerektiğini söylediği için 260 şehrin ekonomisinin sekteye uğraması 150 Greyhound işçisinin işini kaybetmesi ve Marion Forecckis'in Wausau'nun dışına çıkamaması doğru mu?

Evet, artık "hey o adamın (kadının) yerinde olmadığım için şanslıyım" demek yeter.

## BİR KEZ DAHA BU İŞ CEO BİR GEREKTİRİR

Bunlar kolay konular değil. Kolay çözümleri de yok.

Büyük ihtimalle şehirlerarası otobüs servislerinin sayısı bir ayaklanma ile artmayacak. (çok yaşlı, çok fakir ve hiç organize değiller.) Belki de kazıklanan uçak yolcuları kendilerine verileni almaya devam edecek. Bu arada Wausau'ya hizmet eden Merkezi Wisconsin Havaalanı (CWA) 2003 yılında 305.291 yolcuyla bir rekor kırdı. Aynı zamanda Wausau Daily Herald'a göre havaalanını işleten şirket yüksek fiyatlarla karşı karşıya kalan havaalanları için federal yardım fonuna başvurmuş. Bu satırların arasında yeniden düzenlemecilerin CWA için çift taraflı bir kılıç olduklarını kanıtladıklarını okuyorum.[25]

Peki, yarın Northwest Havayolları CWA'ya seferlerini ip-

tal etme kararı alırsa ne olur? Bu olabilir. Haziran 2004'de Standart & Poor Northwest'in kredi notunu düşürdü ve şirket hâlâ aşırı maliyetlerle boğuşuyor.

İş halk hizmetinde bulunan büyük yatırımlı şirketlere geldiğinde hepimizin oynayacak bir rolü vardır. Rekabetin imkânsız olduğu sektörlerde (örneğin hizmet sektörü) hükümetin yapması gerekenler var. Ve aynı zamanda hayatlarımızın ve moral değerlerimizin söz konusu olduğu sektörlerde (havayolları ve medya özellikle) hükümet üzerine düşeni yapmalı.

Aynı zamanda biz tüketiciler kendimiz için konuşmaya başlamalıyız. Eğer size sunulanından memnun değilseniz ya da kazıklandığınızı düşünüyorsanız sesinizi çıkarın.

Ve son olarak özel sektör liderleri –CEO'lar ve diğer üst düzey yöneticiler– bu konularla ilgili sorunlarla uğraşmak zorundalar. Her şeyden önce yapılacak pratik bir iş var (eğer biz bunu yapmazsak hükümet yapar). İkincisi ve daha önemlisi bu yapılacak en doğru şey.

# 4

# DEMOKRASİYİ İDAM SEHPASINA KOYMAK

Medya sektörünün yeniden düzenlenmesi bir önceki bölümde anlattığım gibi iki başlı bir canavar doğurdu. İki baştan birincisi: Fear Factor ve The Swan gibi programlarla dibine kadar yarıştı. Bu ilk başlığı yeterince inceledik. Şimdi ikincisini biraz daha derinlemesine inceleyelim. FCC'nin tüm ulus için en önemli sektörlerden birisini rasgele ve düşüncesizce yeniden düzenlemesi demokrasimize ciddi bir tehdit oluşturuyor.

Belki de eski bir medya CEO'sunun bu alarm zilini çalmasını biraz garip buluyorsunuz. Evet belki de elektrik dağıtım ve havayolu sektörleri bizim için çok önemli ama ya medya? Bu konuyu biraz abartıyor muyum?

Daha önce belirttiğim gibi gazetecilik kendi yapılış tarzı ve sistemiyle özel bir uzmanlık alanı. Eminim bu konudaki endişelerimi dinlemeden bir sonraki konumuza –Sinclair Yayın grubunun yaptıkları– geçmeyeceksiniz. Çok tehlikeli bir yoldayız ve sona doğru hızla yol alıyoruz.

Medya sektörünün dikkatsiz biçimde yeniden düzenlenmesinin ve bunun ardından gelen yatay ve dikey birleşmelerin ardından demokrasimizi idam sehpasına yatırıyoruz.

## GECE HABERLERİNE HAYIR DEMEK

27 Nisan Salı 2004 tarihinde ABC haberleri 30 Nisan'da yayınlanmak üzere özel bir haber hazırladığını duyurdu. "Düşenler" adlı özel haber gece 23.35'de yayınlanacaktı. Ve Ted Koppel'in sunduğu programda o güne kadar Irak'ta savaşırken ölen askerlerin –523 kişilik bir liste– fotoğrafları ekranda kayarken adları okunacaktı.

Tutucu talk şov izleyicisi bununla ne yapacağı konusunda kararsızdı. Yayından birkaç gün önce Rush Limbaugh radyoda dinleyicilerine *Düşenler* adlı programın o kadar da kötü bir fikir olmadığını ama ABC'nin Mayıs ayı ratinglerini (30 Nisan'da buna dahil) yükseltmek için bunu kullanmasının birilerini öfkelendirebileceğini söyledi. Fox'un sorumlusu Bill O'Reilly görmediği bir şovu eleştirmeyeceğini söyledi. Öte yandan programla ilgili kişisel yorumunu "ülkeleri için savaşırken hayatlarını veren insanların acılarını istismar etmek iyi bir şey değildir," şeklinde yaptı.[1]

O hafta Hunt Valley Maryland merkezli Sinclair Yayıncılık Grubu ABC'ya bağlı yedi kuruluşuna aşağıdaki açıklamayla beraber *Düşenler* adlı programı yayınlamamalarını istedi.

"Her ne kadar program yayımcıları bunu inkâr etseler de şovun amacının Birleşik Devletlerin Irak'taki askeri amaçlarını eleştirdiği açıktır.

Kendi ülkelerine hizmet ederken hayatlarını bu amaç için feda eden askerlerimize ve acılarına karşı Sinclair Yayıncılık Grubundan daha fazla saygı duyan bir şirket olamaz. Her ne kadar Sinclair Grubu bu askerleri onurlandırmak için her şeyi yapmaya hazır olsa da gece haberlerine *Düşenler* adlı programın aynı iyi niyetleri taşıdığını düşünmüyoruz. Bay Koppel ve Gece Haberleri ekibinin bu takdir duygusu arkasına saklana-

rak kamuoyunda Irak savaşına karşı bir etki bırakmak istediklerini düşünüyoruz. Şimdiden kocası Irak'ta ölen bir dul kadının kocasının adını gece haberlerinde duymak istemediğini öğrenen haberdarız ve onun bu düşüncesinde yalnız olmadığını tahmin ediyoruz. Bu yüzden Cuma akşamı yayınlanacak olan programın grubumuza bağlı yedi kanal tarafından gösterilmeyeceğini belirtmek istiyoruz.

Kararımızın birileri tarafından sorgulanacağını biliyoruz. Ama bizim kararımızı yargılamadan önce Bay Koppel'e neden 11 Eylül ve sonrasındaki terörist saldırılarda ölen binlerce masum insanın adları yerine Irak'ta ölen 523 askerin adlarını okuduğunu sormak istiyoruz. Bu cevabın içinde bu Cuma akşamı yayınlanacak programın gerçek motivasyonunu bulacağınızı düşünüyoruz. Ne yazık ki bunu biz asla bilemeyeceğiz çünkü Sinclair Yayıncılık Grubunun ısrarlı sorularına rağmen Bay Koppel sessiz kalmayı tercih etti."[2]

Tamamı bu saçma yazı işte. Sinclair Grubunun nüfuzlu üyeleri bu programın Birleşik Devletler ordusunu küçük düşüreceğini iddia ediyorlar. "Kocasının adını televizyonda görmekten rahatsız olacak" isimsiz bir duldan söz ediyorlar. Sinsice asla kanıtlanamamış olan Irak'la 11 Eylül arasındaki ilişkiden söz ediyorlar. Ve son olarak da Bay Koppel'i kendilerine bir şey anlatmamakla ve telefonlarına cevap vermemekle suçluyorlar.

Kim bu Sinclair Grubu ve Ted Koppel'i azarlama hakkını kendilerinde nasıl görebiliyorlar?

Web sitelerine göre şirket kurucusu Julian Sinclair Smith tarafından sadece UHF yayını yapan küçük bir şirket olarak 1971 yılında Baltimore'de kurulmuş. Sonra dört oğlu şirketi ondan almış ve şimdi adlandırdıkları ismiyle yayıncılık sektörünün "ana birleştiricisi" haline getirmişler. Böyle yapmaları-

nın nedenlerinden birisi yerel pazarda bir kişinin birden fazla televizyon kanalına sahip olamaması ile ilgili yasalar.[3] Yani basitçe anlatmak gerekirse Sinclair FCC'nin izin verdiği gibi ikinci bir kanalı satın alabilir ama lisansını değil. 1996 yılıyla beraber Sinclair kendi sözleriyle ifade edilirse "bir ağ tarafından sahip olunmayan en büyük ticari televizyon şirketi"[4] haline geldi. Sinclair televizyon imparatorluğunun yanı sıra bir de geniş radyo ağı kurdu ama sonunda televizyona yoğunlaşmak 55 istasyonluk ağın tamamını sattı.

Bugün şirket tüm ülkede hane halkı bakımından % 25 gibi kitleye hitap ediyor ve yedi ABC şirketinin yanı sıra yirmi Eox istasyonuna, on dokuz WB şirketine, altı UPN outlet'ine üç CBS şirketine ve dört NBC şirketine sahip.[5]

Julan Sinclair'in dört oğlundan birisi olan David D. Smith şirketin CEO'su ve patronu. Kardeşleriyle beraber Smith şirket hisselerinin % 95'ini kontrol ediyor (Haziran 1995'de halka açıldı)[6] Wall Street Journal ve diğer gazetelere göre Smithler tam bir Cumhuriyetçi destekçisi.[7]

Güzel, şimdi kimi istiyorlarsa onu destekleyebilirler. Ama şimdi Sinclair'in imparatorluğunun politik söylemlerinin derinine bakalım.

Şimdi gece haberlerinin Sinclair grubu tarafından yayınlanmamasının ardından ne oldu? Arizonalı senatör John McCain –yıllar boyunca politik spektrumun her tarafından saygı görmüş bir insan– David Smith'e bir mektup gönderdi.

> *"Gece haberlerini sahibi olduğunuz kanallarda yayınlamamanızı şiddetle kınıyorum. Sinclair'in ülkeleri için ölen askerlerin adlarının okunmasına ve fotoğraflarının gösterilmesine yaptığı itirazı son derece rahatsız edici buldum.*

*Başkanın savaşa girmesi için ona destek verdim ve hâlâ bu kararımın arkasındayım. Ama her Amerikalı savaşın korkunç bedelinin o genç ve cesur insanların bizim için nasıl hayatlarını feda ettiğinin farkında olmalıdır. Böyle bir kararın ciddi sonuçlarına katlanmak her seçilmiş Amerikalı politikacının sorumluluğudur. Ve bu haberleri tüm Amerikalılara duyurmak ve onları bu olanlardan haberdar etme sorumluluğunda olanlar da bu haberleri yayınlamalıdır.*

*Bu nedenlerle Sinclair Grubunun bu sorumluluktan kaçarak izleyicilerini hayatlarını kutsal bir şekilde feda eden askerlerimize karşı sorumluluklarını yerine getirmekten alıkoymasının hiçbir geçerli açıklaması yoktur. Savaş korkunç ama bazen de gerekli bir iştir. Savaşın bazen kalp yaralayıcı da olsa kötü sonuçlarını duyurmamak halka ve silahlı kuvvetlere bir zarar olmuştur. Yani kısacası bayım bu hiç vatanseverce değildir. Umarım bu iş hak ettiği gibi rezaletle sonuçlanır."*[9]

Gerçeği söylemek gerekirse bir yayıncı olarak bunu önleyebileceğim bir durumdayken John McCain gibi birisinin beni vatansever olmamakla suçlamasını istemezdim. Ama asıl önemli nokta ikinci paragrafta. Seçilmiş politikacılar aldıkları kararların sonuçlarına katlanmak zorundadırlar. Yani bir yayıncının sorumluluklarını omuzladığınızda karşınıza bir menü çıkmaz: biraz oradan biraz buradan alıp (kendi siyasi görüşünüze göre) yayıncılık yapamazsınız.

Bu üzücü hikâyedeki iyi haber cesareti Sinclair'in hareketinin halk tarafından ciddi bir itirazla karşılanmış olması. Sinclair'in Colombus Ohio şirketi yöneticisi "hiçbir olumlu eleştiri almadım" diyordu.[10] Bir diğer iyi haber –en azından bu

olay sırasında– Sinclair Grubunun artık sektörün büyük başlarından birisi olmadığıydı. (atmışın üzerinde kanala sahipler ve izleyicinin % 25'ine hitap ediyorlar ama yine de büyükler arasında değiller. Şaşırtıcı değil mi? Okumaya devam edin)

Ama kötü haber Sinclair Grubunun hâlâ büyük başlardan birisi gibi davranması. Bununla ne demeye çalışıyorum? Bir medya şirketi büyüdükçe daha politik olur ve hatalı ya da taraflı gazeteciliği nedeniyle izleyicinin tepkisini ölçmesi de o kadar zor olur. Ve bu şirketi yönetenler için halkın güvenini kazanmaktansa bu şekilde program yapmak daha kolay bir iştir.

Bu yüzden büyüklerden biri olmadan önce büyükmüş gibi davranan Sinclair Grubu yanlış yapıyor.

## ÇEŞİTLİLİĞİN ÖLÜMÜ

Medya ürünlerinin konsolidasyonu ve homojenizasyonu oldukça tehlikelidir. Bu çok daha az ve farklı görüş açılarının duyulması demektir.

Şimdi açık olalım: Sinclair gibi şirketleri ekonomik durumlarını pekiştirmek için konsolidasyonla suçlamıyorum ya da yerel programların yerine ulusal ölçekte yayınlar yaptıkları için suçlamıyorum (ikincisi ilkinden çok daha ucuzdur). "Yani ekonominin kurallarını yok sayamazsınız, şirketler kendi çıkarlarını yasaların izin verdiği ölçüde ön planda tutabilirler."

Bu şu anlama gelir: yasalarımızın –ve ilgili düzenlemelerimizin– medya şirketlerine uygun içerikte olduğundan emin olmalıyız. Son yirmi yılda FCC bu kuralları düzenlerken önemli hatalar yaptı ve şimdi treni doğru yola döndürmek gerekiyor.

Peki, tarih nasıl? İkinci Dünya Savaşının ardından Kongre ve FCC daha fazla sesin duyulması için bazı adımlar attılar. TV üreticilerinden hem UHF hem de VHF sinyallerini ala-

bilen makineler yapmalarını istediler. Tek bir şirketin sahip olabileceği istasyon sayısını yedi ile sınırladılar. Böylece UHF sinyalinde yayın yapan ve tek tek kişilere ait olan bir sürü TV istasyonu ortaya çıktı.[11] 'Yüz çiçek açsın' düzenlemecilerin felsefesiydi ve düzenlemecilerin felsefesi ise 'bu yüz çiçeği daha iyi açacak şekilde düzenle' oldu.

Sonra Jimmy Carter'in yeniden düzenlemesi ve Reagan yönetimi geldi. 1894'de FCC bir şirket tarafından sahip olunabilecek istasyon sayısını yediden on ikiye çıkardı. Her ne kadar 1985 yılında bir de seyirci kapasitesi –tek bir şirketin ulusal çapta ulaştığı seyirci yüzdesi– varsa da bu kapasite 1996'da arttırıldı.(% 25'den % 35'e) 2003 yılında gördüğümüz gibi FCC şirketlerin önündeki tüm kısıtlamalardan kurtulmak istiyor ve bu iş için tek sorumlu da Kongre ve mahkemeler.

Ama bu tarih boyunca çok daha sinsi bir konsolidasyon var: hem yapım hem de dağıtım şirketlerinin tek bir şirket altında birleşmesi. 1970 yılında FCC büyümekte olan üç ağla ilgilenmeye başladı.(CBS, NBC ve ABC) 1957 ve 1968 yılları arasında FCC'nin raporlarına göre bağımsız bir yapım şirketi tarafından yapılan programlar % 33'ten % 4'e düştü. FCC daha önce bağımsız yapım şirketlerini korumak için Fin-Sin olarak bilinen finansal işlemler ve Sendikasyon yasasını çıkarmıştı. Yayınladıkları programları tekrar satmalarını engelleyen bu düzenleme ile büyük şirketler program satış bölümlerini kapatmak zorunda kalmışlardı.

Bir kez daha felsefe 'yüz çiçek açsın'dı.

Ama 1990'ların başında büyük ağlar Fin-sin'in zamanın geçtiğini ve alakasız olduğunu öne sürmeye başladılar. FCC bu düşünceyi benimseyince büyük dağıtım ağları bağımsız film şirketlerini satın almaya başladılar. Çok uzun sürmedi. Tüketiciler birliği medya gözetim uzmanı Gene Kimmelman

Kongre önünde ifade verirken şunları söyledi: "1985'de 25 bağımsız film stüdyosu vardı, ama 2002 yılında sadece 5 bağımsız film stüdyosu kaldı." (ve 1992 yılında sadece yeni yapılan programların sadece % 15'i bir ağa bağlı stüdyolar tarafından yapılırken bu rakam 2002 yılında % 77'ye yükseldi.)[12]

İşte ironi: ağlar daha kârlı hale geldikçe kendilerine satın alabilecekleri yeni hedefler seçiyorlar. Tek tek büyük şirketler tarafından yutuluyorlar. GE (NBC), Cap Cities (önce ABC sonra Disney tarafından), Viacom (CBS). Büyükten küçüğe sıralanmış balıklara bakın her biri daha büyüğü tarafından yutuluyor.

Artan bir şekilde amaç sağınızdan solunuza her şeye sahip olma noktasına geldi. Üretim zincirinin hem üstüne hem de altına. Ted Turner (TNT/CNN/MGM imparatorluğunun başına geçtiğinden beri bu yarışa sonuna kadar girdiğini utanarak itiraf ediyor) şimdi konsolidasyonun sonuçlarını ilgiyle izliyor:

> *"Bugün medya sektöründe bir şirketin hayatta kalabilmesi için üretim zincirinin başından sonuna kadar her şeyine sahip olmalıdır, yayından kablolu ağlara, sitcomlara, filmlere ve yayınlarda gördüğünüz her şeye ve onları yapan stüdyolara ve onları evinize getiren ağın kablolarına uydularına ve bu programlarla ilgili web sitelerine ve bu sitelere erişmek için kullandığınız internet bağlantısına. Büyük medya bugün musluğa, borulara suya ve rezervuara sahip olmak istiyor. Sırada yağmur bulutları var."*[13]

Geçtiğimiz yıllarda FCC komisyonunda ciddi bir yarılma ortaya çıktı. Sürekli başkan Michael Powell'a (eski hükümet

sözcüsü Colin Powell'ın oğlu) oy veren iki üye ve yeniden düzenlemeye karşı oy kullanan iki üye. Uzlaşmayan bu iki üyeden birisi olan ve Başkan Bush tarafından atanan bir Demokrat olan Michael Copps'tu. Copps 2003 yılı Ocak ayında Columbia Üniversitesinde katıldığı bir forumda düşüncelerini şöyle anlattı:

> *"Neden bununla ilgiliyim? Hareketlerimizin potansiyel sonuçlarıyla ilgili en sinsi şeyi hâlâ gördüğümüzü düşünmüyorum. Medyada konsantrasyon kurallarını devre dışı bırakmamız durumunda neler olabileceğine dair elimizde radyo sektöründen örnekler var. Birçok kişi bu alanda konsantrasyonun ciddi sorunlar yarattığını düşünüyor. Şüphesiz medya sektörünün daha kârlı yönetilmesini sağlayan düzenlemeler bazı sorunlar yarattı. Ama konsolidasyon herkesin beklediğinden çok daha öteye gitti. Şimdi şirketler düzinelerce istasyona sahipler hatta yüzlerce –bir tanesi binden fazla– programlar şehir sakinlerinden binlerce kilometre öteden yayınlanıyor. Şimdi pazarın tamamı tekellerin elinde ve bunların hepsi birkaç yıl içinde oldu."*[14]

Bu bir sorun mu? Yerel seslerin yerlerini yüzlerce kilometre öteden gelen kâr amaçlı devasa şirketlere bırakması bir sorun mu? Evet bir sorun. Ve ilk konu güvenlik. Copps'un binden fazla istasyona sahip olduğunu söylediği şirket Clear Channels İletişim şirketi, 1996'da yalnızca 40 istasyonu olan bugün 1200 istasyona sahip bir diğer iletişim devi. Peki, güvenliğin bununla ne alakası var? New York Times'ın haberine bakalım:

*Kuzey Dakota demokrat senatörü Byron Dorgan anhidriz amonyum taşıyan bir trenin Minot yakınlarında raydan çıkmasıyla bölgesinde potansiyel bir faciayla karşılaştı. Acil durum sinyali başarısız olunca polis şehrin yerel radyo istasyonlarını aradı bu istasyonlardan altı tanesi Clear Channel'e aitti. Habercilere göre bir buçuk saat boyunca istasyonlarında hiç kimse telefonlara cevap vermedi. Üç yüz kişi hastanelik oldu ve bazıları amonyum nedeniyle kör oldu. Evcil havyanlar ve çiftlik hayvanlarının tamamı öldü."*[15]

Kalite bir diğer konu. 1998'de başlayan bir proje kapsamında beş yıl içinde TV'de yayınlanan 22 bin hikâye incelendi. Her ne kadar sonuçlar karışık olsa da raporda şunlara yer verildi: "Yerel televizyonların büyük şirketler tarafından satın alınmasının önünü açan düzenlemelerin Amerikalıların dinlediği haberlerin kalitesini kemirdiği çok açıktır."[16]

Çeşitlilik bir diğer önemli konu. 2003 yılının başlarında senatör John McCain azınlıkların medya sektöründeki oranlarının koruma altına alınması için bir yasa sundu. Aralık 2000 yılında azınlıkların tüm Amerikan halkının % 29'unu oluşturduğunu ama medyadaki varlıklarının sadece % 3.8 olduğunu söyledi.[17] Her ne kadar FCC başkanı Powell halk önünde McCain'in çabalarını takdir etse de yasal zeminde değişen bir şey olmadı. 2003 Eylül ayında FCC İspanyol Yayın Şirketi işle Univision'un birleşmesini onaylayarak İspanyolca konuşan topluluğa ulaşan tek bir yayın şirketi oluşmasına destek verdi

Yenilik, medya konsolidasyonunu bir diğer tehlikeli sonucudur. Bu noktayı Ted Turner şöyle açıklıyor: yeni çocuklar –hızlı başlangıçlar– hayatta kalmak için başka şansları olmadığı için sektörlerinde yeniliği dayatırlar. Büyük başlarsa

yerlerine oturup kendi paylarını korumaya çalışırlar.

Ve son olarak halkın bilme hakkı tehlikededir. Cumhuriyetçi Senatör Mark Foley seçmenlerine ulaşmak için yerel radyoları kullanıyordu. Ama ulusal medya onun bölgesine taşınınca yerel istasyonların sayısı beşten bire düştü.[18]

Demokrasi idam sehpasında mı? Evet. Peki, bununla ilgili ne yapacağız?

## MICHAEL MOORE MICKEY MOUSE İLE TANIŞIYOR

Yukarıda belirttiğim gibi Sinclair Yayıncılık Grubu gece haberlerinde Irak'ta ölen askerlerin fotoğraflarının yayınlanmasını ve isimlerinin okunmasını politik bir hamle olarak değerlendirmişti. "Bunu halk yararına karşı bulduk" demişti Sinclair'in genel avukatı Barry Faber.[19]

Çok şükür Sinclair bugün Birleşik Devletlerde yayıncılığın devlerinden birisi değil. Şimdi gerçek bir dev böyle bir konuda nasıl davranıyor onu inceleyelim. Ve Walt Disney'in 2004 baharında Michael Moore'un Fahrenheit 9/11 filmi ile ilgili kararına bakalım.

Sokakta yürüyen insanlara Disney'i sorduğunuzda size ilk verecekleri cevap çizgi film karakterleri ve sahip olduğu parklardır. Çok küçük bir grup şirketin ABC gibi bir kanalın –Sinclair Grubuna takılan gece haberlerinin yayınlandığı kanal– yanı sıra aşağıdaki diğer varlıklara da sahip olduğunu biliyor. (Kaynak: Columbia Journalism Review)

• **Yayıncılık Şirketleri:** Hyperion, Disney Yayıncılık, çocuklar için Hyperion kitapları, Disney küresel Çocuk Kitapları ve ilgili yayınlar.

• **Dergiler:** Otomotiv Sektörü, Biyografi, Discover, Disney maceraları, Disney, EVN Haber, ESPN, US Weekly, Kodin

• **Bir televizyon ağı:** 1995'de birleşme ile Disney'e geçti

• **Sahip olunan ve işletilen TV istasyonları:** Chicago, Flint, Fresno, Houston, Los Angeles, New York, Philadelphia, Raleigh/Durham, San Francisco ve Toledo.

• **Radyo istasyonları:** Atlanta'da iki, Chicago'da dört, Dallas'ta beş, Detroit'te üç, Los Angeles'te dört, Minneapolis'te altı, New York'ta dört, Washington'da üç olmak üzere toplam 64 tane.

• **Kablolu TV:** ABC ailesi, Disney Channel, Toon Disney, Soapnet, ESPN (% 80'i), Klasik Spor kanalı, A&E Television (% 37,5'lik kısmı), History Channel (kısmi ortak) Lifetime TV (% 50), Lifetime Movie Ağı (% 50) ve E! Entartainment (kısmi ortaklık)

• **Uluslararası yayıncılık şirketleri:** İngiltere, Tayvan, Avustralya, Malezya, Fransa. İtalya ve Orta doğudaki Disney kanalları, ESPN Uluslararası Girişimcilik, Avustralya Sportvision, (% 25), ESPN Brezilya (% 50), ESPN Star (% 50) ve Net STAR (% 33).

• **Diğer uluslararası girişimler:** Fransa ve Almanya'da yapım ve dağıtım şirketleri Fransız Sport TV, İskandinav Yayıncılık Şirketi, İspanyol Tesauro ve Japon Sport TV.

• **Televizyon Yapım ve Dağıtım:** Buena Vista Television, Touchstone television, Walt Disney Television ve Walt Disney Television animation,

• **Film yapım ve dağıtım:** Walt Disney Pictures, Touchstone Pictures, Hollywood Pictures, Caravan Pictures, Miramax Films, Buena Vista Home Entertainment, Buena Vista Home Video ve Buena Vista International.

• **Finansman:** Sid R. Bas ve Disney mağazalarında ortaklık.

• **Walt Disney Internet Grubu:** ABC Internet grubu,

ABC.Com, ABC-NEWS.com, Oscar.com, Mr. Showbiz, Disney Online, Disney's Daily Blast, Disney Com, Family Com, ESPN Internet Grubu, ESPN.sportzone.com, soccernet.com (% 60), NBA.com, NASCAR.com, Skillgames.com, Wall of Sound, Go Network ve Toysmart.com

• **Müzik:** Buena Vista Müzik Grubu, Hollywood Records, Lyric Street Records, Mammoth Records, Walt Disney Records

• **Sinema ve Spor:** Walt Disney Tiyatro Prodüksiyonu, Anaheim Spor ve Anaheim ördekleri.

• **Ve elbette Parklar ve Resortlar:** Disney Land, Disney Land MGM stüdyoları, Disney Land Paris, Disney Land Regional Entertainment, Disney Land Resort, Disney Vacation Club, Epcot, Sihirli Krallık, Disney Land Tokyo (kısmi ortaklık) Walt Disney Dünyası, Disney'in hayvan Krallığı, Walt Disney Dünya Sporları Kompleksi Disney Cruise ve Disney Enstitüsü.[20]

Bu uzunca listenin burada yayınlanmasının iki nedeni var. İlki Disney girişimlerinin çok geniş bir alanda hem yatay hem de dikey olarak ne kadar yayıldığını –siz Disney dünyasına hiç adım atmamış olsanız da– CEO Michael Eisner'in ve imparatorluğunun hayatınızın bir parçası olduğu gerçeğinin altını çizmek. İkincisi Michael Moore ve Disney arasındaki savaşın gerçekliği. Şimdiden gerçekten çok büyük bir Golyat ve çok küçük bir Davut'la karşı karşıyayız.

Hikâye 2003 yılının mayıs ayında başlıyor. Disney'in alt şirketlerinden birisi olan Miramax yapımcılık Michael Moore ile son feryadı üzerine anlaşıyor: bu seferki Başkan Bush ve yönetimini yerden yere vuran bir komedi. Moore tüzel liderleri (önce beni ve Roger'ı) ve silah lobisini çileden çıkartan belgeleriyle ünlü olduğunu bilmeyen yok. Daha sonra 3 milyon

dolara mal olan film tüm gösterimlerden ve DVD satışlarında 120 milyon dolar gibi bir gelir elde etti. Elbette Moore –aynı cins kitapları ve sürekli olarak yayında olan şovuyla beraber– iyi bir yatırım oldu.

Miramax kendi çapında her zaman uysal bir Disney şirketi olmuştur. Geçtiğimiz yıllarda "Aşık Shakspeare" ve "Karayip Korsanları" gibi ünlü yapımlara imza atmış bir şirket. Miramax Bob ve Harvey Weinstein'in bir ürünü, her ne kadar şirketi 90'ların başında Disney'e satsalar da işi bırakmadılar. (Bu nokta önemli; Harvey Demokrat partinin önemli destekçilerinden birisi oysa –patronu– Disney'in Eisner'i ise cumhuriyetçilerin önemli destekçilerinden birisiydi.) Anlaşmanın maddelerinden bir diğeri ise Disney bütçeyi geçmesi ya da korkulan NC 17 Ratingine takılması durumunda filmin dağıtım hakkını engelleyebileceği yönündeydi.

Miramax Moore anlaşması Mayıs 2003 yılında ilk kez açıklandığında muhafazakar lobi Disney CEO'su Eisner'le görüşerek sözleşmeyi iptal etmesini istediler. Moore'un ajansı Ari Emanuel'e göre Eisner, Emanuel'e Miramax'la anlaşma yapmamasını söyledi. Anlaşma bir kez yapıldıktan sonra Eisner Emanuel'e anlaşmayı iptal etmesini istedi. New York Times'a göre:

"Bay Emanuel Bay Eisner'in Disney'in Başkan Bush'un kardeşi Jeb'in vali olduğu Florida'daki parkları otelleri ve diğer mal varlığı için vergi indiriminin tehlikeye düşmesinden çekindiğini belirttiğini söyledi. "Michael Eisner bana bu filmi Harvey Weinstein'e satmamamı söyledi ama bu onu dinlediğim anlamına gelmez," dedi Bay Emanuel. "Açık bir biçimde Disney şirketinin vergi indirimlerinden faydalanmak istediğini bu yüzden filmi Miramax'a satmamı istemediğini Disney'le ilgili bir şirketin bu işe karışmasını istemediğini söyledi."[22]

Disney yöneticileri filmin ilk sırada çıkmasını engelleseler de filmle Florida'daki vergi indirimlerini ilişkilendirmekten kaçındılar. Ne olursa olsun Miramax ve Moore arasında anlaşma yapılmıştı. Muhafazakarlar şikayet etmeye devam etti. Eisner tahminen anlaşmanın bitmesi için uğraştı.

Neden? Şey doğrusu bir tek şey için, Florida eyalet çalışanlarının emeklilik fonu –Vali Jeb Bush o zaman vekaleten bu fona başkandı– Disney'in 7,3 milyon dolarlık bir parçasını elinde tutuyordu. Bir diğer neden de Disney'e Orlando toprakları üzerinde 40 bin dönümlük bir alanda adeta feodal bir hâkimiyet sağlandığı için. Bir başka neden Bush Kardeşler Disney'i hep Amerikalıların morallerini yükselten bir değer olarak gördükleri ve bunu yaydıkları için. Örneğin 11 Eylül'ün hemen sonrasında Başkan Bush tedirgin Amerikalılara "Florida'daki Disney Land'a gidin ve ailelerinizle beraber eğlenin" dedi. 2003 yılbaşı tatili sırasında başkan, kardeşi ve bir düzine aile üyesi Disney'e ait bir gemi ile bir deniz yolculuğuna çıktı.[23]

Hikâyedeki diğer büyük gelişme 4 Mayıs 2004'de oldu. O gün Michael Moore'a göre ajansı ve Miramax Disney'in filmi serbest bırakacağı yönünde haberdar edilmişlerdi. "Herhangi büyük bir şirketin ilgisi çekmiyor, fazla partizan" diye açıklama yapmıştı bir Disney yöneticisi Times'a.

Moore web sitesinde buna cevap verdi:

"Bazı insanlar bu filmin yayınlanacak olmasından korkuyor olabilirler ama bu konuda yapabilecekleri bir şey yok çünkü yapıldı ve müthiş bir şey oldu. Ve bu konuda söyleyeceğim bir şey varsa o da bu filmi bu yaz izleyeceksiniz, çünkü en nihayetinde burası özgür bir ülke."[25]

New York Times ertesi gün editörün köşesinden Disney'in korkak davranışını kınıyordu:

"Başkan Bush ve ailesini eleştiren bir film yapan alt şir-

keti Miramax'ı engelleyen Disney'e ödlekliğinden ötürü bir altın madalya verin. İfade özgürlüğünü desteklemesi gereken bir şirket bunun yerine politik eleştiri sınırları içinde kabul edilebilecek bir filmi sansürlemeyi seçti... eğer Florida vergi indirimleri Disney'in hareketi için bir nedense büyük yığınların farklı medya kuruluşlarını hızla yutmasının tehlikeleri bir kez daha ortaya çıkmıştır.

Diğer taraftan Disney'in üst düzey yöneticilerinden birisi gerçek nedenin Disney'in tüm politik gruplara ve ailelere eşit uzaklıkta olduğunu ve onları rahatsız etmek istememesi olduğunu iddia etti. Bu aileler elbette bu filmi izlememeliydi.

Dağıtımın engellenmesi için hangi nedenin daha kötü olduğunu söylemek gerçekten zor. Ama şurası açık ki Disney yakınlarını politik ifade özgürlüğünden daha çok seviyor."[26]

Hikayenin geri kalanını takip etmiş olabilirsiniz. Moore'un filmi –Bush yönetiminin kırıcı partizan ve trajikomik bir suçlayıcı– izleyicilerden iyi eleştiriler aldı. Mayıs ayının sonunda Cannes Film Festivalinde Palme D'Or ödülünü aldı ki bu ödül 1956'dan beri bir belgesele verilmiyordu (Kaptan Cousteau) ve film yapımcıları için verilen en büyük ödüllerden birisiydi. Birkaç gün sonra Weinstein kardeşler 6 milyon dolar gibi bir rakamla filmi kişisel olarak satın aldılar ve son dakika gösterimleri ayarladılar. Film açılış haftasında rekor kırdı ve Ağustos ortasında 155 milyon dolar gibi bir hâsılata ulaştı.[27]

Peki bu üzücü hikayeden çıkartılacak ders ne? Bir tek şey, bir devin pazarda nüfuzunu kullanmasının –ki bu nüfuz dikey bütünleşmenin sonucudur– kendi politik görüşü açısından ne kadar önemli olduğunu gördük. Eğer sektörünüzün hem üretim hem de dağıtım kanallarını elinizde bulundurursanız çok iyi bir pozisyon elde edersiniz (elektrik dağıtımını bu tip bir dikey birleşmeyi engellemek için yeniden düzenleme-

dik mi?). Disney ve diğer beş büyük şirket işi yapıyorlar ve halkın bilgi edinme hakkını gözardı ederek nerede nasıl kullanılacağına karar verme lüksüne sahipler. Bu şekilde halkın görüşlerini şekillendiriyorlar ve bir sonraki seçimin sonuçlarına karar veriyorlar.

Şimdi sadece bu tartışma için kablolu dağıtım devi Comsat'ın Disney'i satın alma çabasında başarılı olduğunu düşünün (o zaman beş kablolu devinin güçlerine dokunamazdım bile). Bugün kablolu ağın % 42'si uydu şirketi ya da kablo operatörü ile bütünleşmiş durumda. Eğer Disney/Comsat gerçekleşmiş olsaydı bugün pazardaki oranları % 50'ye yakın olacaktı. Bu anlaşmaların ne kadar büyük olabileceğinin ve birleşmelerin seyrini anlatmaya yeter.

Buradaki bir diğer tehlike de yatay bütünleşme. Özellikle medya sektöründe. Önceki sayfalarda Disney'in kitaplardan gemilere uzanan şirketlerini hatırladınız mı? Bir medya şirketi yeteri kadar işe girdiğinde sorumluluklarını hesaplamak oldukça karmaşıklaşır.

Michael Eisner ABC ağını satın aldıktan sonra "umarım ABC Disney'i savunmaz" demişti. Ben de öyle umuyorum ve eğer ben Eisner gibi yayılan bir imparatorluğun başında olsaydım eninde sonunda ben de bir karar vermek zorunda olurdum. Ama gerçek şu ki Eisner'in açıklamasından kısa bir süre sonra ABC'nin 20/20 haberlerinin Disney'i eleştiren bir programı öldürmesi hepimizi dondurdu.[30]

Yargıç Louis Brandeis 1927'de Whitney California davasında şöyle yazıyordu:

"Bağımsızlığımızı kazanan insanlar devletin son görevinin insanların kendi iktidarlarını geliştirmek olduğuna inanıyorlardı... Özgürlüğün en büyük tehdidi hareketsiz insanlardır, halk tartışmalar politik bir görevdir ve bu Amerikan Hü-

kümetinin temel görevlerinden birisi olmalıdır."[31]

Ağustos 2003 yılında Arnold Schwarzenegger Jay Leno'nun Tonight şovunda (NBC'ya ait ve o da General Electric'e ait) Kaliforniya Valiliği için adaylığını açıkladı. Peki ellinin üzerindeki diğer başkan adayları o gece neredeydi? Ve iki ay sonra zafer sonrası kutlamalarında Schwarzenegger ulusal kanalda halka Jay Leno (NBC'ya ait ve o da General Electric'e ait) tarafından takdim edildi.

Gerçekten Yargıç'ın dediği gibi hareketsiz miyiz? Oraya doğru gidiyoruz. Demokrasimiz idam sehpasında mı? Kesinlikle ve onu oradan indirmek için bir grup CEO'nun kilit noktadaki parlamenterin kızgın vatandaşların ve yeni bir düzenleyici grubun ortak çalışması gerekiyor.

# 5

# CEO'NUN BEDELİ: NE YANLIŞ NE DOĞRU?

İnsanların hak ettiklerinden daha fazla kazandığını mı düşünüyorsunuz?

Dikkat edin bu şaşırtmalı bir soru. Eğer bugün Amerikalı –ya da dünyanın herhangi bir yerinde– bir CEO iseniz büyük ihtimalle fazla para alıyorsunuz, bu yüzden bu soruya cevap vermek istemeyebilirsiniz.

Bu bölümde CEO'ların ve diğer yüksek kademeli yöneticilerin kazandıkları paralar üzerine uygun düzeyleri ve yöntemleri inceleyeceğiz. Geçtiğimiz aylarda oldukça ilgi çeken bir konu. Ben de bu konuda konuşmakta oldukça istekliyim, bu yüzden fikirlerimi burada açıklayacağım. Eski bir CEO olmam ve süreç içinde zenginleştiğim için fikirlerimin dikkate alınacağını düşünüyorum.

## BAŞLANGIÇ NOKTASI

101 Numaralı tazminatla başlayalım.

CEO'ların dört çeşit geliri vardır. Maaş, prim, hisse opsiyonu ve rüşvet. (kısaca değineceğim). Amerikan kapitalizminin eski güzel günlerinde –60 yıl önce diyelim– CEO'ların bu kadar çok ve çeşitli gelirleri yoktu.

Hikâyenin nakit kısmı çok düzdür. Maaş –dört ayaklı gelirler taburesinin ilk ayağı– hâlâ alçakgönüllüdür. Yarım yüzyıl geriye baktığımızda ortalama bir CEO, Amerika başkanının hemen hemen iki katı maaş alıyordu. Başkan Eisenhower'ın az maaş aldığını iddia edebilirsiniz ama o dönem özel sektörde çalışan başkanlar hiç de az para almıyorlardı.

O eski güzel günlerde primler üstün performansa bağlıydı ve herkes her yıl üst üste çok iyi performansa ulaşamayacağı için birkaç CEO her yıl büyük prim alıyordu. Şirketiniz tahmin edilen beklentileri karşıladığında ya da bu beklentileri aştığında prim alıyordunuz ve bu prim gerçekten bir primdi.

Hisse opsiyonu –hikâyenin adaletli tarafı– kılık değiştirmiş bir emeklilik planı gibidir. Yöneticilikteki konumunuza göre belirlenir ve şirketin o gün için belirlediği fiyattan gelecekte bir gün şirketinizin hisse senetlerini satın alma olanağıdır. Şirkette uzun yıllar kalmanız beklendiği için ve bu uzun yıllar boyunca hisseler de sürekli değer kazanacağı için sonuçta oldukça iyi bir gelir elde edersiniz.

Opsiyonlar yöneticilerin ve ortakların çıkarlarını ortaklaştırmak için kullanılır. Eski günlerde yöneticiler aynı zamanda ortaklardı. Ama 19. yy sonlarına doğru yönetici sınıfın yükselmesiyle birlikte bu yeni samuray sınıfının görevinin başında olmayan efendisine sadakatini güçlendirecek bir yöntem olarak ortaya çıkmıştır. Opsiyonların asıl amacı samurayın gözünü toptan ayırmamasını ve şirketin uzun dönemli ihtiyaçlarını düşünmesini sağlamaktır.

Şimdi sıra geldi rüşvete. Bu sözü "doğru bir yolla kazanıl-

mayan büyük miktarda para" için kullanıyorum. Daha önce kendisini ve kız arkadaşını eğlendirmek için korkunç rakamlar harcayan Dennis Kozlowski'nin durumunu incelemiştik.[1] Kozlowski'nin şirketi Noel partilerinden birisi için sadece çiçeklere ve müsrif bahşişlere 50 bin dolar harcadı.[2]

Geçtiğimiz yıllarda elbette CEO'ların gelirleriyle ilgili bazı şeyler keskin biçimde değişti. Bugün ortalama bir CEO Amerika başkanının yaklaşık olarak 62 katı para kazanıyor.[3] Başkanlarımıza eskisinden daha iyi ödemeler yapıyorsak bu CEO'larımıza çok daha iyi paralar ödüyoruz demektir. Bu sadece Johnson'un, Nixon'un ya da Ford'un CEO'larımızdan geri kaldığı anlamına gelmez.[4] CEO'larımız soylu ödeme oranlarıyla herkesi geride bırakıyorlar.

> *Eğer bir fabrika işçisinin maaşı bir CEO'nunki gibi artsaydı 1999 yılında yıllık kazancı 23.753 dolar yerine 114.035 dolar olacaktı. Eğer minimum saat ücreti bir CEO'nun aldığı para kadar artsaydı saat başına 5.15 dolar yerine 23.13 dolar olacaktı.*[5]

CEO'ların gelirleri bu opsiyonların sıklığı büyüklüğü ve değerlerinin değişmesiyle büyük oranda arttı. Özellikle Amerikan ekonomisinin bir balon gibi şiştiği 90'lı yılların başına opsiyonlar adeta jet hızıyla yükseldi.

Opsiyonlar konusunda bir başka gelişme daha var. Bir şirketin perspektifinden bakıldığında opsiyon bir çeşit büyülü kaliteye sahiptir. Finansal ve Muhasebe Standartları Yönetimi (FASB) Amerikalı özel şirketler için muhasebe standartlarını belirler. FASB şirketleri opsiyonları hesaplarında göstermeleri konusunda sıkıştırmadığı için (büyük ihtimalle politik nedenlerden buna sonra kısaca değineceğim) opsiyonlar beda-

vadır. Bu yüzden bir şirket emeklilik ya da kızağa çekme durumunda opsiyonları sadece bir dipnotla gösterebilir, "ah evet geçen yıl biraz opsiyon dağıttık herhalde bize bir şeylere mal olmuştur"

Bu kitapta opsiyonlarla ilgili daha derin konulara girmeyeceğim. Neden? İlki, bu konu oldukça karışık ve karşılıklı bir durum. İkincisi FASB ve diğer düzenleyici kurumlar artık kuralları sıkılaştırıyor. Ve son olarak zaten şirketler yaşananlardan sonra opsiyonları kısma ve düzenleme yoluna gitmeye başladı.

Ve son olarak rüşvet. İlginç bir şey keşfettim. Bir CEO –veya bir politikacı– hayatında ekstra bir kadın olmasında ısrar ettiğinde çevresinde rüşvet başlıyor. Bu adamların parayı umursamadığı konusunu belirtmiştik yani bu finansal bir mesele değil. Rüşvet adamımızın kontrol dışı olduğunun bir göstergesidir. Kendi maaşını kendisinin ödediğine inanmaya başlıyor. Şirketinin kaderinin kendi elinde olduğuna inanmaya başlıyor. Kendini ölümlüler arasında yürüyen bir Olimpos'lu gibi görüyor.

"Hesapladığım kadarıyla şirket ortaklarına 37 milyar dolar kazandırırken kendim 139 milyon dolar kazanmışım," diyordu Dennis Kozlowski Business Week dergisine. Doğruyu söylemek gerekirse bir tarafta kız arkadaşı varken ortakların hesabına geçecek bir milyon doların kıza pahalı hediyeler ve eğlence için harcanmasını kim umursar?[5]

Ama Kozlowski'nin de anladığı gibi biz ölümlüler özellikle de hedeflerimiz başka yönlere saptırılınca bunu umursuyoruz.

Özellikle sinirlendiğimiz bir diğer şey de günün sonunda CEO'ların şirketlerin kaderlerine çok küçük bir etkileri olduğunu duymak. Şirketleri etkileyen şeylerin başında ekonomik

eğilimler, iş gücü kaliteniz ve ürünlerinizin ve hizmetlerinizin pazarda nasıl bir yer edindiği gibi şeyler geliyor. Elbette CEO'lar birleşmeler, satın almalar ve parçalanmalar konusunda kilit kararlar veriyorlar (Her ne kadar kanıtlar bu durumlarda ortakların gelirlerinin düştüğünü ama yöneticilerin gelirlerinin arttığını söylese de). Evet bugün CEO'lar şirketlerinin uzun dönemli hedeflerinde çok etkililer ama her şeye kadir olmaktan çok uzaklar ve kendilerine bugün davranıldıkları gibi davranılmayı hak etmiyorlar. Ve benim paramı ya da sizin paranızı rüşvete çevirmeye hakları yok.

Bu kitap sadece tarihi olayları anlatıyor ama okuyucu şimdiden önemli bir soruyu sormaya başlamıştır: Ne yanlış gitti? Ne zaman ve neden CEO'lar kendi başlarına bu kadar büyüdüler? "Uzun Ömürlü" ve "Büyümek için İyi" kitaplarının yazarı Jim Collins CEO'ların tanrılaştırılmasını –ve onların tuhaf gelirlerini– tek bir nedende bağlıyor: Lee Iacocca'nın Haziran 1986'da yayınlanan ve kendini şişiren otobiyografisi, Iococca. O zamana kadar CEO'lar bu kadar ilgi çekmiyorlardı. Iococca'dan sonra işler hızla bozuldu. İnsanlar iş dünyasının hükümdarlarıyla ilgili dedikodu yapmaya doymadılar. Hatta daha kötüsü yönetim kurulları meşhur CEO'lar aramaya başladılar.[6]

Elbette işin içinde kültürümüzün yozlaşmasından, Reagan yönetiminin sonlarında başlayan ekonomik canlılığa kadar bir sürü neden var ama eğer Jim Collins istiyorsa ben de Iococca'yı suçlayabilirim.[7]

## COMPUTER ASSOCIATES'DE RAHAT BİR HAYAT

CEO'ların ve üst düzey yöneticilerin gelirleriyle ilgili en ilginç hikâyelerden birisi Islandia New York'tan geliyor. Burası büyük şirketlere yazılım desteği sağlayan Computer Associates

International'ın merkezi.

1995'te Computer Associates (CA) Charles Wang (Kurucu ve CEO), Sanjay Kumar (ana işletme sorumlusu) ve Russell Artzt'dan (başkan yardımcısı) oluşan bir troyka tarafından yönetiliyordu. O yıl CA'nın yönetim kurulu bu üç adamı motive etmek için masaya ilginç bir anlaşma koydu. Eğer şirket hisseleri % 20 oranında artarsa ve bu teklifin geçerli olduğu beş yıl içinde bu seviyede atmış günden fazla kalırsa bu troyka CA hisselerinde 20,3 milyon hisse alacaklardı.

Bu son derece hayret verici bir teklifti. Yönetim kurulu dünyada ne olmasını bekliyordu? Elbette çok etkili bir amaçtı. Ama troykanın bu amacı gerçekleştirmesi durumunda bu şirkete gerçekten çok pahalıya mal olacaktı. Bu arada bu kadar büyük beklentiler altında CA'nın üst yönetimi çok büyük baskı altında olmayacaklar mıydı?

1999'da hesap zamanı geldi. Wang toplamda 655,4 milyon dolar alarak Amerika tarihinin –büyük olasılıkla bu galaksi tarihindeki– en çok kazanan CEO'su oldu. Kumar 359 milyon dolar aldı. Artzt 129 milyona razı olmak zorunda kaldı. Toplam zarar 1,1 milyarın üzerindeydi ve şirket bunları ödemek için 675 milyon borç almak zorunda kaldı ki bu da şirketin son üç yıllık kârının yarısını götürmüştü.[8]

Bu fiyasko duyulunca CA'nın hisseleri % 30 oranında düştü. Elbette ortaklar bunu duyduklarında feryada başladılar ve bu eşkıyalar hisselerin bir kısmı olan (yaklaşık 4,5 milyon hisse) geri verdiler. Wang'ın çeki yaklaşık 144,5 milyon dolar azaldı. İlk başta bununla çok ilgilenmediğini Business Week'e verdiği "patronlarımı tanıyorum beni tekrar bir bütün yaparlar" sözleriyle gösterdi.

Bu menfur hikâyedeki asıl darbe daha gerçekleşmemişti. 2001'in sonraki aylarında SEC CA yöneticilerinin milyar dolar-

lık prime ulaşabilmek için şirketin rapor edilen satış ve kârlarını şişirmiş olabileceklerini açıkladı. O yıl Brooklyn'den seçilen büyük jüri araştırmaya başlayınca Charles Wang hemen emekli oldu, şirketin sözcülerinden birisi bu durumu bir rastlantı olarak değerlendirdi.

Söylentiler yöneticilerin şirketin göz alıcı büyümesini yaratıcı muhasebe ile hızlandırdıklarından bahsediyordu.[9] Ancak savcıların dedikodulardan fazlasına ihtiyacı vardı. Bir nedenle CA gelirlerini doğru göstermemişti. 2000 yılında şirket 1999 yılı gelirini düzelterek 2.13 milyar dolardan 1.91 milyar dolara düşürdü? Neden? Çünkü bazı kontratları iki defa saymışlar (hey bu olabilir: şurada bir yüz milyon dolar var, hey burada bir yüz milyon dolar daha var) ve Mayıs 2001'de CA o yıl Mart ayına kadar olan kârını açıkladı. Bir ay öncesine kadar 230 milyon olarak açıklanan rakam gerçekte 90 milyon dolardı.[10] Ekim 2001'de şirket tarafından kurulan bir iç değerlendirme komisyonu liderlerini kârları "erken" rezerve etmekle eleştirdi ve bu hareket CA'nın finansal direktörünün ve iki üst düzey çalışanın harekete geçmesini sağladı.[11]

Sonunda düzenleyicilerin ve savcıların baskısı altında gözden düşen Charles Wang'ın yerine CEO olarak geçen Sanjay Kumar Haziran 2004 yılında şirketten ayrıldı. Şirketin yenilenen yönetim kurulu yaptığı bir basın açıklamasıyla bunun normal bir devir olduğunu duyurdu.

"Yönetim kurulumuz Sanjay ve ailesinin iyiliğini diler. Yönetim kurulumuz hükümetin şirketimizin geçmiş dönemleriyle ilgili başlattığı incelemelerin bir an önce bitmesini dilemektedir. Tüm bu olayları aşmak için çok sıkı çalışıyoruz ve düzenleyici adımlar atıyoruz. Sanjay'ın CA'dan ayrılma kararı bu motivasyonla atılmış bir adımdır."[12]

Kulağa dostça geliyor. Ama daha sonra şirket tarafından

oluşturulan dosyalara göre Sanjay içinde emeklilik tazminatı ve primlerin de olduğu yaklaşık 9 milyon doları bırakmaya zorlanmıştı.[13] Sonra ana ortaklardan birisi CA yöneticilerinin aldıkları devasa paraları geri almak için mahkemeye başvurdu. Sonra ortaklar şirkete yöneticilere yapılan ödemelerin yine onların hareketleri sonucunda şirketin finansal durumun kötüleşmesi durumunda geri öneren bir teklif yaptı.[14] Bu yazının yazıldığı tarihte SEC bu davayla ilgili bir karara varmamıştı ama vereceği karar ne olursa olsun ortaklardan hiçbirisini memnun etmeyeceği kesin.

## ORANA DİKKAT EDİN

CA'nın hikâyesi bir şirketin moral pusulasını kaybetmesinin hikâyesi. Ve elbette insan doğasının karanlık tarafının öne çıkmasıyla ilgili.

Tanrının Duacısının Tanrı'ya bizi neden cezbedici bir yola sürüklememesini istediğini anlıyorum: çünkü çoğumuz buna dayanabilecek meziyetlerle donatılmamışız. Söylemek istediğim CEO'ların şirketlerinin moral pusulasını desteklemek zorundadırlar. Bu işlerini yaptıktan sonra öğrenebilecekleri bir şey değildir. Yani bir yönetim kurulunun yeni bir CEO seçerkenki ana tartışma konusu adayın algılama bütünlüğü olmalıdır. Cezbediciliğin dışında bu kişinin ne gibi özellikleri olmalıdır?

Şimdi bir CEO'nun işin lideri olarak kendisini destekleyecek olan ücretinin uygun olup olmadığını anlayabilmesi için neler yapması gerektiğine bir bakalım.

Yapması gereken ilk şey orana dikkat etmektir; şirkette en düşük ücreti alan kişiyle en çok ücret alan kişinin ücreti arasındaki oran. Fark ne kadar büyükse CEO'nun maaşı o ka-

dar adaletsizdir ve o oranda saygı ve değer görür.

Şimdi Cisco'nun CEO'su John Chambers'la ortalama işçisinin ücreti arasındaki oranın 2300:1 olduğunu düşünün. Chambers burada oldukça sıra dışı bir örnek oluşturuyor ama daha ne olağandışı örnekler var:

> *1980 yılında ortalama bir CEO ödemesi yaklaşık 1 milyon dolardı. Bu (2001 yılı dolar değeriyle) 2001 yılı itibariyle 7 milyon dolara yükseldi. Bunu daha iyi anlatabilmek için şöyle söyleyelim son yirmi yıl içinde ortalama bir işçinin ücreti 15 kat artarken CEO'ların ücretleri yaklaşık 600 kat arttı. CEO'nun aldığı toplam ücret 1980 yılında normal bir işçinin aldığının 50 katıyken 2001 yılında 500 katı oldu."*[15]

İşte bu çıkmaz sokak. CEO'lar bu kadar etmez. Michael Eisner –bir önceki bölümde söz etmiştim– 13 yıllık bir sürenin ardından Disney'den 800 milyon dolar almıştı. Bu süre içinde yatırımcıları ona emanet ettikleri parayı bonolara yatırsalardı daha çok kazanırlardı. Ama yine de Eisner iyi bir CEO sayılır.[16] Eğer kötü bir CEO arıyorsanız hikâye çok daha kötü.

Forbes bir tane bulmuş: banyo mutfak ve dolap imalatçısı MASCO Corporation'u 38 yıldır yöneten Richard A. Manoogian. Son altı yıl boyunca kendisine yıllık ortalama 13 milyon dolar ödemiş ve ortaklarından yaklaşık % 2 pay almış.[17]

Yönetim kurulları bu farkın kapanması için çalışmalılar ve işe merdivenin alt kısmındakilerin yararına bir şeyler yaparak başlamamalılar. Bu konuyla ilgili hem bu bölümde hem de geçtiğimiz bölümlerde çok şey söyledim ama şimdi somut bir önerim var "eğer üst düzey yöneticilerinize çok para ödüyorsanız bunu kısın ve bu kesintiyi yeniden dağıtın." Bazen bunu

söylediğimde insanlar bana sanki delirmişim gibi bakıyorlar. Ama diğer insanlar böyle bir hareketin sadece sembolik anlamı olacağını, sadece büyük adamı cezalandıracağını küçük adamı ödüllendirmeyeceğini düşünüyorlar.

Bence öyle değil. Eğer 1997 yılında Occidental Petrol tarafından yapılan CEO kesintisi o şirketin çalışanlarına dağıtılsaydı herkes fazladan 8.199 dolar alacaktı. Ve eğer diğer üst düzey yöneticilerinin gelirleri de yeniden dağıtılsaydı çalışanlar fazladan 16.398 dolar alacaktı.[18]

## ZENGİNLİĞİ PAYLAŞIN

CEO'ların gelirleriyle ilgili bir diğer genel öğüt zenginliği paylaşın—hatta onu elde etmeden önce.

Şubat 1997'de TCL'nin başına geçtiğimde şirketin yaklaşık 35 bin çalışanı vardı. Tüm düzeylerde sadece 35 yöneticinin maaşından fazla ek gelir elde ettiğini öğrendiğimde şaşırmıştım. Yaklaşık 650 müdürün tamamını bu şekilde motive etmek bana garip geldi. İkincisi tüm yöneticilerin sadece 35 tanesinin işe katkıda bulunduğunu düşünmek çok saçmaydı. Bu yüzden kârın tüm yöneticileri kapsayacak şekilde dağıtılmasını sağladım.

Kusursuz değil ama çok daha iyi.

Bu arada denklemin diğer tarafıyla da ilgilenmeye başladım. Şubat 1997'de TCL hisseleri yerlerde sürünüyordu. Burada çalışan herkesin hisselerin kesin bir biçimde yükselişinden kişisel bir çıkar elde edebileceğini düşünmeden bir yere ulaşamayacağımızı biliyordum. Bu yüzden çalışan herkese maaşının % 10 ile % 15 arasında bir kısmın şirket hissesi ile ödenmesini sağladım. Bu fikrin sahibi ben değilim. 1980'lerin ortalarında çalışanlarını şirket ortağı yapma fikrini uygulayanlardan birisi Michigan merkezli mobilya yapım şirketinin sahibi

Herman Miller'di.[19]

Şimdi opsiyonlar konusuna geri dönelim. 1992 yılında FASB opsiyonların diğer şirket harcamaları gibi şirket kârlarından çıkartılmasına karar vermişti ama özellikle silikon vadisinin CEO toplulukları bu yasanın uygulanmasını engellediler. Ama 21 yy.'ın başında ortaya çıkan skandallar bu gecikmiş ve sekteye uğramış reformu tekrar gündeme getirdi. İlk düzenlemenin ardından Mart 2004'de FASB opsiyonların kısılması yönünde karar aldı. Finans Sektörünün üç ağır topu –Hazine Sekreteri John W. Snow, SEC başkanı William H. Donaldson ve Fed başkanı Alan Greenspan– opsiyonların kısılması yönünde görüş bildirseler de Beyaz Saray Haziran 2004'de yasayı 3'a karşı 1'le veto etti. Beyaz saraydakileri ikna eden ileri teknoloji sektörünün CEO lobisi olmuştu.

Ben hâlâ opsiyonların kısılması destekliyorum. Kongre hâlâ doğru şeyi yapabilir ya da FASB'ın doğru şeyi yapması için yoldan çekilebilir. İkinci olarak opsiyonlar asla kısa dönemli hedefler için teklif edilmemeli. Opsiyonlar konusunda büyük babalarımızın yöntemlerine dönmeli ve bunu yöneticilerle ortakların şirketin uzun dönemli ihtiyaçları konusunda ortaklaştırmak için kullanmalıyız. Doğru bugünün yatırımcıları vahşi bir çiçek tarlasında çiçekten çiçeğe uçan arılar gibiler. Ama bu alanda düzenleme herkesin yere sağlam basmasını sağlar. Yatırımcılara kısa bir not: "Uçmak mı istiyorsunuz? Tamam uçun. Ama her şirketin opsiyon planı yine de uzun dönemli olacaktır.

Üçüncüsü opsiyonların tekrar yüklenmesi yasaklanmalı. Hedefler değiştirilmemeli. CEO'lara bir Hindery notu: "Eğer hedefleri gerçekleştiremiyorsanız kenara çekilin ve başka birilerinin yapmasına izin verin."

## HANEDAN GİBİ YAŞAMAK

Bazı CEO'lar kendilerini hanedandanmış gibi düşünmeye devam ediyorlar ve krallar gibi yaşıyorlar (bazıları da kraliçe gibi).

Onlara tavsiyem örneklerini iyi seçmeleri.

Mart 2004 yılında Kraliçe Juliana öldüğünde Hollanda'da büyük bir üzüntü ve keder vardı. Juliana dünyadaki en varlıklı kadınlardan birisi olmasına rağmen oldukça mütevazı bir hayat sürüyordu. İnsanlarını ikinci dünya savaşının karanlık günlerinden çıkarttı. Ve insanları kalplerinde onun için derin bir sevgi besledi. Aynı şeyleri 2002 yılında ölen İngiliz ana kraliçe için de söyleyebilirsiniz.

Prens Charles'a bir Hindery notu: sizin zamanınız geldiğinde sadakatinizle aynı ödülleri almanız çok zor.

Sizi takip edenlerin saygısını kazanmazsanız sizi takip etmezler. Elbette CEO pozisyonun gücü ve çekiciliği insanların saygısının ve sadakatinin % 5'ini kazanmanızı sağlar ama geri kalanını da kazanmalısınız. Ve bu bizi bu bölüme başladığımız noktaya getirir. Hak ettiğiniz kadar para almalısınız. Ne daha az, ne de daha çok.

# 6

# ÜÇ YÖNETİM KURULUNUN HİKAYESİ

CEO'lar –ne kadar güçlü olurlarsa olsunlar– hiçbir zaman tek başlarına çalışmazlar. Şirketin yönetim kurulu tarafından oluşturulan bir grupla çalışırlar. Bu yüzden yönetim kurullarının sorumlulukları üzerine biraz daha yoğunlaşmalıyız. Bu insanlar CEO'ları kiralayan, onları denetleyen (bazen de denetlemeyen) ve bazen de kovan insanlar.

Önce gerçekten çok kötü üne sahip iki yönetim kurulunu inceleyeceğiz: WorldCom ve Enron yönetim kurullarını. WorldCom hikâyesi en azından 2002 öncesine kadar yeteneksizlik ve dikkatsizliğin modeli, yani özel şirketler için hantal, aptalca ve mutlu bir modeldi. Eğer binlerce yatırımcı ve çalışan için sonuçları bu kadar ağır olmasa komik –ödemelerden sorumlu komisyonun başkanı kendini özel bir jet kiralayarak ödüllendiriyor ve bunu yöneticilerine anlatmayı unutuyor– bile olabilir.

Enron çok daha karanlık bir hikâye. Enron'un yöneticilerinin neler olup bittiğini bildiklerini ya da bilmeleri gerektiğini

söyleyebilirsiniz. Ve eğer biliyorlarsa tepki göstermelilerdi.

Elbette tüm yönetim kurulları kötü değildir. Bu bölümün sonuna genellikle iyi yönetim sergileyen –her ne kadar bazen kendisi de sarsılsa da– GE yönetim kuruluyla ilgili kısa bir açıklamam var.

## YÖNETİM KURULUNUZ NELER YAPMALI

Yöneticilerin oluşturduğu yönetim kurulu ne yapmalı? Bir yönetim kurulu şirketi nasıl iyi yönetir?

Çoğu Birleşik Devletler şirketi çok soylu nedenlerle olmasa da Delaware beyannamesini uygular (ucuzdur, size fazla vergi çıkarmazlar ve kurallar şirket yanlısıdır). Delawere'ın ilgili yasası şöyle der: "Her şirketin iç ve dış işler yöneticilerden oluşan bir yönetim kurulu tarafından yürütülmelidir."[1]

Gerçek hayatta yönetim kurulları orta ölçekli bir şirketi asla yönetmezler. Çok karmaşık bir iştir. En iyi yöneticiler part-time çalışırlar. İlgili sektörde deneyimli ya da deneyimsiz olabilirler. Şirketin günlük işlerini yönetebilecek finansal ve teknik altyapıya sahip olmayabilirler.

Bu arada eğer bugüne kadar çalıştığım şirketlerden birinde bir kez olsun yönetim kurulu kendini şirketin günlük işlerine bulaştırsaydı işi bırakırdım. CEO patrondur ve herkesin bunu anlaması gereklidir. Gemi kayalara doğru gitmeye başladığında sorumlu odur. Herhangi bir durumda ya da zamanda yönetim zinciri asla bozulmamalıdır.

Öte yandan yönetim kurulu patronun patronudur. Yöneticiler CEO'ları kiralar, değerlendirir ve değerini öderler. CEO'larla beraber çalışarak en genel anlamda bir strateji belirlerler. CEO'ların genel kararlarıyla ilgili verilen öneriler üzerine oylama yaparlar (Temel sermaye ile ilgili kararlar çoğu zaman oylama ile alınır). Her ne kadar bu bir komisyonlar çalışması

olsa da yönetim kurulu daha çok yapılan işlerin ve dış ilişkilerin ortaklara etkisi üzerinde yoğunlaşır. Şimdi SEC ve borsa tarafından denetlenen denetim komisyonu dışarıdan gelen bağımsız denetimciler ile beraber çalışır ve şirketin finansal durumunun değerlendirir, ödemelerden sorumlu komisyon (SEC tarafından denetlenir) üst düzey yöneticilerin ödemeleriyle ilgilenir.[2]

Aslında yönetim kurulu üyeleri CEO'larla –bir çeşit eleştirici dost– çok da resmi bir ilişki kurmazlar. Bununla ne demeye çalışıyorum? Bir CEO için –ne kadar iyi olursa olsun– işin ayrıntısında tuzağa düşebilir. En nihayetinde CEO ve çalışma grubu kısa, orta ve uzun dönemli planlara odaklanmalılar. Bu her ne kadar kulağa kapsayıcı gelse de yine de pek çok alan hâlâ boştadır.

1980'lerin sonlarında mobilya üreticisi Herman Miller şirketi mobilya üretim ve dağıtım hizmetlerini tek bir tesiste toplamaya karar verdi. Üst düzey yöneticilerden bir grup bu çalışmayla ilgili şirkete ait 40 dönümlük bir arsayı önerdi. Hız çok önemliydi birçok yükleme geciktiği için ödemeler de gecikiyordu. İşlerin doğru gitmesi için mimarinin önemi hakkında bir şeyler bilen yönetim kurulu başkanı Max DePree tepkisini gösterdi.[3]

"Şimdi burası gerçekten çok güzel bir mısır tarlası, burayı düzlemeden önce tam olarak ne yaptığımızdan emin olsak iyi olur," dedi yönetim kurulu toplantısında.[4]

Aslında endişelenmemiz gereken şeyle ilgilenmiyor muyuz? Anın gürültü ve kaosu içinde sorumluluklarımızı unutuyor muyuz? Gerçekten güzel bir mısır tarlasını düzlemeye hakkımız var mı?

Harvard Business School profesörlerinden Jay Lorsch yıllar süren çalışmalarından sonra 1989'da yönetim kurulları-

nın kuruluş amaçlarının hükmetmek olduğunu ama son yıllarda iyice bozulan işleyişler sonucu sadece piyonlar haline geldiklerini söylüyor.[5] Lorsch pek çok şirketin 90'lı yıllardan sonra yönetim kurullarını güçlendirdiğini iddia ediyor.[6] Şimdi inceleyeceğimiz iki yönetim kurulu ne yazık ki bu görüşü doğrulamıyor.

## WORLDCOM'DA HIZLI ZAMANLAR

Herkes WorldCom'un ne kadar kötü olduğu fikrinde hemfikirdir, ama çok az insan ne kadar kötü olduğunu gerçekten bilir. WorldCom Mississippi'den gelen eksantrik bir adamın, Bernard 'Bernie' Ebbers'indir. Bir Telekom patronu olmadan önce Ebbers sütçülük, ortaokul basketbol koçluğu ve bir otel zincirinin müdürlüğünü yaptı. Ebbers, kendi ahbaplarıyla beraber 1980 ve 1990'larda telefon sektöründeki yeniden düzenlemenin ardından –üçüncü bölümdeki yeniden düzenlemeyi hatırladınız mı?– küçük şirketleri satın almaya başladı.[7]

Bu arada Ebbers yönetim kurulu üyelerini de ele geçirdi. 2000 yılı itibariyle WorldCom'un yönetim kurulu üyelerinin büyük kısmı şirketin satın aldığı diğer şirketlerin patronlarıydı. Şimdiden üç sorun var: ilki bu kişiler geniş perspektifli insanlar değil. İkincisi hepsi kendi zenginliklerini Ebbers'e borçlular. Üçüncüsü hemen hepsinin varlıkları WorldCom hisselerine bağlı ve bu da bağımsız düşünmek için hiç de iyi bir yol değil. (2002 yılında şirketin 15 yöneticisinden 8'i şirkette 1 milyon hisseye sahipti)

Yüzyılın sonunda WorldCom'da sorunlar başladı. Bu karışık bir hikâye. Her ne kadar Wall Street, WorldCom'un hisselerinin 90'lardaki gibi her yıl göze çarpan bir şekilde artmasını bekliyorsa da pazar koşullarından dolayı bu gerçekçi bir beklenti değildi. Ebbers ve arkadaşları sonunda şirketi sağlıklıy-

mış gibi göstermek için önce farklı alanlara tahsis edilmiş gelirleri sonra da şirketin sağlıklı bir şekilde çalışması için gerekli harcamaları anaparaya çevirdiler ve 2001 ve 2002 yılında yaklaşık 3,8 milyar dolar gelir gösterdiler ve bu Wall Street'i memnun etti.

WorldCom'un yönetim kurulunda çalışmak o kadar iyi ücretli bir iş değildi. Her yönetici yıllık yaklaşık 35 bin dolar ve katıldığı her toplantı için ekstra bin dolar alıyordu. Dahası ödemelerden sorumlu komisyon ve denetleme komisyonu üyeleri ayrıca yaptıkları her toplantı için ekstra para alıyorlardı.

Üç kişiden oluşan ödemelerden sorumlu komisyon çok nadir toplanıyor hatta bazen telefonda toplantı yapıyorlardı. Ve ne yazık ki bu onlar için söyleyebileceğimiz en iyi şey. Ocak 1999 ile Kasım 2001 arasında çeşitli harcamalar için Ebbers'e 77 milyon dolar para verdiler. Bu arada Ebbers farklı işlerle de uğraşıyordu. Louisiana'da bir pirinç çiftliği, bir marangoz, bir yat tersanesi ve küçükler liginde bir hokey takımını yönetiyordu. Bu Ebbers için tüm dikkatini WorldCom'a vermediği için yeterince kötü ama öte yandan ne zaman dışarıdaki işleri kötü gitse ödemelerden sorumlu komisyon ona büyük miktarlar vermeye hazırdı.

Bu arada yine bu komisyonun başkanı Ebbers'den WorldCom'a ait bir jeti Pazar fiyatının altında kiralama önerisini kabul etti ve aylarca bunu arkadaşlarına rapor etmeyi unuttu. Bağımsız düşünmenin zerresi bile yok!

WorldCom'un denetim komisyonu çok daha kötü çalıştı. Toplanmaya hiç niyetleri yoktu –yılda üç ya da beş kez– ve toplandıklarında en fazla bir saat görüşüyorlardı. Burada çok büyük bir şirket üzerine konuştuğumuzu hatırlatmak isterim, çok hızlı değişen bir sektörde kuytuda kalmış bir sürü konu olmalı. Şirketin bir numaralı koruyucusu olan denetim komis-

yonu kulübesinde uyuyordu. Dahası bu dört üyelik komisyondakilerin hiçbirinin göze çarpan bir finansal tecrübesi yoktu. Bu yüzden yanlış hesaplarla şahsiyetsiz insanlara geçen 9 milyar dolar gibi bir paradan hiçbirinin kuşkulanmaması normal.

Peki sonuç? Tarihteki en büyük özel şirket sahtekârlığı. İşte tam o zamanda Enron'da olanları duymaya başladık. (gerçekte şanssız rastlantı, WorldCom muhasebecisi Andersen'i kovunca Enron'da çalışmaya başlamış) Ama WorldCom'un iflası (2002 yazı) Enron'un iki katı (Aralık 2001) ve Global Crossing'in (Ocak 2002) dört katıydı.

## ENRON: WORLDCOM'DAN DAHA MI KÖTÜ?

Sıra Enron'a geldiğinde sorulması gereken en zor soru: nereden başlamalı?

Enron özel Amerikan şirketleri içinde en çok adı çıkanı olmuştur. Bu elbette çok kötü. Enron'da çalışan yaklaşık 20 bin işçi daha iyisini hak ediyor. Bir zamanlar Enron enerji üreten ve bu ürettiği enerjiyi evlere dağıtan mütevazı bir şirketti. Sonra finans çakalları tarafından sinsice tuzağa düşürüldü ve ölümüne doğru koştu.

Burada yoğunlaşmamız gereken nokta yine yönetim kurulu. İşte senato önünde performanslarının değerlendirmesi:

> *"Enron yönetim kurulu üyeleri şirketin yüksek risk taşıyan işlemlere girmesine izin vermişler ve yaygın biçimde hileli ve kayıt dışı işlemlerle şirketi ve ortaklarını zarara uğratarak Amerika'nın 7. büyük özel şirketinin iflasına neden olmuşlardır. Yönetim kurulu yıllar içinde birçok uygunsuz ve hatalı işlem tespit etmiş ancak yönetime müdahale etmek yerine bu zararları ortaklara, çalışanlara ve iş çevresine yüklemiştir.*

Şimdi biraz daha derine inelim ve yönetim kurulunun hatalarına bakalım.

Enron 90'lı yıllarda bir değişim geçirdi. Mütevazı bir şirketken ve borulardan bir şeyler göndererek kâr etmeye çalışırken enerji anlaşmalarını alıp satmaya ve bu yolla kâr elde etmeye başladı. Üçüncü bölümde anlattığım gibi Washington'daki arkadaşlarının da yardımıyla Enron bu anlaşmaları pazarda satılabilir eşyalar gibi davranmaya başladı.

Eğer WorldCom hikâyesine geri dönersek ve bunu Enron ile karşılaştırırsak bir örnek göreceğiz. Bu şirketler gerekli kazanımları üretmedikleri zaman kitaplarını çıkartıp maddeleri tekrar sınıflandırıyorlar. Dünyanın hiçbir yerinde "bir varlığın satışından" elde edilen parayı "kazanılan dolarlar" olarak kabul edecek bir muhasebeci yoktur. Ve işte böylece Enron tüm dünyayı kandırmış oluyor.

Daha önce Senato alt komisyonunun Enron'un yönetim kurulunun itibari başarısızlığıyla ilgili raporundan alıntı yapmıştım. İşte raporun geri kalanı:

**Yüksek Riskli Muhasebe:** Enron yönetim kurulu üyeleri bilerek şirketin yüksek riskli muhasebe işlemlerine izin verdiler.

**Kârların Uygunsuz İhtilafı:** Şirket çıkarlarına açıkça karşı olmasına rağmen Enron yönetim kurulu Enron'un finansal işler sorumlusunun şirketin çalışması için gerekli harcamaları uygun olmayan biçimlerde harcamasını destekledi. Yönetim kurulu bu harcamaları kontrol etmediği için ortaklarını ve çalışanlarını açıkça zarar soktu.

**Kapsamlı ve Gizli Kayıt dışı Etkinlik:** Enron yönetim kurulu üyeleri şirketin durumunu daha iyi göstermek için milyarlarca dolarlık kayıt dışı işleme göz yumarak şirketin çöküşüne neden oldular.

**Yaygın Ödeme:** Enron yönetim kurulu üyeleri şirketin yöneticileri için kapsamlı prim ve ikramiye ödemelerini takip etmedikleri gibi şirketin Finansal İşler ve Merkez Yönetim Kurulu başkanı Kenneth Lay'in şirketi milyon dolarlık kişisel kredi kurumu gibi kullanmasına itiraz etmediler.

**Bağımsızlık Eksikliği:** Enron yönetim kurumunun bağımsızlığı yönetim kulu üyelerinin şirket hisselerine geniş ölçüde sahip olmalarıyla ortadan kalkmıştır. Ayrıca yönetim kurulu Anderson'un hem iç hem de dış denetimci olarak çalışmasına izin vererek denetimcinin bağımsızlığını zedelemiştir.

Enron yönetim kurulu beş komisyondan oluşuyordu. Yönetici komisyon toplantılar arasındaki acil yönetim işleriyle ilgileniyordu. Finans komisyonu şirketin ana finansal işlerinden sorumluydu. Denetim ve "itaat" komisyonu şirketin finansal işlerini gözden geçirmek ve yapılan işlerin ilgili düzenlemelere uygun olup olmadığını kontrol ediyordu. Bu komisyonun altı üyesinden beşi finansal muhasebe konusunda oldukça deneyimli insanlardı. Ödemelerden sorumlu komisyon şirketin üst düzey yöneticileri için maaş ve primleri düzenliyordu. Aday komisyonu yönetim kurulu üyeliği için adayları belirliyordu.

2001 yılında Enron yöneticilerine nakit olarak 750 milyon dolar ödedi ama şirketin o yıl net geliri 975 milyon dolardı. Senato incelemelerine göre ödemelerden sorumlu komisyondan hiç kimse bu gerçeği görmedi.

Belki de en şok edici olanı şirketin batmasının ardından yönetim kurulunda göremediğimiz küçük bir suçluluk, utanç ya da kararsızlıktı. Amerikanın en büyük yedinci şirketi toz duman içinde paramparça bir enkaz bırakarak yıkıldı ve Enron'un yöneticileri beklenen koşullar altında işlerini iyi yap-

tıklarını iddia ettiler. Kongre önünde ifade veren geçici başkan Norman Blake "Ne yazık ki, dış denetmenler ve uzmanlar bize doğru raporlar vermedikleri için başarısız olduk," dedi.[10]

Denetleme komisyonu başkanı Jaedicke ifadesinde biraz daha büküldü. Grubunun beklenen herhangi bir durumda olduğu gibi iyi çalıştığını söyledi:

> *"Bu işte tam zamanlı olarak çalışmıyoruz. Denetleme komisyonunun üyelerinden hiçbirisi Enron üyesi değil. Şirketi biz yönetmiyoruz. Biz denetleyiciyiz. Biz dedektif değiliz... Biz sadece bize verilen bilgilerin ortakların yararına olduğunu ve bunların gizliliğinden sorumluyuz. Biz sorular sorduk. Ve aldığımız bilgiler ışığında görüşlerimizi söyledik tüm saygımla söyleyebilirim ki biz işimizi yaptık."*[11]

Blake, Jaedicke ve diğer arkadaşları çok daha iyisini yapabilmeliydiler ve yapmalıydılar. Enron gibi bir şirketin yönetim kurulu üyesi olmak bir Porsche Turbo'nun yolcu koltuğunda oturmaya benzer: hızlı gittiğini biliyorsunuz, bir gözünüz hep sürücüdedir. Sürücü köşeleri hızlı dönmeye başladığında omzuna vurmalı ve onu yavaşlatmalısınız. Eğer bunu yapmazsanız polisler sizi durdurduğunda hızlı gittiğini fark etmedim diyemezsiniz. Çünkü fark ettiniz.

Ve büyük ihtimalle bu yolculuktan zevk aldınız. Blake 21.200 Enron hissesini satarak 1,7 milyon kazandı. Jaedicke ise 13.000 hisseyi satarak 840 bin dolar kazandı.[12] Elbette daha sonra satanlar –ve hiç satma şansı bulamayanlar– bu yolculuktan hiç hoşlanmadı.

Buradan çıkacak sonuç özel yöneticilerimiz için beklentilerimizin gerçek olamayacak kadar yüksek olduğu mu?

Kesinlikle hayır. Örnek olarak General Electric yönetim kuruluna bakalım. Baştan başlayalım: Öncelikle GE yöneticileri daha sıkı çalışıyor. 2002 yılında 13 önceden belirlenmiş toplantı yapmışlar. (bunu yılda altı toplantı yapan WorldCom yönetim kurulu ile karşılaştırın) bunun yanı sıra yöneticilerin yıl içinde yapılan toplantıların % 92'sine katılma zorunlulukları var.[13] Zaten GE yöneticiliği oldukça yorucu bir iş olduğu için yönetim kurulu üyelerinin başka büyük bir şirkette çalışması doğru bulunmuyor.

Elbette GE yöneticileri bu ağır yük için iyi bir para alıyorlar. 2002'den sonra her biri yıllık 75 bin dolar alıyordu. Ayrıca her toplantı için 2000 dolar ve hisselerden 18.000 parça (yaklaşık 168.000 dolar) alıyorlardı. 2003 yılında sistem değişti ve basitleştirildi ve her biri yıllık toplam 250.000 dolar aldılar, hemen hemen aynı miktar ana farklı yapılandırılmış.[14]

GE'nin yönetim anlayışı bazı önemli ipuçları veriyor.[15] Şirket yöneticilerin çoğunluğunun bağımsız olması gerektiğini vurguluyor ve bu terimi açıklıyor (2003 yılı itibariyle GE'nin onaltı üyelik yönetim kurulunun on biri bağımsız olarak tanımlanmıştı). Komisyonlar toplantılarında alınan notları tüm yönetim kuruluna iletiyordu. Komisyonların her yıl yenilenmesi şarttı. Yönetim ve ödemelerle ilgili komisyonların başkanları eş başkanlık sistemiyle çalışıyordu. Ve CEO'ya denk bir şekilde çalışıyordu.

GE'nin kusursuz olduğunu ya da hiç hata yapmadığını söyleyecek son kişiyim. Elbette GE'nin de bazen doğru şeyi yapma arzusundan çok kendi ortaklarına hizmet etme dürtüsüyle tökezlediği oluyor.

Her ne olursa olsun GE bu noktaya geliyor. Şubat 2004'de Uluslararası Yönetim Araştırmaları ajansı dünya çapındaki 2.100 şirketle ilgili araştırmasını açıkladı. GE Amerika'da on sekiz dünyada ise sadece yirmi bir şirketin alabildiği tam 10'luk bir not aldı.[16]

Bu kitap CEO'larla ve onların sorumluluklarıyla ilgili. Ama doğru şeyi yapmak için sadece bir CEO yetmez. Doğru etik değerlere sahip bir CEO ve arkasında büyük bir yönetim kurulu tek başına bir CEO'dan çok daha fazlasını yapabilir.

# 7

# DIŞ ÜRETİM VE OFFSHORE

İnci gibi kapıların hemen içinde bir bulutun üzerinde duran iki melek var. Birisi – arkasında gerçekten çok güzel bir çift kanat var– diğerine kendisine hangi kanadın daha çok yakışacağını düşünen meleğe üzerinde salkımlar halinde kanatların olduğu bir mukavvayı gösteriyor.

"Onları burada tasarlıyoruz ama cehennemde işgücü daha ucuz olduğu için orada üretiliyorlar," diyor. (karikatürün yayınlandığı *New Yorker*'a teşekkürler)[1]

*New Yorker* aynı konu üzerine kesinlikle hiçte eğlenceli olmayan bir yazı da yayımladı. 2004 Mart ayında Teksas'ın Cameron Country şehrinde yaşayan ve yerel Fruit of the Loom fabrikasının kapanmasıyla işsiz kalan bir ailenin gerçek öyküsünü yayınladı.[2] Yazı Sanches'lerin hikâyesini anlatıyordu, tek istedikleri Amerikan rüyasını yaşamak olan –ve buna yüzde yüz inanan– ama sürekli tekrar ve tekrar işlerinin güney Teksas'tan yok olmasıyla hırpalanan bir aileyi. Oyunu kurallarına göre oynamak istediler ama kurallar hep onların zararına değişti.

İlk bakışta güney Teksas ve Sancheslerle ilgili bu yazıyı okurken bunun NAFTA'yla ilgili olduğunu ve işlerin Amerika'dan Meksika'ya uçtuğunu düşünüyorsunuz. Ama okudukça Meksika'nın da işlerini kaybettiğini öğreniyorsunuz. 1994 yılında NAFTA tarafından Meksika'ya tanınan avantajlı durumum kısa süreliydi. Amerika, Çin ve diğer ticaret ortaklarıyla yeni anlaşmalar imzalayınca Meksika işleri Honduras'a kaybetti ve Honduras'ta Çin'e kaybetti. Bunlar birkaç iş değildi. New Yorker'a göre üç yıl içinde "çeyrek milyon Meksikalı üretim işi yok oldu bunların içinde yüz binlercesi de Fruit of the Loom fabrikalarındaki işlerdi."[3]

## İÇ ÇAMAŞIRLARIMIZI OFFSHORLAMAK

Fruit of the Loom? Bu isim neden bu kadar tanıdık geliyor?

Her birimizin kişisel olarak her gün karşılaştığımız bir marka olmanın ötesinde bu şirket bir on yıl kadar önce sürekli haberlere konu oluyordu. 1990'ların ortalarında FTL'nin hisseleri ısınmaya başladı. O zaman Wall Street tarafından çok sevilen CEO William F. Farley kendisini FTL'nin televizyondaki iç çamaşırı reklâmlarına çıkarak takdir ediyor ve bir başkanlık (ABD başkanlığı) hak ettiğini düşünüyordu. Wall Street aynı zamanda FTL'nin saldırgan offshoring politikasını seviyordu: yüksek işgücü bedeli olan yerlerde (siz Amerika diye okuyun) hemen işin bırakılması ve hemen daha düşük ücretli yerlerde (her neresi olursa diye okuyun) işe başlanması. Daha sonra Hizmet İşçileri Uluslararası Sendikasının açtığı davada FTL'nin Farley yönetimi altında 16.000 işi yurt dışına taşıdığı anlaşıldı.[4] Hisseler 44 dolar fırlamıştı. Hayat güzeldi ama en azından üst düzey yöneticiler ve ortaklar için.

Sonra 1997 şirket hesaplarının 1998 yılında halka açıklanmasından hemen önce Farley ve üst düzey yöneticileri şirket

hisselerini yasadışı yollarla şişirip FTL'nin hisse fiyatlarını değiştirdikleri iddiasıyla dava açıldı.[5] Sonra Farley'in kişisel şirketinin yönetim masrafı olarak FTL'ye 100 milyon dolar fatura ettiği açığa çıktı. Tamamen yasal ama kötü kokuyor. Sonra FTL vergi indiriminden yararlanmak için genel merkezini Cayman Adalarına taşıdı. Sonra Farley'in 65 milyon dolarlık kişisel borcunun şirket tarafından ödenen borçla kapattığı ortaya çıktı.

Dört ay sonra şirketin iflası geldi. Wall Street'in eski sevgilisi tek bir yıl içinde 576 milyon dolar kaybetti.[6] Hisse fiyatları görünmez hale geldi.

Sonra şirket masrafları kısmak için daha fazla fabrika kapatıp daha fazla işi yurt dışına gönderdi. FTL'nin merkezi Kentucky'deki işçi sayısı 1200'e kadar düştü (on yıl önce yaklaşık 9.000'di)[7] bu arada İrlanda şehirleri Derry ve Donegal'deki fabrikalarını kapatıp Fas'ın Rabat şehrine taşıdı.[8] Hatta bu konuyla ilgili uluslararası tekstil ve deri çalışanları sendikası FTL'yi mahkemeye verdi. Sendika liderlerinden birisi şunları söyledi:

> *Bu şirket daha önce Amerikalı işçilerin haklarını sömürdü sonra sıra bize geldi şimdi ise sıra Faslı işçilere geldi. Evet bu işçilerin bu işlere ihtiyaçları var ama eğer önceden oturup hakları için pazarlık etmezlerse ne onlar ne de başka insanlar bundan bir fayda elde edemez.*[9]

Kötüden daha kötüye değil mi? Evet ama endişelenmeye gerek yok. Şirketin yaşadığı bu en karanlık günde bile ufukta beyaz atını süren bir şövalye vardı. 2001'in sonunda Berkshire Hathaway FTL'yi 835 milyon dolar nakitle satın aldığını açıkladı. Hathaway'ın efsane yöneticisi ve yatırımcısı markanın müthiş dayanıklılığına ve yönetici John Holland'ın yetenekle-

rine hayran olduğunu söyledi.[10]

Yani Warren Buffet sahneye çıktı. Bu Cameron Country Teksas'da alkışlarla karşılandı. Herkes bu akıllı adamın işlerini kurtaracağını düşünüyordu. Ama beklentilerin hepsi yanlış çıktı. 2003 yılının sonunda, Berkshire Hathaway şirketi satın aldıktan bir buçuk yıl sonra FTL Cameron Country'deki son işletmesini de kapatarak kalan 800 işçiyi kapının önüne koydu. Bir yıl sonra İrlanda'daki tüm işletmelerini kapatıp Fas'ta yenilerini açtı.

## BİR DEĞİL BEŞ BAHİŞÇİ

Böyle başlıklı bir bölüm eklemekten utanç duyuyorum. Etik bir insan olan bir CEO için –ve onların geneli öyledir– endişelenmeleri gereken en az beş bahisçi olmalıdır. Ama aslında iş bu kadar kesin değil.

Bill Farey'in Fruit of the Loom'u toprağa gömmesinin ardından kimse ona soru sormadı. Cameron Country, Derry, İrlanda ya da Fas kimin umurunda? Şirket çalışanları kimin umurunda? Asıl nokta bu değil.

Görünüşe göre amaç ortakların kârlarını arttırmak, başka bir amaç yok. Pazarda etkin satış önemli. Para en çok kazanacağı yere aksın ve zenginleri daha zengin yapsın ve en büyük payı şeytan kapsın. Bu yaklaşıma bir şekilde felsefi ya da etik bir itirazda bulunan kişi sadece bir liberal olarak değil zamanı geçmiş bir liberal olarak kovulur.

## MUTLU BİR SON

Tüm bu dışarıda üretimleri ve kaynakların dışarı gitmesi sorununu çözmek için bize lazım olan şey oturup yeni çözümler üretmek değil, bu sorunları ulusal öncelik yapmaktır. Mikro

düzeyde ve yüzlerce ve binlerce tüzel düzenlemede bu sorunlarla uğraşmak yaratıcı ve vizyonu olan bir CEO gerektirir.

Kim gibi? JetBlue taşımacılığın kurucusu ve CEO'su David Neeleman gibi. Bize bu bölümü mutlu bir şekilde bitirme fırsatı verdiği için. Eğer akıllarımızı ve kalplerimizi sorunlarımız çözmek için kullanırsak tüm sorunlarımızı çözebiliriz.

Peki kim bu David Neeleman? Forbes'ta yayınlanan oldukça ilginç bir röportaja göre Neeleman yine kendi kurduğu bölgesel bir havayolunda çalışıyordu. O dönemde bir araştırma yaptı ve evinde çalışan ajanslarla müşterilerin her türlü istek ve dilekleriyle evlerinde ilgilenen insanları izledi. Teorisi basitti. Bazı insanlar evlerinde çalışmak isteyeceklerdi. Eğer Morris Air onlara bu şansı verirse daha neşeli ve üretken bir biçimde telefonlara cevap verebilirlerdi. İyi fikir. Ve işe yaradı.

1998 yılında JetBlue'u kurduğunda Neeleman bu fikri de beraberinde getirdi. Bugün şirket evinden çalışan 700 kişiye sahip. Forbes'a göre fikir bu yeni yerde de çalışmıştı:

Her 300 bin JetBlue yolcusundan sadece birisi fazla erteleme hatalı bagaj ya da farklı nedenlerle şikâyet formu doldurуyor. Oysa diğer büyük şirketlerde bu rakam 3. çalışanlar hoşnut görünüyor. Geçen yılkı ciro devri sadece % 4'tü. İş o kadar popüler ki şirket çok nadiren boş mevkiler için ilan veriyor.

Peki ya ekonomi? Ve diğer büyük sorunlar gerçekten JetBlue'da çalışan 700 kişi umurumuzda mı?

Ekonomi şimdilik iyi görünüyor. Birleşik devletlerdeki bir geleneksel telefon hizmet bürosu saat başına 31 dolara mal oluyor. Evde çalışan ajanslarsa bunun üçte ikisine. JetBlue'nin ev ajansları yaklaşık 8,25 gibi bir rakamla başladılar ve önemli kârlar elde ettiler. (kârsız bir iş, koltukları olmayan bir

arabaya benzer, bir sonraki bölümde kârlar üzerine daha fazla konuşacağız) evet JetBlue'da çağrı merkezlerini makul bir İngilizcenin konuşulduğu dünyanın öte ucundaki bir ülkede kurarak masraflarını yarı yarıya kısabilirdi. Ama havayolları işi tamamen bir hizmet işidir ve David Neeleman mutlu Amerikalıların Amerikalıları daha mutlu yapabileceğini düşünmüş.

Biz Amerikalılar çok iyi çalışıyoruz. Yılda ortalama 350 saat çalışıyoruz –9 ya da 10 hafta– ki bu Avrupalılardan bile fazla. Büyük düşlerimiz var ve bu düşleri gerçekleştirmek için ölmeye hazırız. Ama bizden yokuş yukarı koşmamızın istenmesi hiç de adil değil. Oyun sahasını düzeltin sonra o işler evlerine dönecek ve hep orada kalacak.

# 8

# WAL-MART ULUSU?

Ross Perpt 1992'de başkanlık için yarıştığında hatırlarda kalacak bir söz söylemişti. NAFTA'nın Amerikan'dan Meksika'ya giden işi kastederek "büyük bir emme sesi" yaratacağını söylemişti.

Bir önceki bölümde gördüğümüz gibi NAFTA Meksika'ya kısa süreli bir lütufta bulundu. 2001 yılında Meksika'daki üreticilerin saat ücreti yaklaşık 1,5 dolara yükseldi. Bir izolasyon durumunda bu ücret Amerikalılarla kafa kafaya yarışacak kadar düşük çünkü Amerikalılar bunun en az üç katını kazanıyor. Ama artık bir izolasyon durumu yok. Ve Çin'de bu yüzyılın başında saat başı ücretler 20-25 cent.[1] şimdi büyük emme sesi uzak doğudan geliyor ve NAFTA'dan yararlanan Meksikalılar ve Honduraslılar bu sesi duyabilirler.

Eğer dikkatli dinlerseniz bir başka büyük emme sesi duyabilirisiniz. Nedir bu? Bu Amerikalı ailelerinin ve toplumunun hayatlarını emen Wal-Mart'ın –dünyanın en büyük şirketi– sesidir.

Bu kayıp üç farklı ama birbiriyle ilgili yolla oluyor. İlki: ana caddenin ezilmesi. Wal-Mart şehrin bir ucuna yerleşiyor ve şehir merkezindeki esnaf onun hayret verici rekabet gücüyle baş edemediği için batıyor. İkincisi Sam Walton'un kreasyonunda ilginç bir kâr ücret dengesi var. Evet Wal-Mart'ta inanılmaz indirimler bulabilirsiniz ama eğer orada çalışan biriyseniz bunları almaya paranız yetmeyebilir. Ve üçüncüsü: işte Wal-Mart'ın satın alma stratejisi: Wal-Mart son seçenek olarak Amerikan ürünlerini satın alıyor.

Bunu bir düşünün. Bentonville Arkansas merkezli Wal-Mart Birleşik Devletlerdeki tüm perakende pazarını adeta yönetiyor. Bizim zorla kazandığımız dolarları –adeta bir elektrikli süpürge gibi– emerek ucuz işgücü için Çin'e götürüyor. Bu arada kendi çalışanlarıyla beraber onunla rekabet etmeye çalışan şirketlerin çalışanlarının da hayat standartlarını düşürüyor. Neredeyse tüm alımlarını dışarıdan yaparak Amerikan işgücünü devre dışı bırakıyor.

Bir Wal-Mart ulusu olma yolunda keyfinizin yerinde olduğunu söyleyebilirsiniz. Ama belki de yolumuz orada bitmez. En azından belki de Amerikalılar Wal-Mart'ın nelere maşa olduğunu anlar ve alternatiflere sarılır. Bu bölümün ilerleyen sayfalarında böyle bir alternatiften –Costco– söz edeceğim. Hayır Costco mükemmel değil (hiçbir şirket mükemmel değildir) ama en azından sosyal sorumluluklarının, sahiplerini zengin etmekten daha önemli olduğunu kabul ediyor.

## TARİH DERSİ

Nasıl güçlü bir şeytanla uğraşıyoruz?[2] 1918'de Kingfisher Oklahoma'da doğan Sam Walton neredeyse tüm hayatını perakendecilikle geçirdi. 1930'da üniversiteye gitme rüyalarını bırakarak bir marketler zincirine girdi. İkinci Dünya Savaşı son-

rasında Bentonville Arkansas'ta –20.000 nüfuslu– isim hakkını Ben Franklin zincirinden aldığı bir dükkân açtı. Bu küçük girişimi kısa zaman içinde 15 dükkânlık bir zincire dönüştürerek Birleşik Devletlerdeki en büyük bağımsız zinciri kurdu.

Ama bunlar küçük çerezlerdi ve Walton'un daha büyük hayalleri vardı. Daha sonra Wal-Mart fenomenini oluşturacak olan her gün indirimli fiyatlar formülünü uydurdu. Yenilik işe yaramıştı ama Ben Franklin genel merkezi tüm satış rakamının üzerine % 25 koyuyordu. Bu fiyat dezavantajından kurtulmak ve daha fazla müşteri kazanmak amacıyla Walton fiyatları makul ölçülerle rekabet edebilir tutmak için farklı yöntemler kullandı. Bunlardan birisi de satın alma işlemi sırasında dağıtımcıları aradan çıkartarak doğrudan üreticiyle görüşmesiydi.

1960'ların başında Walton birleşik devletlere kuzeydoğudan giren 'indirimli perakendecilik' diye bir şey duydu. Bu temel olarak bugün büyük ölçüde alışveriş yapıldığında alınan indirimdi. Düşük fiyatlı sadece kasaların arkasında personelin olduğu dükkânlardı.[3] Bu yeni yaklaşımı araştırdıktan ve sonra kendi dükkânını görünce – Fayateville Arkansas'taki Ben Franklin dükkânı– indirimli perakende işine girmeye karar verdi. Kardeşiyle beraber 1962 yılında Rogers Arkansas'ta ilk Wal-Mart dükkanını açtı.

Rogers Arkansas mı diyeceksiniz. Sam Walton yıllar sonra Bill Clinton'ın doğum yeri olarak ünlenene kadar gözlerden uzak kalacak bu kasabayı seçmişti.

Evet, kesinlikle ve işte Wal-Mart'ın en büyük tehdidi bu. Walton'un incelediği indirimli mağazalar yüksek nüfus yoğunluğunun olduğu kuzey doğu eyaletlerini seçmişlerdi. Ama Walton ki kendisi de bir kasabada büyümüştü, kırsal ve yarı kırsal alanlarda perakendecilik yapmanın da kârlı olduğu so-

nucuna vardı. Kuzeydeki yankiler istediklerini yapabilirlerdi ama buradaki insanlar da bir şekilde ihtiyaçların almak için para harcıyorlardı. Ve şehir dışında yaşayan insanlar indirimden faydalanmak için uzun yolculuklar yapmaya daha alışkındı.

Bu arada kırsal kesimde yaşayan insanların ücret beklentisi daha azdı. Diğer büyük şehir çalışanlarının aksine Wal-Mart çalışanlarının olabildiğince uysal olması bekleniyordu.

Öyleydiler. Aslında Amerikanın varlıklı kıyı kesiminden uzaklaştıkça gelir düzeyinin de fark edilir oranda düşmesi eğilimi Wal-Mart'ın böylesine büyümesine yardımcı oldu bu eğilim hâlâ devam ediyor. Morgan Stanley raporuna göre 2004'de açılan 230 mağazanın sadece üçü Kaliforniya'da ve birisi Kuzey doğu koridorunda.[4]

Wal-Mart o kadar da başarılı değildi. Kuruluşunun sekizinci yılında hepsi kırsal ve yarı kırsal güney doğuda yoğunlaşmış on sekiz mağaza vardı. Ama sonunda satın alma gücünün iyice artması efsane eli sıkılığı ve sıra dışı kişisel performansıyla Wal-Mart bir numara oldu. Wal-Mart en büyük yatırımını teknolojiye yaptı. Öncelikle fireler –müşteriler ya da çalışanlar tarafından aşırılan– minimuma indirildi. Çünkü tüm bu zarardan mağaza müdürleri sorumluydu. İkincisi bu fireler üreticiyle anında iletişim sağlayan bilgisayar sistemleri ile hemen yerine konuluyordu. Wal-Mart gereksiz stoklara para harcamak yerine teknolojiye yatırım yaptı ama bu arada dağıtımcıları da ortadan kaldırıyordu.

Wal-Mart'ın rakipleri duvarda yazanı göremediler ve düştüler. Kmart gibi rakipler benzer yatırımlar yapmaktan çok uzaktılar. (Kmart olayı 2002 başlarında perakendecilik tarihinin en büyük iflasıydı). Ve düştüklerinde Wal-Mart parçaları toplamak için oradaydı.

Forbes'a göre Sam Walton 80'lerin ortalarında Amerika-

nın en zengin adamı oldu. Şirket hisselerinin yaklaşık % 40'ı ona ve ailesine ait ve bu yaklaşık 90 milyar dolar ediyor. Her ne kadar Walton'un kendisi şirket için bir ilah olsa da 1992'de ölümü şirket hisselerini hiç etkilemedi. Aksine Juggernaut'un adımları hızlandı. 1988 ile 2000 arasında Wal-Mart'ın gelirleri 20 milyar dolardan 200 milyar dolara çıktı.

Kısa bir üç yıl için şirketin Kanada, Meksika ve Avrupa'daki gelirleri nedeniyle satışlar 245 milyar dolara ulaştı. Bu rakamlarla Wal-Mart dünyanın en büyük şirketi –General Electric'in iki katı, Microsoft'un sekiz katı– şirketi oldu. (başka bir bakış açısıyla İsrail ve İrlanda'nın toplam ekonomilerinden daha büyük) 1,4 milyon çalışanıyla dünyanın en büyük özel işvereni olurken 50 eyaletin 25'inden daha fazla insana maaş ödemeye başladı. 4,688 mağazayı günde ortalama yirmi milyon kişi geziyor. Amerikalıların % 80'i yılda bir kez Wal-Mart'a gidiyor. 2003 noel tatilinde Wal-Mart ilk kez günlük 1 milyar dolarlık satış yaptı.

Tüm bu başarının yasal nedenleri olduğunu unutmayın. Ama dahası bu müşteriler için bir korumadır ama ileride göreceğimiz gibi biraz karışık bir koruma.

Şimdi makul bir tahminle Wal-Mart'ın tüketicileri yaklaşık % 10 gibi bir rakamdan kurtardığını düşünelim.[5] Yani Wal-Mart vantilatör satmaya başladı ve şimdi siz Wal-Mart vantilatör satmaya başlamadan önce ödediğinizin % 90'ını ödüyordunuz. Wal-Mart geçen yıl yaptığı 245 milyar dolarlık satışın 200 milyarını Birleşik Devletlerde –şirket bu rakamları gizli tutuyor ama bu rakam gayet makul– yaptı yani Amerikalı tüketicilerin 20 milyar dolarını kurtardı.

Şimdi tüm hikâyenin dışında Wal-Mart pazarda çok daha büyük bir nüfuza sahip olduğu için kendisiyle rekabet edenlerin de fiyatlarını düşük tuttuğu için tüketicileri çok daha fazla

paradan kurtarıyor. Aslında Financial Times'a göre Wal-Mart dolaylı ya da dolaysız olarak tüketicileri yıllık 100 milyar'dan kurtarıyor.[6]

Doğrusu kim yıllık 100 milyar doları kurtarmak istemez ki? Peki, mutfak masrafının % 10 kısmak için Wal-Mart'ın karanlık yüzüne –şimdilerde bir şeyler duyduğumuz– bakmak istemez?

Eski çalışma Bakanı Robert Reich Los Angeles Times'a yaptığı açıklamada Wal-Mart'a karşı kararsız yaklaşımımızı kastederek "beyinlerimiz yarılmış durumda" demişti. "Çoğu zaman beynimizin yarısı en iyi anlaşmayı yapmak istiyor."[7]

Wal-Mart bugün olduğu şeytana zaman içinde dönüştü, kötüden daha kötüye gitti. Örneğin bedeli Amerikan işçilerine ne olursa olsun her zaman mallarını en ucuz olan yerden alması merhametsizlik sayılmaz. Gerçekte 1980'lerin ortalarında "Evinize Amerika'yı getirin" kampanyasını başlatarak yerli malların kullanımını destekleyen kendisi olmuştu. (anılarında sadece bu programla 100 bin Amerikalının işlerini kurtardığını söylemişti)[8] Ama NAFTA ve diğer ticaret anlaşmalarıyla ve internet temelli ticaretle beraber Sam Walton'un ölümünden sonra Wal-Mart Walton'un kampanyasını rafa kaldırdı.

Bugün gördüğümüz gibi Wal-Mart olabildiğince merhametsiz.

## ANA CADDEYİ EZMEK

Şimdi incelediğimiz bozukluğun iki yüzü var.

Bir yüzü Sam Walton: eski kamyonetinde kot pantolonu ve Wal-Mart beysbol şapkasıyla gezinen ve kendi küçük şehrinden hiç ayrılmayan sevimli yaşlı ihtiyar.

Diğer tarafı ise şu şarkıyı söyleyen Wal-Mart çalışanları:

Alta doğru depola
Ucuz sat
Yukarı doğru depola
Uçmasını izle
Şehir merkezinde ağlayan tüccarları dinle.[2]

1990'ların başlarında insanlar Wal-Mart'a âşık olmanın bazı olumsuz sonuçlar doğurduğunu farkına vardılar. Şehrin hemen dışına binlerce araçlık otoparkı ve her gün indirimli fiyatlarıyla devasa bir marketin kurulmasının perakendecilik statükosuna ciddi bir tehdit olduğu çok açıktı. Wal-Mart'tan en çok zarar görenlerin arasında şirketin hedef olarak seçtiği küçük ve yalıtılmış şehirlerin esnafıydı.

Bu fenomeni araştırmaya başlayan ilk insanlardan birisi Iowa Eyalet Üniversitesi ekonomi profesörü Ken Stone oldu. 1980'lerin ortalarında Stone bundan ilk kez birilerinin söz ettiğini duydu. Daha sonra mağazanın kendi eyaletinde açılmasıyla gerçekten neler olduğunu anlamak için sistemli bir çalışma başlattı. Sonuçlar hayret vericiydi ama şaşırtıcı değildi. Wal-Mart'ın gelişiyle beraber Iowa şehrinin 20 mil çevresinde toplam perakende satışları beş yıl içinde % 25,4 düşmüştü. (bu yirmi millik çapın dışında beş yıl içinde perakende satışları % 18 oranında düşmüştü, Sam Walton'un tahmin ettiği gibi taşrada mesafeler şehirlerdekinden daha kısaydı) Bazı satış sektörleri neredeyse bitmişti. Yerel donanım satıcıları örneğin satışlarının % 30'unu kaybetti.[10]

Diğerleri de bu sonuçlara az çok ulaştılar. Uzun zamandır Wal-Mart'ı eleştirenlerden birisi şöyle diyordu: "Büyük açılıştan iki yıl sonra Wal-Mart Iowa'da yıllık 10 milyon dolarlık satış yaptı ama bunun 8,3 milyonunu diğer satıcılardan çaldı."[11]

Iowa örneği satışların bu kadar hızlı düşmesi bakımından

önemli ama her yerde aynı etkiyi görmüyoruz. Rockland Maine'de 1992 Kasım ayında açılan Wal-Mart Aralık ayında tüm satışların % 55 oranında artmasını sağladı ama Rockland'ı çevreleyen dört şehirdeki toplam satışlar % 17 oranında düştü.[12]

Bazı eleştirmenler Sprawl-Mart (yayılan Ç.N) diyerek şirketin bu politikasının çiftliklerin, tarım alanlarını ve doğanın tahribatına neden olduğunu iddia ettiler. 1993 yılında Greenfield Massachutes'te açılması planlanan 250 bin metre karelik mağazanın açılmasına karşı direnenlerde aynı fikirdeydi. Sonunda halk oylaması yapıldı ve –Wal-Mart seçim sonuçlarını etkilemek için 30 bin dolar harcasa da– proje durduruldu.

Greenfiled'de başarı kazanan anti Wal-Mart hareketi New York, Palatine, Illinois, Mountville, Branford, Vermont, Williston ve Doğu Aurora gibi şehirlerdeki insanları da etkiledi.[13] Hatta Ulusal Tarihi Eserleri Koruma Ajansı Wal-Mart gibi mağazaların Vermont'taki tarihi değerlere zarar vereceğini açıkladı.

Soru: St. Albans'a bakan Vermont'un hemen dışına bir Wal-Mart kondurmak için ne kadar yer gerekir (bol park yeri ile beraber)?

Cevap: Hemen hemen 44 dönüm.

Soru: St Albans şehir merkezinin büyüklüğü nedir?

Cevap: Hemen hemen 44 dönüm.[14]

Peki, Wal-Mart bir mağazasını işletmekten vazgeçince ne oluyor? İşte sormak istemeyeceğiniz bir soru daha.

Deri değiştiren bir yılan gibi Wal-Mart bu devasa binaları gereksiz gelişmenin anıtları gibi bırakıp gidiyor. Şubat 2004 itibariyle Wal-Mart 28.448.240 metre karelik yani 653 dönümlük 371 binasını satmak ya da kiralamak istiyor. Her binanın kendisi kadar bir de park alanı var. Taramamız bize Wal-Mart'ın şu anda 37 eyalette boş mağazaları olduğunu gösterdi.

Kabaca bu binaların yarısı (% 49,9) iki yıldır orada, ve % 21'i beş ya da daha uzun bir süredir boş. Bu binaların yaklaşık üçte biri 100 bin metre karenin üzerinde binalar.[15]

## İŞÇİLERİ SÖMÜRMEK

İşte size üzerine kitaplar yazılabilecek bir konu (çoğu insan yazdı) bu kitabın yapabileceği tek şey Dentonville Devine karşı en geniş bilgileri vermek.

Nereden başlamalı? Sözleşmeli köleliği andıran çalışma şartlarına ne demeli? 23 Ekim 2003 yıllında FBI 21 eyaletteki altmış Wal-Mart mağazasına baskın düzenleyerek yasadışı göçmenler olduğunu iddia ettiği 250 kişiyi tutukladı. İki hafta sonra federal savcı Wal-Mart'ı bilerek göçmenlikle ilgili federal yasayı çiğnemekle suçladı. Bu ilk baskın değildi. 1998'de ve sonra 2001 yıllarında da aynı nedenden baskınlar yapılmıştı ve 102 gece bekçisi tutuklanmıştı. Ama 2003'teki bu baskın iki nedenden ötürü önemliydi: ilki ilk ikisinin toplamından daha fazla kişi tutuklanmıştı ve bu Wal-Mart'a 11 milyon dolara patlayan yerleşim masraflarına neden olmuştu.

Bu son baskınlardan çıkan şok edici gelişme ise Wal-Mart şemsiyesi altında yaşayan bu bekçilerin hayatlarıydı. Çoğunluğu Wal-Mart'ın temizlik işlerini verdiği bir şirket tarafından kullanılan ve Doğu Avrupa ülkelerinde Amerika'da iyi ücretli temizlik işleri ayarlayan bir web sitesi aracılığıyla gelmişlerdi. Çoğu yanlış bir şey yaptığının farkında bile değildi, büyük bir oyunda değersiz piyonlar gibiydiler.

Eğer vergisini ödemeyen, sosyal güvenlik masraflarını karşılamayan ve çalışanların ücretlerini vermeyen bir temizlik şirketiniz varsa Wal-Mart'tan iş alabilirsiniz. Aslında diğerleri kıyasıya kurallarla oynarken yarışı kazanmanın yolu belki de budur. Hayır, Wal-Mart bu adamları ülkelerinden buralara ge-

tirmedi, Wal-Mart'ın temizlik işlerini yapan şirket bunları yaptı. Ama eğer siz Wal-Mart'ın CEO'su olsaydınız bu incir yaprağının arkasına saklanmak ister miydiniz?[16]

Tamam diyelim ki Wal-Mart'ın CEO'susunuz ve hayır biz yapmadık bizim yüklenici firmamız yaptı diyorsunuz. Peki ya 2002 yılında Oregon jürisinin Wal-Mart yöneticilerinin 290 işçiyi zorunlu ve ücretsiz vardiyaya kalmaya zorlaması konusunda suçlu bulmasına ne diyorsunuz? Bentonville uydu bağlantısını kullanarak fazla iş saati çıkan mağazaları utandırıyor olabilir ve yöneticiler de işçilerin gözünü korkutarak ya da işçi zamanlama kartlarıyla oynayarak işçilerin ücretsiz çalışmasını sağlıyor olabilir. Oregon davası ilk değildi Wal-Mart daha önce de Colarado ve New Meksiko'da aynı şeyleri yapmıştı.[17]

Son da değildi 2004 yılında Wal-Mart'ı kazanılmış ücretleri vermemekle suçlayan aktif kırk tane dava vardı.[19]

Ama bir dakika burada çok yüksek ya da hak edilmemiş ücretlerden mi bahsediyoruz? Aslında hayır. Wal-Mart çok kötü ödemeler yapıyor. Harvard Business School çalışmalarına göre 2002 yılında tam zamanlı çalışan bir işçi yaklaşık 24 bin dolar alıyordu, aynı yıl federal hükümet kayıtlarına göre üç kişilik bir aile 14.630 doların altında alıyorsa yardıma muhtaç sınıfa giriyordu. Bu arada 2002 yılında Wal-Mart CEO'su Lee Scout temiz bir 29 milyon dolarla Fortune 50 listesinin ikincisi olmuştu.[19]

Peki ya sağlık sigortası?

Tablo yine çok hoş değil:

İyi ya da kötü bu ülke işverenleri sağlık hizmetlerinin bir numaralı karşılayıcısı olarak gören bir politika izliyor. Ülke çapında işverenler bu sorumluluğu yerine getirerek çalışanlarının sağlık sigortasının % 61'ini karşılamak zorunda. Wal-Mart'ın ödediği mi? Sadece % 38. Hatırlayın bu şirket yılda net

7 milyar dolar kazanıyor.[20] 2002 yılı itibariyle eğer 6 aydır tam zamanlı olarak Wal-Mart için çalışmıyorsanız sigortanız yok demektir. (o 6 aylık sürede meydana gelecek hastalıkları kim karşılayacak?) işi daha da zorlaştırmak için eğer haftada 34 saatin altında çalışıyorsanız Wal-Mart'a göre yarı zamanlı çalışıyorsunuz demektir.

2002 yılında Wal-Mart ülke çapında 500 bin çalışanı için ortalama 3,500 dolar harcadı. Toptan ve perakende sektöründe bu ortalama 4,800 dolarken genel Amerika çalışanı ortalaması 5,600 dolardı.[21]

Peki işçiler şirket onları dinlemediği zaman ne yapıyorlar? Bazen örgütleniyorlar. Ama eğer Wal-Mart'ta örgütlenirseniz kendi işinizi ve diğerlerinin işlerini tehlikeye atabilirsiniz. Wal-Mart'ın Jacsonville Teksas'taki mağazasında 2000 yılında olduğu gibi. Mağazadaki kasaplar birleşik Yiyecek ve Ticaret Çalışanları sendikasına üye olduktan 11 gün sonra mağaza tüm kasap reyonunu kapattığını ve artık hazır et satacağını duyurdu.[22]

2004 yılında Wal-Mart'ın 4000 kuzey Amerika mağazasından biri olan Kanada'daki Quebec mağazası da örgütsüzdü.[23] (ben bu bölümü bitirirken Wal-Mart mağazayı kâr etmediği için kapatma kararı aldığını açıkladı)[24] Wal-Mart hiçbir sendikayla anlaşmalı değil. 25 bin şoföründen hiçbiri bir sendikaya üye değil, ne dağıtım ne de depolama işçilerinin hiçbiri bir sendikaya üye değil.

Sam Walton –beysbol şapkalı o sevimli ihtiyarı hatırladınız mı– bir keresinde şirketinin ülkenin minimum saat ücreti uygulamasından muaf tutulması gerektiğini savunmuştu.

Bu mantık nerede son bulacak? Görünüşe göre hiçbir yerde.

Gidilebilecek başka bir yol var mı? Belki. Wal-Mart'ı hedefleyen ilk adım Bentonville'nin anlayacağı bir dilden geldi, rekabetçi tehdit.

Wal-Mart için ufukta görünen en büyük tehdit Costco toptan satış isimli küçük bir şirket. Costco Wal-Mart'ın kâbusu çünkü Washington merkezli perakendeci Issaquah Wal-Mart'tan daha iyi bir işletmeci. Ben Costco'nun çalışanlarına insan gibi davrandığı için Wal-Mart'ın kâbusu haline geldiğini düşünüyorum.

Önce rakamlar: 2003 yılında Wal-Mart 532 mağazayla 33 milyar dolarlık satış yaptı. Kötü değil ama Costco sadece 312 mağazayla 34,5 milyar dolarlık satış yaptı.[25] Evet % 40 daha az mağaza ama % 5 daha fazla satış. Bu ilginç.

İşte ilginç istatistikler:

• Costco'nun saatlik ödemesi 10 dolar (Wal-Mart'ın ortalaması ise yaklaşık 9,96 ama depo çalışanlarının saat ücretlerinden şirket söz etmiyor) dört yıl içinde bir Costco kasiyeri primlerle beraber 44 bin dolar kazanabilir.

• Costco çalışanlarının % 92'sinin sağlık sigortasını karşılıyor ve çalışanlarını mümkün olduğunca sigortalıyor.

• Her altı Costco çalışanından birisi bir sendikaya üye.

• Costco'nun sermaye devri (% 17) Wal-Mart'ın (% 44) yarısından daha az.

• 2003-2004 arasında Costco'nun satışıları % 10 artarken Wal-Mart'ın artışı sadece % 2,4'tü.

• Costco'da zamlar % 10'ken Wal-Mart'ta zamlar % 20'ye ulaştı.[26]

"Wal-Mart'ın büyük bir hayranıyım ama Costco'yu daha fazla takdir ediyorum." Dedi Charles Munger USA Today'de

bir röportajında. Munger, Warren Buffett'in uzun süredir iş ortağı ve aynı zamanda Costco'nun yönetim kurulu üyesi. "Görünüşe göre modern kapitalizmin günahlarından hiçbiri Costco'da yok."[27]

"Çalışanlar işin yapılması için ne gerekiyorsa yapmaya istekliler" diyor on yedi yıllık bir Costco gönüllüsü.[27]

Yani işte burada Issaquah alternatifi. Ama tekrar ediyorum Costco kusursuz değil. Şirket promosyon kampanyalarında kadınlara karşı önyargılı olmakla suçlanıyor. Bu konuda tazminat davası açan 650 kadın var. (Wal-Mart'ta neredeyse 1,6 milyon kadına çıkabilecek rakamlarla uğraşıyor) Bu arada Wall Street şirketin çalışanlarına insanca davranmasından pek hoşlanmış değil. Deutsche Bank analisti Bill Dreher'e göre "Costco'da çalışan ya da müşteri olmak ortak olmaktan çok daha iyi."

Yeterince anlattım. Hangisinde çalışmak isterdiniz, Costco ya da Wal-Mart?

Bu arada Şubat 2004 ile Şubat 2005 arasındaki Costco'nun hisseleri % 30 oranında arttı. Her şeyi hesaba katarsak hiç de fena değil.

## ARKADAN İTMEK

Birbirimizi kandırmayalım. İşte burada, terazinin bir kefesine Costco, Taget, Sears Roebuck ve Kmart'ı koyalım. Diğer tarafta tek başına Wal-Mart var. Tüm rakiplerinin toplamından % 50 daha fazla satışı var.

Yani son derece güçlü ekonomik (ve politik) güçleri olan bir makineyle karşı karşıyayız ve gittiği yoldan yakın bir gelecekte döneceğe benzemiyor. Değişim diğer şirketlerin başına geçen yaratıcı liderlerin –Costco'nun Jim Senegal'i gibi– Wal-Mart modeline rakip olabilecek planlar geliştirmesidir. Bu

arada bu iş için daha az kazanmaya niyetli yatırımcılar ve daha fazla ödemeye razı olacak müşteriler gerekli. Yani hiç de kolay olmayacak.

Ama perakendecilik zaten kolay bir iş değildir, öyle ki işgücü için saat başı geliri 1 dolar düşürdüğünüzde kâr % 25 artar. Ama tüm olup bitenin ardında Wal-Mart'ın sadece ortaklarını zengin etmenin ötesinde –her ne kadar Wall Street'i rahatsız etse de– çalışanlarına ve toplumun geri kalanına karşı sorumluluklarını yerine getirmesi için aydınlanmış bir liderliğe ihtiyacı var.

Son olarak bu iş için vizyonu ve içten gelen bir isteği olan bir CEO gerekiyor, büyük ihtimalle biraz da arkasından itmek gerekecek. Siz ve ben –hepimiz– dünyanın en büyük şirketinin daha iyi işler yapması için ısrar edeceğiz. Ve Wal-Mart daha iyisini yaptığında diğer şirketler de daha iyisini yapacaklar.

# 9

# SAĞLIK HİZMETLERİNDE SAĞLIK

Wal-Mart'ı dikkatle incelediğimizde, bu alandaki pratiklerin çalışan ve aileler, topluluklar, devletler ve hatta ulusal ekonomi üzerindeki pratik etkilerini de rahatça görürüz. Muhtemelen Georgia ve Kaliforniya'daki okuyucular oldukça pahalı olan ama Wal Mart'ın üzerinde övündüğü 'günlük düşük fiyatlar'ın gerçekten genel kamu düzeyinde olabileceğine önem vermiştir.

Fakat Wal-Mart kendi sorumlulukları ile ilgili maliyetleri diğerlerine kaydıran tek şirket değildir. Bu bölümde, sağlık hizmetlerinin önemini kabul eden ama hâlâ birçok durumda bu sorumlulukları işletmeyen bir dizi şirketle ilgili örnek sunacağız. Bazı yerlerde de sağlık hizmetlerinde sağlık alanında yaratıcı pratikler sunan ve sağlık hizmetleri paketlerini hem sosyal hem de şirket hedefleri için geliştiren şirketlere dokunacağız.

## EN ÇOK DİKKAT ETMENİZ GEREKEN HAK: SAĞLIK HİZMETLERİ

Elbette iş hayatında en önemli hak sağlık sigortasıdır.[1] Yaklaşık 45 milyon Amerikalının hiçbir sağlık sigortası yoktur. 21. yüzyılın ilk yıllarında, 65 yaş altındaki sigortasız insanların sayısı 3.7 milyondu. Bu da hemen hemen % 10'a karşılık geliyor.[2] Bu güvencesiz insanlar da esasında fakir değillerdi ya da köylü değillerdi; işsiz de değillerdi. New York Times'a göre;

> *Sigortasız insanların büyük çoğunluğu ne resmi standartlara göre fakirler ne de işsizler. Onlar muhasebeci... küçük işletmelerde çalışan işçiler, hizmetçiler, çalışan anneler ve part-time veya sözleşmeli çalışanlar.*[3]

Wall Street Journal da Amerikan Sayım Bürosu'nda benzeri bir rapor sunmuştu. Bu rapor 45 milyon sigortasız işçinin olduğunu ve bunun % 70'inin full-time bir yerde çalışan ya da bağımsız olarak çalışan insanlar olduğunu ve yıllık geliri 25.000 $'ın üzerinde olan bir ailenin yarısından fazlasının sigortasız olduğunu göstermektedir.[4] Aynı zamanda, sigortasız insanlar stereotipe uymaktadır.

Fakat bunların bir anlamı var. Teksas eyaleti sigortasız vatandaşların en yoğun olduğu yer. Eyaletin dörtte biri sigortasız. 2003 yılında Teksas'da ekonomik durgunluk 10 milyar dolarlık bir bütçe açığı ortaya çıkardı. Bu açık sağlık hizmetlerinde bir kesintiyi beraberinde getirdi ve 500 milyon dolar civarında bir federal destek geri çekildi. (Bir devlet genel yükümlülüklerini karşılayamadığında, federaller kendilerinden kesinti yapar.) Peki sonuç? Daha önce dişçi, göz ve genel sağlık desteği alan yarım milyondan fazla Teksaslı genel güvencenin dışına çıktı. Yapılan analizlere göre, eğer bu ekonomik du-

rum bu şekilde kötüleşmeye devam ederse, Teksas'ta 170.000 çocuk bütün sağlık güvencelerini kaybedecekler.[5]

Durum böyle olunca medikal kurumumuz faturalarını ödeyemeyen sigortasız insanlarla beysbol oynamaya başlamıştır herhalde. Wall Street Journal medikal faturalarını ödemeyenleri tutuklama için mahkemeye veren ya da vergi gelirlerine el koyan hastaneleri not etmişti. Örneğin Campaign-Urbana içinde sigortasız bir müzisyen, başarısız bir intihar girişiminde kendini kötü yaralamıştı. 7.718 $'lık hastane faturası ile ilgili bir duruşmayı kaçırınca, hastane –borçlu olduğu hastane Carle Foundation Hospital– müzisyenin tutuklanması için karar almasını mahkemeden istemişti. Ve müzisyen gerçekten tutuklandı ve hapse kondu.[6]

Bu hikayede başka bir ironi daha var. Unutmayın ki HMOlar, PPOlar ve diğer sigorta şirketleri hastanelerle makul fiyatlar üzerinden anlaşmaları desteklemiştir ve sigortalılar için iyi rakamlar elde etmişlerdir. Böylelikle sigortalılara nazaran sigortasızlar için benzeri bir durumda 7.718 $'lık bir fatura daha da yüksek olacaktır. 2002 Temmuz'unda yılda 19.000 $ kazanan bir sigortasız kadın New York'taki Beth İsrail Hastanesi'nde acil bir apandist ameliyatı için gitmişti. Burada kadına 24.000'lık bir fatura çıkarılmıştı.[7] Ve USA Today hastanede 17 gün geçiren sigortasız bir adamla ilgili bir haber yayınlamıştı. Adam 116.000 $'lık fatura karşısında şok olmuştu. Aynı hastane aynı hizmetler için bir sigorta şirketine ancak 25.000 $'lık bir fatura çıkaracaktı.[8]

Ben de küçük bir teşhis testi yaptırmıştım: içeri buyurun, uzanın, bir tarayalım, doktorlarla konuşalım ve hadi evinize. Fatura? Hemen hemen 2.500 $. Peki şu küçük şeylerin bana bedeli? 150 $'dan daha az. İyi bir anlaşma! Ve eminim ki sigortasız bir kişiye aynı hizmet için 2.500 $'dan daha fazla bir mik-

tar fatura edilecekti.

Açık olan şu ki; daha zor durumda olan insanlardan daha fazla ücret istiyoruz. Sigortalılara göre mağdur insanlardan % 500 daha fazla para istiyoruz. American Hospital Association federal hükümeti yasalarının böyle kişilerin tam fiyatlandırmalarına ve böylelerine daha da zorluk çıkartılmasına izin verdiğini iddia etmişti. Sonrasında Sağlık ve İnsan Hizmetleri sekreteri Tommy Thompson yasalarda böyle bir şey olmadığını söylemişti. Ve sekreter üstüne basa basa şunları söylemişti: Sağlık ve İnsan Hizmetleri'nin 2003 yılı içinde sigortasızlar için yılda 22 milyar dolar destek sağlamıştı.[9] Fedaral vergi gelirlerinden milyarlarca dolar zaten karşılığını ödediğimiz miktar sağlık hizmetleri için ödenmiş.

ABD'deki sağlık hizmetleriyle ilgili korkunç bir durum da, bu istatistiklerin ve anekdotların esas problemi dramatik bir şekilde küçük görmelerindedir. Evet, dünyanın en zengin ülkesinde, yüz binlerce Teksaslı çocuğun güvencesiz kalması utanç vericidir. Ve küçük bir prosedür yüzünden bütün maaşınızı kaybetmeniz ya da astronomik hastane masraflarını ödeyemediğiniz için hapse girmeniz daha da korkunçtur. Bundan korkuncu da var. Birçok kişi ve aile azla yetinmeye çalışırken, böyle şeylere bir servet yatırıyor.

Ve son olarak, CEO şapkamı bir an elime aldığımda, şunu söyleyebilirim ki General Motors'un emekliler için sağladığı sağlık hizmeti yıllık 68 milyar dolara mal olmaktadır. Bu şirketin piyasa kapitalizasyonunun iki katından fazla. Ve GM tek başına değil. ABD'li 5 işverenden üçü daha iyi ve daha yeni bir plan için alışverişe gitmeyi istediklerini kabul ediyor.[10] Problem şu, yeni bir şey bulamayacaklar, en azından bu koşullar altında.

Bugün Amerika'da kaç insan sağlık hizmetlerinden tama-

men memnun ki? Çok değil. Sebebi de çok açık. Bugün ABD'de öncelikle acil durumlara ve vahim vakalara cevap üretebilecek şekilde tasarlanmış uydurma bir sağlık hizmetleri sistemi var. İşverenleri öncelikle bu konuda yönlendiriyoruz. Fakat onlar bu konuda bile o kadar iyi değil çünkü daha kârlı olabilmek için (sağlık hizmetlerinin getirdiği hasarları sınırlamak için) daha sınırlı bir menü sunuyorlar. Bugün birçok büyük şirket sadece tek bir plan ya da o tek plandan pek de farklı olmayan birkaç plan sunuyorlar; hemen hemen bütün küçük şirketler (son tahminlere göre, 10'da 9'u) sadece bir plan sunuyor.

Bazen politikacılar bu çürük sistem bazı ahlaki zorunluluklardan kaynaklanıyormuş gibi ve bu yüzden ne pahasına olursa olsun savunulması gerektiğiymiş gibi davranır. Fakat her zaman yaşanılan durum bu değil. Sağlık hizmetlerinde korporatif katılım 2. Dünya Savaşı'ndaki fiyat kontrolleriyle birlikte gelen bir durum. Başka deyişle, tarihi bir kaza ve işverenler bu kazanın ters etkilerini azaltmaya oldukça hevesli.[11]

Başka ne yanlış? Sistem hastalıkla dövüşmeyi zorluyor ve daha sağlıklı olmak üzerine çok az vurguda bulunuyor. Niçin? Çünkü sistem sağlıklı olmayı sağlamak üzere düzenlenmemiş. Sistem daha reaktif ve parçalı.

Benden önce birçok kişinin de belirttiği gibi, bu yaklaşım kendi kendini bitiriyor. Sağlık hizmetlerini bu şekilde sunarak, bütünüyle kaçınamadığımız rahatsızlıklara yol açıyoruz. Sonra da bu rahatsızlıkları ya da hastalıkları olan kişiler için harcamaları minimize etmekte başarısız oluyoruz. Kişinin yokluğunda çok büyük bedeller ödüyor ve iş verimini de düşürüyoruz. Harvard Business Review'de Profesör Regina E. Herzlinger ilginç bir analiz yapıyor:

*Birçok sağlık harcaması kronik durumlarla ve bu durumların ihtilatı üzerine yapılıyor. 1996 yılında, Health Affairs'e göre, sadece beş hastalık –düzensiz ruhsal durum, diyabet, kalp hastalıkları, hipertansiyon ve astım– toplam harcamaların % 49'unu oluşturuyor ve bu durum genel olarak 36 milyar dolar civarında bir iş kaybına yol açıyor.*[12]

Bu çok doğru; önlenebilir bu beş hastalık sağlık harcamalarımızın yarısını kaplıyor ve aynı zamanda da 36 milyar dolarlık bir kayıp da getiriyor. Kanser, artrit, AIDS ve bunlar gibi diğer birkaç hastalığı da eklerseniz, sağlık harcamalarının % 80'ini bulursunuz! Bu utanç verici bir durum. Bu hastalıkların önü kesilebilir. Ben Franklin ne diyordu? Bir gram önlem tonlarca ilaç ve tedaviden daha değerlidir. Fakat reaktif davranmaya göre kendimizi hazırlarsak, hastalığı önlemek için elimizde çok az para bulunur.

Önceden önleme imkanının olmadığı durumlarda, hastalıklar ve koşullar yönetilmelidir. Ne yazık ki, yönetim farklı yapıda uzmanlıkları masaya getiren bir dizi sağlık hizmetleri ekibi gerektirmektedir. Fakat bugünün parçalı sisteminde, neye ne zaman ihtiyaç duyulduğunu hesaplamak hastaya düşmektedir. Bu korkunç bir şeydir ve oldukça sinir bozucudur. Herzlinger şöyle açıklar: 'Bir çalışmaya göre, sigortalı diyabet hastalarının yalnızca % 36'sı yılda iki defa glikoz hemoglobin testi almaktadır. Oysa bu onların sıhhati için çok önemlidir.'[13] Başka deyişle, eğer bu testi almazsanız, bu size daha fazla paraya mal olacak ve yaşam kaliteniz düşecektir. Belki de erken bile ölebilirsiniz. Ve unutmayın ki, bu kişilerin hepsi sigortalıdır ve buna rağmen, neye ne zaman ihtiyaçları olduğunu kendileri belirliyor ve tonlarca para ödüyorlar. Bu çok utanç verici!

Peki ne yapılmalı? En azından Clinton, başkanlığı sırasında ABD'ndeki sağlık hizmetleri sisteminde radikal bir değişikliğin yapılmaması gerektiğini öğrenmişti. Böylesi bir değişimin karşısında duracak bir sürü güç vardı. Oysa uzun vadede birçok parti için bu fayda sağlıyordu. Soru: 2000 yılının son altı ayında Washington'da kulis faaliyetine harcadığı toplam dolar miktarı açısından üçüncü sıradadır? İlk ikiyi Business Roundtable ve General Electic paylaşıyor. Cevap: American Medical Association[14]. AMA o yıl Capitol Hill'de 17 milyon dolar harcamıştı ve Meclis'te çalışan bütün sağlık hizmetleri lobicileriyle 209 milyon dolar harcamıştı. Sağlık hizmetleri lobicileri Meclis Üyeleri'nden 13'te 1 fazlaydılar.[15] Radikal reformdan kime ne! Kayıp bir dava!

İlginç bir 'kayıp dava' planı da Ezekiel J. Emanuel tarafından öne sürülmüştü. Emanuel Ulusal Sağlık Enstitüsü'ne bağlı bir onkolojist ve bioetikçiydi. Emekli ekonomist Victor R. Fuchs ile birlikte çalışmıştı. Emanuel ve Fuchs işverenleri sağlık hizmetleri döngüsünün tamamen dışında tutmak için uğraşıyorlardı. İşverenler sağlık planlarına sponsor oldular ve dikkat çektiler. Ve böylelikle demek istiyorlardı ki, planları seçmenin yükü işverene düşüyor ve sağlık çıkarları yeterince portatif değil.

Peki alternatif sistemleri nasıl çalışacaktı? İlk olarak, sağlık hizmetleri senetleri bütün Amerikalılara dağıtılacaktı. Evet, bir gecede, Amerika'da herkes sigortalanacaktı. Ve bu özel sağlık hizmetlerinin sonu olmayacaktı. İnsanlar spesifik ihtiyaçlarına göre poliçeleri satın almak için kendi senetlerini kullanacaklardı. Eğer bir kişi poliçenin dışında ekstra bir şeye ihtiyaç duyarsa, bu hizmet için bir sigorta primi ödeyecekti (fakat, hayır, Tanrı korusun, tam teşekkül!) Emanuel ve Fuchs böyle bir sistemin hükümete $ 840 milyar dolara mal

olacağını iddia ediyorlardı. Bu rakam bugün ödenen 1.4 trilyon dolardan daha azdı.[16]

Bir kez daha, yükselen uluma seslerini dinlemeliyiz: Sağlık hizmetlerini ulusallaştırmak için başka bir plan! Seçme hakkınızı elinizden alıp, sizi bürokrasiye mahkum bırakan ve dolayısıyla dünyadaki en iyi sağlık sisteminin içini boşaltan başka bir sistem!

Elbette Fuchs ve Emanuel'in önerdiği şey bu değil. Ve durumu şöyle koymak da oldukça basit: dünyadaki en iyi sağlık sistemine sahip değiliz. Fakat bu başka bir kitabın konusu. Peki doğrudan ve hemen bir itirazın gelişmeyeceği ve bizi doğru bir yöne sokacak bir orta formülden ne haber?

Harvard'dan Profesör Herzlinger hem işçi hem de işveren katılımını gerektiren ilginç bir teklif ortaya sürüyor. İlk olarak, şunu tartıştırmaktadır: Sağlık endüstrisi doğrudan tüketici baskısından korundukça, daha da şişecek, aşırı fiyatlar sunacak ve ihtiyacı karşılamayacaktır. Endüstri ne olursa olsun, Herzlinger iddia etmektedir ki, tüketiciler daha yüksek üretkenliğe, düşük maliyetlere, gelişmiş kaliteye ve artan seçeneklere yol açan yenilikleri zorlamaktadır. Herzlinger Amerika'da tanımlı emeklilik planlarının (maaşlar) tanımlı katkı paylarına (401 [k]lar, SEPler, IRAlar ve vs.) dönüştürülmesine vurgu yapmaktadır. Seçenekler arttı ve ticari hareket etmek için fiyatlar ve diğer hizmetler düşüverdi ve tüketiciler bazı önemli çıkarlar sağlamış gibi göründüler.

Bu prensip sağlık hizmetlerine nasıl tercüme edilir? Herzlinger hipotetik bir senaryo sunar:

> *Bir işveren sağlık güvencesi için harcanmak üzere belli bir tutar verir ya da vergi öncesi fonlarının teberru edilmesine izin verir. Çalışanlar bu paranın bir kıs-*

*mını mali olarak felaketli medikal olaylara karşı korunmak üzere en azından bir sağlık poliçesi satın almak için kullanacaktır. Daha sonra paranın geri kalanını diğer sigorta seçeneklerinden yararlanmak üzere daha esnek olacaklar. Örneğin, sigorta kapsamında olmayan büyük harcamalarla karşılaşan işçiler ihtiyacı oldukları şey için ödeme yapmak istemedikleri sigorta kapsamına harcadıkları paradan vazgeçebilirler.*[17]

Herzlinger insanların sağlık hizmetleri konusunda seçim yapabilecek zaman ve bilgiye sahip olduğuna inanmaktadır. Aynı fikirde değilim çünkü sağlık hizmetleri küçük bir hatanın feci sonuçlar doğurabileceği birkaç alandan birisidir. IRA'lar ve 402 /k'lar ilgili analoji çok rahatlatıcı değildir. Son yıllarda şu çok iyi açığa çıktı ki, tanımlı katkı payları planları tanımlı emeklilik planlarından daha az değerlidir. (Şunu bir düşünün: neden şirketler tanımlı katkı paylarını bu kadar gönülden sarılıyorlar?) Eminiz ki sağlık hizmetlerinin aynı rotada gitmesini istemiyorlar.

Yine de sağlık hizmetlerindeki dolarlar ve kendi özel sağlık stratejileri üzerinde insanların daha fazla kontrol sağlamalarını düşünmek oldukça çekici. (Evet, sağlık hizmetlerinden bahsederken, strateji kelimesini kullanmanın zamanı geldi.) Sizin ailenizle ilgili seçimleri kimin iyi yapabileceğini düşünüyorsunuz—şirketinizin İnsan Kaynakları departmanındaki görevliler mi veya siz mi? Farz edelim ki ihtiyacınız olan bütün bilgileri ve kaynakları aldınız, her zaman kendi üzerinize bahse girmelisiniz.

Aslında, bu birçok kurumlarca yayılan ilginç sağlık reformlarının arkasındaki düşünüş tarzı. Buna tüketici odaklı sağlık hizmetleri de diyebiliriz. Buradaki fikir tüketicilere

doktorlar ve hastaneler hakkında daha iyi bilgiler vermek ve etkili ve verimli kaynakları bulmalarını sağlamaktır.

Aynı zamanda bu şirketlerden bazıları sağlık planlarının tamamen kapsamadığı hizmetleri satın almak üzere tüketicilere ekstra dolar veriyor. Aslında bir gözleri de sıhhatli olmayı sağlamak ile ilgili önleyici programlarda. Bu sağlık programlarını şirket içine getirerek, çalışanları bunlara katılıma teşvik etmekte ve önemli referanslar elde etmektedirler.

Ve bazı işverenler önleyici tedaviler için fizikçi ve diğer tedavi uzmanlarına adam başı ücret teklif ediyor. Financial Times'da şöyle yazıyordu: 'Kaliforniya'da Integrated Health Care Association daha sonra tedavi etmesi oldukça pahalıya mal olan boyun ve göğüs kanseri, koroner problemler ve diğer durumlar için hastalarını inceleyen doktorlara prim teklif etmektedir.[18] IHA devletin Performans Ödeneği Programının parçası olarak 215 Kaliforniya temelli medikal grupları değerlendirmek üzere bir girişimi üstlendi. Üstün performans gösteren gruplar 50-100 milyon dolar arasında ödüllendirilecek ve bütün bu bilgiler kamuya açık olacak.[19]

Bütün bu çabalarda hataları, yanlışları bulmak oldukça kolay. Hastalarını iyi tutan doktorlara prim vermek bu doktorlara adi bir teşvik de sunuyor: Gerçekten hasta olanları zamanında ayır ve primi kap! Ve bir kez daha insanları seçimler üzerinde yeteri kadar eğitme sorumluluğunu almazsan, insanları nakit, kredi, senetlerle dünyaya salmak o kadar iyi değildir.

## ORTAK ÖDENEKLER: APTALCA YOLLAR, AKILLICA YOLLAR

Çok kaba bir plandan daha az kaba bir plana geçtik. Şimdi farz edelim ki tarih bizim en iyi kılavuzumuz ve yapısal yaklaşımımızda sağlık hizmetleri ile ilgili hiçbir radikal reform

yok. Öyleyse bu arada ne yapabiliriz?

Parça parça reformlar yapabiliriz. Yukarıda tartıştığımız gibi, bu reformlara kılavuzluk edecek felsefe tüketicilerin medikal dolarlarının nereye gittiğini anlamalarına ve bu dolarları akıllıca harcamalarına yardımcı olmalıdır. Bu konuyla ilgili, reçete ilaçların ortak ödemesine bir bakalım.

2004 Mayıs'ında, Journal of the American Medical Association reçete ilaçlarının ortak ödemelerini inceleyen Rand Corporaton'ın ulaştığı sonuçları yayınlamıştı. Şu ortaya çıkmıştır ki, sağlık hizmetleri harcamalarını kontrol altına alacak şekilde ortak ödemeleri kör bir alet gibi kullanmak beklenmedik ve istenmedik sonuçlara yol açmaktadır.[20]

Şimdi herkes biliyor ki reçete ilaçların kaçak maliyeti hakkında bir şeyler yapılması gerekiyor. Son on ya da yirmi yıldır, sağlık hizmetlerinin alt sahasında, spiral bir yükseliş gözlemlenmektedir. Bu yükselişi piyasaya yeni giren ilaçlar, ürünlerinin fiyatlarını mandallayan şirketler, genel özelliklerinden daha fazla ürün markalarına bakarak reçeteleri yazan doktorlar sağlamaktadır. Ve utandırıcı bir sonuç da Kanada'da ABD'ye göre daha uygun olduğu için reçete ilaçlarını almak üzere Kanada'ya giden emekli otobüsleridir. Gerçek şu ki hiç kimse akşam haberlerinde bir kez daha bu otobüsleri görmek istemiyor.

Daha önceleri, bir sağlık planına dahil olan kişiler küçük bir düşük ortak ödeme yapıyorlardı. Ne tarz reçete alırsan al, bu çoğu zaman 5 dolar civarında oluyordu. Fakat son on yılda, hızla yükselen masrafları kontrol altına alma çabasıyla, birçok işveren ve sigortacı ilaçlar için ortak ödemeli karışık bir sınıflama sistemi geliştirdiler. Bugün ilaçlar ya soysal olarak, ya tercih edilen marka olarak ya da tercih edilmeyen marka olarak tanımlanırken, ortak ödemeler buna göre 10 $,

20 $ ve 40 $ dolar civarında oluyor.

Rand'in araştırması üç yıllık zaman içinde otuz şirkette çalışan 530.000 insanı içermektedir. Bu grup için, bu zaman dilimi içerisinde, ortak ödenekler % 100 artmıştır: soysal ilaçlar için 6.31 $'dan 12.62 $'a, marka ilaçlar için 12.85 $'dan 25.70 $'a. Sonuç nedir?

> *Ortak ödemeler çifte arttığında, diyabet, astım, gastrit hastaları arasında reçete ilaçlarının kullanımı % 17 ile % 23 arasına düşmüştür. Bu anlamda, bu hastalar için acil servise gidişler de % 17 artmış ve bu hastaların hastaneye yatış oranları da yüzde on artmıştır.*[21]

Daha önce bahsettiğimiz bu kronik hastalıkları bir hatırlayın. Öyle görünüyor ki, eğer bazı reçete ilaçlarını oldukça pahalı yaparsak, bu kronik hastalıklardan rahatsız olan birçok hasta ilaç kullanmayı bırakacak ve hastanelerde daha fazla kalmak zorunda kalacaklardır. Hastanede bir gece kalmanın ne kadara mal olduğunu biliyor musunuz? 24.000 $'lık apandist ameliyatı bir hatırlayın.

Farz edelim ki, test ve diğer ücretlerle birlikte bir gecede hastanede kalmanın bedeli bin dolara mal oluyor—kesinlikle en düşük rakam fakat yuvarlamak için güzel bir rakam. Böylelikle bir gece hastanede kalmak 158 soysal reçete (1.000$ / 6.31) veya 78 markalı reçete (1.000 $ / 12.85 $) üzerinde ortak ödemeleri yok ediyor. Bu anlamda, insanların ilaç almayı bırakmaları halinde, acil durum hallerinin ve hastane kalışlarının artan tek sağlık hizmeti olmadığını düşünmek oldukça güvenli olacaktır. Ya sizin yokluğunuzda yaşanan kayıp? Daha fazla doktor ziyaretleri? Psikiyatrik veya danışmanlık hizmetlerinden ne haber?

Böylelikle sadece ortak ödenekleri yukarıya çekmek aptalca görünüyor. Peki alternatifleri neler?

Wall Street Journal iki alternatife dikkat çekiyor. 2000 yılında, ofis makineleri yapan Pitney Bowes Inc. diyabet ve astım gibi hastalıklardan yakınan çalışanlarına perakende fiyatının % 10 altından belli ilaçlar teklif etmeye başladı. Yüzeysel bir analiz yapıldığında, bu basit hamlenin acil durum ve hastane yatışlarında doğrudan bir düşüşe yol açmıştır.

Worthington Industries (maden işlemcisi) şirketin sağlık programına katılan işçilerine sigorta primlerinde belli bir indirim yapmaktadır. Yüksek tansiyon gibi koşulların önüne geçilerek, çalışanlar sağlık tehditlerini minimize etmek ya da elimine etmek için hedefler koyar. Bu hedeflere ulaştıklarında, kazanırlar: daha iyi bir sağlık. Böylelikle hem şirket hem de işveren de kazanır: düşük maliyet.

Bu ve bunun gibi hikayelerden çıkartacağımız ders ortak ödeneklerin kötü olduğu ya da belli sonuçları elde etmek için kullanılmaması gerektiği üzerine değildir. Temel ekonomiler burada işe yarar: iyi bir şeyin bedeli ile tüketimi arasında hiçbir benzin ücretleri tavan yaptığında, gereksiz seyahatleri kesersiniz ve mümkün olduğunca ayağınızı gaz pedalından çekersiniz.

Sıralı ortak ödeme programları gaz pompalarındaki büyük rakamlar gibidir. İlaç ücretleri ile tüketicinin cep kitabı arasında bir bağlantıyı yeniden kuracak küçük ama gerekli bir adım vardır.

İnsanlar düşük ücretli ilaçlara yönelmektedir. Psikofarmakoloji (düşünce ve duyguları etkileyen ilaçların sahası) bu çerçevededir. Duygusal ve etkili düzensizliği olan insanlarla ilgilenen klinikçilerle bir konuşun; birçok durumda soysal ilaçların yeteri kadar iyi olmadığını söyleyecektir. Aslında, bu sa-

ha içerisinde, yan etkiler veya yanlış kullanım bir felakete yol açabilir.

Yine de seçici ve yaratıcı bir şekilde kullanıldığında, ortak ödemeler tüketici ile ücret arasında küçük bir bağlantı sağlayabilir.

## AİLE İÇİ EŞ HAKLARI: NİYE BU KADAR ZOR?

Konu reçete ilaçlarının ortak ödemesine geldiğine, doğru şeyleri yapmak ekonomilere bir duyarlılık kazandırır. Şimdi doğru şeyleri yapmanın ekonomik bir anlam vermediği ama yine doğru şeyi yapmamız gereken çıkarlara bir bakalım. Ve bu konunun ahlaki yanının ötesinde bu işten kazanılan dolarlara tercüme edilebilecek dolaylı kurum çıkarlarına dikkat çekeceğiz.

Burada, eş çıkarlarından bahsedeceğiz. Daha doğrusu 'gay çalışanların gay eşleri.' 1982 yılında, Village Voice –New York'un Greenwich Kasabasının gazetesi– çalışanlarının bekar eşleri (aynı cinsiyette ya da karşı cinsiyette) ile ilgili 'aile içi çıkarlar' denilen bir şey sunmuştu. Kaliforniya'nın sürekli ilerleyen bölgesi Berkeley takıma uymaya üç yıl sonra başladı.[22] 19. Yüzyılın başlarında, bir dizi şirket aynı rotaya gitmeye karar verdi. Bugün, 7.400 işveren aile içi eş çıkarlarını teklif etmektedir. Bunların birçoğu (6.800 civarı) en zengin 500 sıralamasında 200'lerde yer alan özel sektör şirketleridir.[23]

Buradaki gerçeklik şudur: mevcut eş çıkarlarının 3'te 1'i aynı cinsiyetteki aile içi eşler için müsaittir. Diğer üçte iki her cinsten aile içi eşe açıktır ve eş çıkarların avantajını gören insanların üçte ikisi karşı cinsle ortaklık yapmaktadır. Heteroseksüel çoğunluğa nazaran eş-çıkarı tartışması homoseksüel azınlık üzerinde odaklanmıştır. Ben de bu azınlık üzerinde duracağım.

Bazı önemli noktaların altını çizmek üzere kişisel arasözlerimi hoş karşılayın. Eski şirketim Inter Media, Amerikan özel sektöründe eş çıkarları teklifi sunan ilk şirketlerden biriydi. Fakat biz bu adımı attığımızda, yasal olarak gay bir işveren ile onun ortağı arasında bir ilişki kurma durumu hemen hemen yoktu. Başka deyişle, CEO'lar bekar eşler için bir şey yapmaya zorlanamazdı. (Aslında, birçok yerde hâlâ da yapamazlar). Eğer sevgiliniz AIDS kapmışsa ve siz işçiyseniz, bu şirkete dağılmaz. Bu sizin kendi acınızdır.

Birçok CEO konuya böyle bakardı. Ne yazık ki, bugün de aynen böyle bakıyor. İlk 500 sıralamasında olan diğer 300 şirketin liderleri de buna dahil edilebilir.[24]

Biz bunu farklı bir şekilde gördük. TCI'ya gitmeden önce, 1985'ten 1988'e kadar San Francisco'daki Chronicle Publishing Company'nin yürütülmesine yardım etmiştim. 1988 yılında, kendi kablo televizyonu şirketim Inter Media'yı kurdum ve San Francisco'yu merkez yaptım. Her iki işte de, çok iyi bir çalışan topluluğumuz vardı –büyük bir aile gibiydik– ve burada birçok şey öğrendim. (Chronicle'deki arkadaşlarımdan biri, cesur gazeteci Randy Shilts idi. Shilts şehrimizi alarma geçirdi ve artık AIDS denilen bir hastalık tanınıyor.) Aynı zamanda heteroseksüel topluluklarda olduğu gibi, gay ve lezbiyen ortaklarının ortamına girmek de hoşuma gitti.

Bu deneyimler bana çok değerli dersler verdi. Benden daha farklı olan yaşam biçimlerinin ve kültürel pratiklerinin farkına vardım. Bugün en değerli arkadaşlarım arasında sayabileceğim birçok müstesna insanı tanıdım.

Bütün bu deneyim beni daha derinden düşünmeye sevk etti. Eğer benim gibi normal insanlar lezbiyenler ve gayler tarafından bu şekilde yargılansaydı ne olurdu diye düşünürüm. Masamın üzerinde karımın ve çocuklarımın resminin olması

kariyerim için bir tehdit olabilir miydi? Heteroseksüelliğimin keşfedilmesi iş hayatımı nasıl etkilerdi? Düşünün bir kere, heteroseksüellerin anormal olduğu bir toplumda varlığımı gizleme ihtiyacı duyuyorum. Ne olduğumu saklıyorum. İşveren için tam bir performans gösterebilir miyim ki? Ve eğer karım ve çocuklarım ile ilgili güvenceler verilmezse, şirketim için elimden gelenin en iyisini yapar mıydım?

Kurguladığım şey adaletsiz bir çalışma ortamı. Ne kadar çirkin bir vizyon. Yalnız bir CEO olarak, yüzyılların önyargısını ve ayrımcılığını elbette çözemem. Fakat bu ayrımcılığa kendi bulunduğum alan içerisinde bir dur diyebilirim. Böylelikle, Chronicle'dan sonra hemen InterMedia'yı kurarak, çalışanların eşleri ile ilgili hakları genişlettim. Muhafazakar Chronicle'da böylesi bir hamle çok da popüler değildi. Aslında, Chronicle'da bazı kişiler bunun şirket için uygun olmayacağını söyleyerek itiraz etmişti. Ben de onlara itiraz ettim.

1997 Şubat'ında bütün inançlarımı da peşimden sürükledim. InterMedia içindeki hiçbir ayrımcılığa karşı hoş görülü davranmadım. Sıfır tolerans! Herkese şunu söylemeye çalıştım: Eğer karşısındakine karşı hoşgörüsüz ve ayrımcı yaklaşan ve gözdağı veren birisi olursa, onun TCI'daki işi bitmiş demektir. Ayrımcılık bütün kariyeri bitirir.

İnsanlar her zaman insandır. Onlara adil davranın ve sizin yaşamınızın anlamı zenginleşecektir. İşçilerinize eşit davranın ve böylelikle şirketiniz daha da başarılı olacaktır.

Birçok şirketin bu basit konseptleri kabullenmekte niye zorlandıklarını anlayamıyorum. Gaylerin AIDS olma riskini daha fazla taşıdıklarını söyleyen bir grup insan var. Doğal olarak bunu kabul edersek, sıradan insanlara göre gaylerle ilgili sağlık hizmetleri yükümlülüğü daha geniş olmalıdır. Fakat bu AIDS'in bulaşıcı durumunu hem yanlış değerlendirir hem de

gay/normal hesaplamasının arka yüzüne bakmaz. AIDS olabilecek insanları bir düşünün? Hamile olabilecek insanları düşünün? Gerçekten pahalı olacaklardır.[25]

Aslında, eş çıkarları sağlamak birçok insanın beklediğinden daha ucuzdur. 2000 yılında, Hewitt Associates uzmanlarının yaptığı bir çalışmaya göre, bütün seçkin işçilerin % 1.2'si eşlerini sağlık planlarına dahil etmektedir. Ve bütün katılımcı şirketlerin % 85'i için bütün maliyet artışı % 1'den daha azdır.[26] Boston'daki Beth Israel Deaconess Medical Center'da, 5.000 çalışandan sadece 40'ı hastanenin sigorta kapsamında eş durumundan yararlanıyor.[27] Emory Üniversitesi'nde 14.000 çalışandan yalnızca 50'si yararlanıyor—bir kabarma yok.[28]

Fakat birçok şirketin bu konuda sağır kalıp, etik davranmamasını yok sayamazsınız. Amerika'nın en önemli şirketlerinden biri Home Depot'un eş sigortasının yerine evcil hayvanlarınızı sigorta kapsamına almasına ne demeli? Garip, değil mi? Bu politika 2004 yazında gay aktivistler tarafından öne çıkartıldığında, Home Depot hemen geri vitese alarak, eş sigortasını da teklif etti. Fakat şurası bir gerçek ki bugün ilk 500 şirket içinde yer alan şirketlerin birçoğu hayvana insandan daha çok değer vermektedir.[29]

## ANA GÖRÜŞ

Şirketiçi ton sağırlığı birçok şeyin sonucu olabilir.

Çamura saplanmış bir liderin yüzünden olabilir, coğrafik veya sosyal etkenler yüzünden olabilir. Tabi bazı yerlerde de tam tersi geçerli olabiliyor. Neden Village Voice ilk aile içi eş çıkarlarını kabul etmişti. Kolay: Çünkü birçok ilginç şeyin mümkün olabileceği Greenwich kasabasındaydı. Neden Berkeley ikinci? Çünkü Berkeley Berkeley'di ve dünyada Berkeley'in bir eşi yoktu.

Şirketiçi ton sağırlığı bazı özel işlevlerin kaldırılmasından dolayı olabilir. Aslında birçok şirket insan kaynakları alanını bir araya getirmek istemez. Daha fazla mali, strateji, satışlar veya faaliyet birimleri öne çıkar. Üzücü gerçek şu ki çalışan haklarının düşünülmeye başlandığı zaman, bu hakların oldukça pahalı olduğu bir zamandı. Sonra idari ofislerdeki adamlar sağlık planları, ortak ödenekler ve eş çıkarları gibi şeylerle uyandılar ve saha dışına çıkmışlardı.

Harvard Profesörü Herzlinger durumu şöyle koyuyor:

> *Eğer bir araba şirketi için çelik satın alıyorsanız, şirketin temel parçasında doğru yerdesiniz. Eğer sağlık sigortası satın alıyorsanız, sahanın dışındasınız. Böylelikle sağlık hizmetlerindeki devrim CEO'lardan gelmek zorunda.*[30]

Evet, kesinlikle: bu iş bir CEO gerektirir. Ve ayrıca uygun yasa ve vergi politikalarıyla 'devrimi' destekleyecek bir halk kitlesi ve cesur meclis üyeleri gerektirir.

# 10

# CEO'NUN KONTROL LİSTESİ

Bir CEO'yu gerektiren nedir?

Ve neden CEO'lara ihtiyacımız vardır?

19. yüzyılla birlikte ticaret daha da büyüyerek ve karmaşıklaşarak, şirket kurucularının tek başına baş edemedikleri bir durum halini alınca, CEO'ların önemi ortaya çıkmıştır. Yeni yöneticiler bir bakıma kiralık profesyonellerdi. Bu profesyonel yöneticiler şirket sahiplerinden talimatları alıp, şirket faaliyeti yürütmek ve şirketi geliştirmek için uğraşıyorlar ve bunu yaparken de gazetelerden uzak durmaya çalışıyorlardı.

Bu sağlam bir model oluşturdu. 20. yüzyılda CEO'lar –2. Dünya Savaşı sonrasına kadar– popstarlar gibi değil de, daha çok iyi para alan otobüs şoförleri gibiydiler. Çok göze çarpmıyorlardı fakat işlerinde çok iyiydiler ve şirketi istenen yerlere taşıyabiliyorlardı. CEO'ların resmi unvanı 'başkan' sıfatıyla karşılanıyordu. Şirketin 'idari şefi' idiler fakat bu unvanı nadiren kullanıyorlardı. Bu çok açıktı.

20. yüzyılın ikinci yarısında, ticari hayatın bu otobüs şoförleri otobüslerinden inerek, bir popstar gibi ortalıkta dolanmaya başladılar. Onlar 'idari şeflerdi', vezirlerin başı 'Sadrazamlar' gibi. Daha önceden de belirtildiği gibi, bu gelişmenin esas tarihi keyfi olarak 1986 olarak da gösterilebilir. Bu tarihte Lee Iacocca'nın otobiyografisi yayınlanmıştı.

En başta sorduğumuz iki soruyu cevaplamak için inceleme tablosuna bir oyuncu daha koymalıyız: O da anonim şirketin kendisi.

## YAPAY İNSAN

Riskleri paylaşarak azaltmak için, anonim şirket icat edildi. Burada yatırımcılar bir varlığa paralarını yatırıyorlardı ve eğer işler kötü giderse, anonim şirketin hataları, borçları ve günahları için her yatırımcın tek tek peşine düşülmüyordu. Bu kalkan daha büyük girişimlere girmek için gerekli olan büyük çaplı sermayelerin toplanmasını sağlamıştır.

Anonim şirketler işlerini iyi yapınca, toplum ilk olarak anonim şirketlere göz yumdu ve sonra da teşvik etti. Anonim şirketler ABD'nin geniş nehirleri üzerinde kanallar, demiryolları ve köprüler inşa ettiler. Aynı zamanda toplum anonim şirketler üzerinde sıkı kısıtlamalar getirdi. 1812 yılında Thomas Jefferson şöyle yazmıştı: 'Umarım hükümetimizi ülkemizin yasal açığı noktasından zorlayan paralı işletmelerimizi aristokrat doğumunu ezeriz.'[1]

Cumhuriyetin ilk yıllarında, birçok anonim şirket imtiyazları zamanla sınırlıydı: bir müddet zaman geçtikten sonra, anonim şirkete doğal olarak son veriliyordu. Onlar ayaktayken, imtiyazları çerçevesinde hareket edebiliyorlardı. Politik katkılar yapamıyorlar ya da hükümet görevlerinde lobi faaliyeti oluşturamıyorlardı. Diğer anonimlere karışamıyorlardı

(aslında kendi işleri dışında hiçbir şeye sahip değillerdi) Ve daha da önemlisi, yeni kurulmuş ABD'de anonimler yasalar çerçevesindeydiler. Krallar, başkanlar ya da diğer potansiyel güçler karışmıyordu. İnsanlar ortak alanı hayvanlar gibi kontrol altında tutuyorlardı.

Sonra iki Yüksek Mahkeme kararı geldi. 1919 yılında, Jefferson 'paralı işletmelerin' gücünden yüksek sesle bahsettikten dokuz yıl sonra, Yüksek Mahkeme New Hamisphere'in 1769'da Kral Üçüncü George tarafından bahşedilen Dartmouth College'in imtiyazını iptal edemeyeceğini söyledi. (Yeni Hamisphere yasası Dartmouth'a karşı düşmanca değildi fakat kraliyet kaynaklarını temizlemeye karar vermişti.) Yüksek mahkemenin kararı eyaletler tarafından kendi haklarına bir ön saldırı olarak doğru bir şekilde yorumlanmıştı. 19 eyalet anonim imtiyazlarını iptal etmek için kendilerin yetki verilmesi üzerine harekete geçti.

Yüksek Mahkeme'nin ikinci kararı Santa Clara County v. Southern Pacific Railroad Company durumuyla ilgili olarak 1886'da geldi. Kaliforniya'daki Santa Clara County Güney Pasifik adalarını vergiye bağlamıştı ve demiryolları altı yıl bu vergileri ödemeyi reddetmişti. Güney Pasifik'in avukatları müşterilerinin 14. Islah Tüzüğü şartları –eşit koruma değişikliği– altında bir 'kişi' olduğunu belirleyerek garip bir savunma yaptılar. Bunun sonucunda, Güney Pasifik'e karşı eşitsiz vergi sistemi vasıtasıyla ayırt edilen bir bölgeye itiraz edilmeyeceğini iddia ettiler. Demiryolu avukatları durumu şöyle koymuşlardı: Yasadan önce, bütün insanlar eşittir.[2] Güney Pasifik'i gürültücü, dumanlı ve büyük bir kapı komşusu olarak düşünün.

Mahkeme bu savı ele aldı. Düşüncesiz bir şekilde, Mahkeme bu anonimlerin gerçekten şahıs olduklarına karar verdi:

*Mahkeme 14. Islah Tüzüğü –bir eyaletin herhangi bir kişinin yasa önünde eşit olarak yargılamasını salık veren– içinde bu şartın anonimlere uygulanması ile ilgili bir soru üzerinde tartışılmasından taraf değildir. Hepimiz aynı fikirdeyiz ki, bu şart onlar için de geçerli.*[3]

Daha önce köleliği yasaklamak üzere çıkartılan tüzüksel ıslah şimdi yapay şahıslar yaratmak için kullanılmaya başlanmıştı ve bu yapay şahıslar sen veya ben gibi sıradan insanlar değillerdi. Bunlar ölümsüzdü, güçlüydü ve ruhsuzdu.

Bir yanda, Yapıcısı ile görüşme konusunda endişelenmeyen mahkeme-tasdikli, ölümsüz işletmeler var, diğer yanda bir popstar gibi mikrofon tutan ve kendi yuvalarını yapan CEO'lar var. Ve bu gelişmeler günümüzün ileri teknolojili endüstri ve medya imparatorluklarınca bütünleşerek, rekabeti kırmak, maaşları aşağıya çekmek ve hatta demokrasimizi bile devirmek üzere yeniden düzenlemenin her türlü avantajından istifade ediyorlar.

Bu anlamda sorulacak soru şu: Ahlaki pusulalar nerede ve pusulayı okumakla kim görevli?

## CEO'NUN KONTROL LİSTESİ

Cevabı şöyle verebilirsiniz: Bu iş bir CEO gerektirir.

Fakat her CEO değil. Sinclair Broadcast, Worldcom, Enron ve Wal-Mart'ta bahsettiğimiz CEO'lar olamaz. Bir dizi belirli karakteristikleri olan bir CEO bu işi yapabilir. Daha önceki bölümlerde bu karakteristik vasıflardan bahsetmiştik. Burada, bir CEO'nun kontrol listesi başlığında bütün bu özellikleri özetliyorum.

İdeal olarak, kontrol listesi CEO ile ilgilidir: Burada kar-

şılamanız gereken 19 şey var ve iş hayatınızda bu vasıfları barındırmalısınız. Fakat yine de birçok insan bunları dinlemeyecektir. Bu yüzden prospektif bir çalışan gözüyle bu kontrol listesine bakalım. CEO ve şirketin faaliyetinin ne kadar değerli olduğunu görmek için bu kontrol listesine bakmak önemli. Buna göre şirketle anlaşma yapabilirsiniz. İşe gireceğiniz şirketin çalışmaya değer olup olmadığını görürsünüz.

Belki de bu yaklaşım, son yıllardaki resesyon ve işsizlik koşullarında garip görünebilir. Bir iş bulduğum için şanslıyım, diyebilirsiniz. İşe gireceğiniz şirketin çalışmaya değer olup olmadığını sorgulamak demekle neden bahsediyorsun?

Evet, seçenekler son yıllarda gittikçe azaldı. Ve insanlar ekonomik baskı altında olduklarında, insanlar aslında istemedikleri seçimlere zorlanırlar. Böyle hareket eden insanlara Wal-Mart'da nasıl davranıldığını bir düşünün.

6. Bölümde Herman Miller'in eski CEO'su olan Max DePree'den bahsetmiştim. DePree bütün çalışanların birer gönüllü olduklarını seve seve söylüyor. (Aslında, hiçbir zaman 'çalışan' kelimesini kullanmaz; her zaman 'arkadaşlar' kelimesini kullanır) Ne demek istiyor? Demek istiyor ki insanlar şirketlere kendi isteğiyle katılır ve inandıkları şirkete beceri, yetenek ve deneyimlerini yani niteliklerini verirler. Ve onların bu inançları hem CEO'yu hem de şirketi başarılı kılar.

Nasıl kurallar okuldaki atmosferi ayarlarsa, nasıl papaz kilisedeki atmosferi ayarlarsa, nasıl kaptanlar gemideki atmosferi ayarlarsa, CEO'lar da şirket içindeki atmosferi ayarlar. Zamanınızı, enerjinizi ve sadakatinizi verebileceğiniz bir yere alışverişe gittiğinizde en tepeye bakarsınız. Ve gördüğünüz adam ya da kadının aşağıdaki vasıflara sahip olup olmadığını sorgularsınız:

**İyi eğitimli ve kültürlü mü?**

Bugün, bir şirketin lideri her şeyden çok ileri bakışlı olmalı ve işin dışından bakabilmelidir. Açık bir perspektifi olmalı ve şirket ve rakipleri ile ilgili derin bir bilgiye sahip olmalıdır. Onu dinleyin, onunla konuşun veya en azından yazdıklarını okuyun. Bu kişi rekabetin nasıl gittiğini ve bu rakiplerin nasıl üstesinden gelineceğini görebilecek bir kişi mi? Ne kadar zeki? Hangi okulda okumuş? Şirket faaliyetinde aktif mi?

**Meraklı bir akıl?**

Yukarıdaki vasfın daha da gelişmiş bir hali. Yine standartlar açıklık ve derinlik. Bu CEO ne piyasaya tarz gözcüler gönderiyor? Karmaşık bir işle karşılaştığında, cevabı bulmak üzere ne kadar derinleşiyor? Cevabı bulduğunda nasıl tepki gösteriyor? Eğer durumdan memnunsa, bu iyiye işarettir.

Ne okuyor? Kimlerden aktarma yapıyor? İş hayatıyla ilgili herhangi bir seminere ya da toplantıya katılmış mı? Konuşma yapıyor mu? Niçin ve kime?

**Anlaşılır mı?**

Bir lider, vizyonunu anlaşılır kılmadan önderlik yapamaz. Bunun iki öğesi vardır: 1) sade düşünme becerisi 2) bu düşünceleri açık bir şekilde doğrudan hedef kitleye ulaştırabilme becerisi. İyi bir vücut dili, iyi zamanlama, mikrofon kullanmasını bilmek, hoş bir konuşma sesi: bütün bunlar elbette yararlıdır. Fakat daha derin bir anlaşılırlık olmalıdır. Bütün kalbini ve beynini diline tercüme edebilmeli ki doğru vurguları yapabilsin.

**Çalışkan mı?**

Thomas Edison bir CEO için çok iyi bir aday olurdu. Onun şu meşhur sözünü duymuşsunuzdur: dahilik % 10 ilham % 90 ter gerektirir. Önderlik de öyledir. Saatlerinizi işinize verirsiniz. Büyük bir CEO hakkını alır ama elbette ödeme tablosunda bu belli bir gerçekliğe oturmalıdır da.

Bu noktada, CEO'ların iyi bir fiziksel biçiminin olması gerektiğini düşünüyorum. Her zaman inanmışımdır ki, fiziksel egzersiz doğru yapıldığında, tüketildiğinden daha fazla enerji açığa çıkartır. CEO'nuz pillerini nasıl şarj ediyor?

**Dürüst ve etik mi?**

Bir liderden dürüst ve etik olmasını istemek annelik ve bir elmalı turta istemek gibi bir şey değil mi? Bir şirket doğru şey ve doğru zaman noktasında bir duyarlılığı olmayan bir lider altında gelişemez. Balık baştan kokar. Harley Davidson'dan Rich Teerlink bunu şöyle anlatıyordu:

> *CEO'lar 'şirket değerlerinin bekçileridir'. Bu en azından değerler bir gerçeklik kazanıp, bütün üyelerce benimsenene kadar böyledir. Bir değişim anında, CEOlar örgütün örnek modeli gibi hareket etmelidir. Bir tek yol gösterici yeteri kadar aydınlatmaz fakat bu yol göstericinin yokluğu diğerlerinin otoritesini baltalayabilir.*[4]

Ve büyük bir lider neyin doğru olması konusunda açık bir görüşü vardır. Başka deyişle, sadece kötü davranışlar üzerinde sözü geçmez aynı zamanda şirkete dezavantaj sunacak davranışları da yönetir.

Her şey her zaman rutin değildir. Bir sektörde uygun olan bir şey, başka bir sektör için problem yaratabilir. Ve özel ve kamu sektörlerinde kurallar birbirinden oldukça farklıdır. Massachusetts'in başkanı Jane Swift'in evi eyaletin en uzak batısındaydı ve neredeyse Boston'daki belediye binasından 150 mil uzaklıktaydı. Genç çocukları olan bir anneydi. Bir Şükran günü için Mass Pike yoluyla Boston'ın dışına çıkmak gerçekten çirkin bir deneyimdi. Bu yüzden 1999 Kasım'ında, evde hasta yatan ve annesine ihtiyaç duyan çocuğu için, belediye ona helikopter tahsis etmişti.[5] Onursuzca veya etik dışı bir davranış mıydı? Aslında değildi. Vergi ödeyenleri kızdıracak bir şey miydi? Bunun için iddiaya girersiniz. Evet öyle de oldu.

'Ortamı en üstte kurulur' diye yorumlar SEC'in başı Bill Donaldson. 'Genel yasal düzenlemelerin yanında bu yasalarla örtüşecek belli bir etik anlayışınız olmalıdır.'[6] Kesinlikle.

**Adalet ve adil oyun noktasında belli bir duyarlılığı mı var?**

Son zamanlarda genç çocuklarla hiç zaman harcadınız mı? Gençlerin derin bir adalet anlayışı vardır. Oyun oynamaktan daha fazla kuralları koymaya ve bu kuralları uygulamaya zaman harcarlar.

Hayır, CEO'nuzda aynı kaliteyi tam olarak istemiyorsunuz. Diğer taraftan, neyin adil olduğu konusunda güçlü bir duyarlılık ve kurallar ihlal edildiğinde ahlaki öfke kapasitesi bir liderde gerekli olan niteliklerdir.

**Yaşamla barışık mı?**

Bir CEO kendisiyle ve dünyayla barışık olmalıdır. Diğer insanları ve kendisini affetmesini bilmelidir. Şerefli ve merha-

metli olmak zorundadır.

Kerem sahibi olmalıdır. Kerem dinsel kaynakları olan eski bir kelimedir. Burada kerem Tanrı'nın insana bahşettiği insan sevgisi ve günahlardan uzak olma durumuna işaret etmektedir. Daha seküler bir durum içinde, 'ağırbaşlı, nazik ve terbiyeli' anlamındadır ya da 'insanları affedebilme, hoşgörülü olma kapasitesi' anlamını da taşıyabilir.

**Tam vaktinde sıkı kararlar alır mı?**

Bir kere şirket lideri gücünü topladığında, artık tetiği çekmek zorunda kalacaktır. Bir zamanlar Soutwest Airline'dan Herb Kelleher eksik bilgilerle hareket emek üzerine konuşuyordu:

Hiçbir zaman tam bir bilgi sağlayamazsınız... Risk alıyorsanız ve elinizdeki bilgi tam değilse, bu riskleri almak için hazırlıklı olmalısınız. Belli yargılara ulaşmak için hazırlıklı olmalısınız. Ve harekete geçmek için hazırlıklı olmalısınız. Hataları hızlı bir şekilde düzeltmek için hazırlıklı olmalısınız. 'Efendim, bunun için hiçbir şey yapamam çünkü ben hatalıydım' diye bir şey kabul edilemez. Söylemek istediği şu: 'Hatalıydım ve şimdi bunu düzeltmek gerekiyor' deyin.

Şirket içindeki insanlar atılan birkaç yanlış adıma hoşgörü gösterebilir. Ancak şirket liderinin hızlı bir şekilde daha duyarlı yaklaşması gerekir. Franklin Roosevelt örneğini bir düşünün. Roosevelt başkanlığı çok tartışmalı bir şekilde elde etmişti ve bu ABD tarihindeki önemli anlardan biriydi. Roosevelt'in ülkeyi karmaşık ve zor durumların dışında tutabilecek güçlü bir fikri yoktu fakat hızlı bir şekilde çok sıkı kararlar ve oldukça cesur davrandı. İnsanlar onun faaliyetindeki cüretkar tavrı gördüler ve burada yapmış olduğu faaliyet (eylem) kilit kelime.

**İnandığınız faaliyetler mi?**

Johnson & Johnson'daki Jim Burke üründe yapılan değişikliklerden kaynaklı olarak ortaya çıkan zehirlenmeler karşısında Tylenol'u raflardan çekmişti. Şirket dışındaki insanlar bu konunun böyle çözüme kavuşturulması karşısında oldukça şaşırmışlardı çünkü oldukça kârlı bir sahanın sonunu getirme riskini taşıyordu. Tabii ki şirket içinde başka yollar arayan insanlar da vardı. Önemli değildi: Burke belli bir inançla hareket etmişti.

İnsanlar liderlerinin belli bir temelde hareket etmelerini ister. Onlar bilmek isterler ki, hava bozduğunda, CEO'nun yapabileceği bazı güvenilir şeyler var mıdır. CEO'nun kişisel rehberliği şirketin rehberliğidir. Bunlar iflası önler. Rüzgarda sürüklenmeyi önler. Böyle yarış tamamlanır.

**Bir noktaya kadar sabırlı olmak mı?**

İyi liderler öğretmendirler ve iyi öğretmenler sabırlıdır. İnsanların eski alışkanlıklarından bir gecede kurtulmasını veya ilk kez karşılaştıkları zor bir durumun üstesinden kolayca gelmelerini beklemezler. Esneklik gerektiğinde, esnek olurlar.

Fakat iyi liderler aynı zamanda ne zaman sopa ne zaman havuç göstereceklerini iyi bilirler. Oyunu ve oyuncuları değiştirmek gerektiğinde, bunu yaparlar.

Ve son olarak, pozisyonunda rahatsız olan bir kişiyi ne zaman ve nasıl kurtaracağını da iyi bilirler. Bu işi rahatsız olan kişiyi demoralize etmeden yaparlar. 2004 Ağustos'unda HP'nin CEO'su Carly Fiorina tam bunun tersi bir şekilde davranmıştı. Bütün dünyanın önünde üç yöneticisini çok sorumsuz bir şekilde kovmuştu. Aslında olan bitenden kendisi de sorumluydu. Bu yüzden şirketi gerçekçi olmayan birçok hede-

fi kaçırdı. Küçük düşürme, haksız yargılama ve suçlamalarla bu iş olmaz. Bu hiçbir zaman yönetimde işe yaramaz.

**Yetenekleri fark etmek mi?**

CEO'lar bugün şirket için en iyilerini bulmak zorundadır. Seçtiği her kişi üzerinde belli bir iddiaya sahip olmalı ve seçilen kişinin başarısını takip ederek, seçimin bir yargısını yapmalıdır. Eğer seçilen kişi, beklenildiği gibi hareket etmiyorsa, bunu nasıl yorumlayabiliriz? Tanımlanan iş mi yanlış? Ya da seçilen kişi hakkında fazla beklentilere mi girdik ya da kişi bizi böyle bir beklentiye teşvik etti? Ya da ortamda bir değişim mi var?

Yeteneği keşfetmek hem bir Tanrı vergisi hem de bir beceri ister. Bu yüzden bu kapasiteyi barındırmak oldukça güçtür. Bu beceriden yoksun olan CEO'lara şunu tavsiye edebilirim: o zaman, böyle bir yeteneği olan birisini bulun. Ve acele edin. Çevrenizde insanları doğru yargılayan ve iyi insanları keşfeden insanlar olsun. İş hayatı her zaman insanla ilgili bir şeydir.

Birçoğumuzun patronu sahte düzenleyicidir. Ya dizginleri sıkıca ellerinde tutarlar ya da dizginleri ellerinde tutarlar ama hep ikinci bir düşünceleri vardır ve at kontrolden çıktığı zaman, atı tekrar dizleriyle kontrol altına almaya çalışırlar.

Bu organizasyonsal bir zehirdir. Delagasyon gebelik gibi bir şeydir: Ya oluyordur ya da olmuyordur. Sahte düzenleyicilikten başka hiçbir şey motivasyonu veya çalışan güvenini kıramaz.

İyi bir CEO çalışanlarının bir kez hata yapmalarına göz yummalıdır.

Fakat aynı hatayı iki defa tekrarlamalı. Çalışanlar çok da dikkatsiz olmamalıdır.

# SONUÇ OLARAK CEO OLMANIN YOLLARI

Sizin CEO'ya bakış açınızı belirleyen çok sayıda durum vardır. Köşe büroda oturan kişi bunlardan haberdar olmalıdır, ve bunları sürekli olarak zihninde tutmalıdır.

Bu konuda iki olası eleştiriyi söylememe izin verin.

Birincisi çok az kişi bir CEO'da bulunması gereken tüm nitelikleri kendi bünyesinde barındırmaktadır. Bu ifade yeterince doğrudur. Ancak CEO'lar konumları nedeniyle zaten ender bulunan kişilerdir ve gerçekten büyük CEO'ları bulmak çok daha ender görülen bir durumdur. Her CEO'ları bu niteliklerin her birini işlemeli ve kendi içinde geliştirmelidir. Her gün mükemmel olmak olanaklı değildir, fakat her gün mükemmel olmak için çaba gösterilmesi gerekmektedir. Sonuç olarak kişinin kendisini geliştirebilmesi için bu doğrultuda çaba göstermesi gerekmektedir.

İkinci eleştirim kontrol listesinin liderlik konusunda yukarıdan aşağıya doğru odaklanmasıdır. Yukarıda belirtilen nitelikler her kademede her personel tarafından kontrol altında tutulmalıdır. Hiyerarşik yapının çok güçlü olduğu birimlerde

bu konuda sorunlar yaşanması kaçınılmazdır. Uyumlu bir işbirliğinin yolu her fikre saygı gösterilmesinden geçmektedir. Bu konuda başkalarına yardımcı olmak sizin de bir adım öteye geçmemizi sağlayacaktır.

Politikacılar genellikle ülkemizi daha güzel günler bekliyor tarzındaki sözleri söylerler. Ben de buna inanmak istiyorum. İyimserliği elden bırakmayarak her şeyin daha güzel olmasını umuyorum çünkü bu kulağa çok hoş geliyor.

Sorun bu daha güzel günlerin kendiliğinden olmayacağıdır. Daha iyi günlere doğru giden yol beklemekten değil, çok çalışmaktan, dürüst olmaktan, vizyon sabi olmaktan, sabır göstermekten ve iyi zamanlama yapmaktan geçmektedir.

Arthur Levitt Wall Street Journal'de yayınlanan bir yazısında artık "hükümdar CEO'lar" devrinin bittiğini söylemiştir. Ben buna inanmak istiyorum. Entelektüel, felsefi ve ahlaki açıdan kötü alışkanlıkların değiştirilmesi çok çalışma gerektirmektedir.

Çok sayıda oyuncunun katılımı gerekir. Kısa dönemli risk almayı üstlenebilecek politikacılar gerekmektedir. Her türlü politik baskıya karşın gerekli düzenlemeleri yapacak ve uzun vadede kârlı çıkacak politika adamları gerekmektedir. Güzel davranışlar için yeni kapıların açılması yönünde bir girişimde bulunulmalıdır. Zor kazanılan haklar ve özgürlük için çok fazla çaba gerekmektedir. Birkaç kuruş az ödeme dışında genel durumu daha büyük resimden görebilecek müşteriler gerekmektedir. Sosyal yapılar ile işbirliği içinde olan yönetim kurulları gerekmektedir. Sorumluluk sahibi yetkililer gerekmektedir.

Ve, doğal olarak, bunu yapmak bir CEO gerektirmektedir.

# NOTLAR

## 1: SORUN VE BU NOKTAYA NASIL GELDİK?

1. Janny Scott, "NearLy Haif of Black Men Found Jobless," New York Times, 2/28/04.
2. Statistics from Health insurance Coverage in America, Kaiser Commission on Medicaid and the Uninsured, Aralık 2003.
3. "Janet bares breast during dinner hour," at www.newsandentertain ment.com/janetjackson_superbowi.htmi.
4. "Citigroup Agrees to a Settlement over WorldCom," in New York Times, online edition?
5. www.pbs.org/wgbh/pages/frontiines/shows/waiistreet/ wcom/players. html.
6. Büyük rakamları ödemek Citigroup 400 milyon dolarlık bir ek ödeme yapmayı kabul etti.
7. From "The Fiscai Survey of States: November 2002," p. 19, www.lib.urnich.edu/govdocs/state.htmi4tbudgets. The figures are actual expenditures for 2001—a little outdated—but you get the idea.
8. "Calories stili count," www.healthstatus.com/caiories count.htnıl, ulusal sağlık entitusünden isimsiz bir çalışma.
9. Uluslararası Ticaret Kuruluşu tarafından desteklenen,

www.ita.doc.gov/td/auto/cafe.html adresinden.
10. Robert D. Putnam, Bowling Alone <New York: Simon & Schuster, 2000). Bakınız sayfa 187, and surrounding pages, for the full catalog of contributing factors.
11. Time Warner'ın Web sitesi, büyük ihtimalle Levin'in 2002 yılında ayrılmasından sonra yenilenmiştir.
12. "Senators Propose Banning Extreme-Fighting Matches," of Olympian, 1/21/04, www.theolympian.com/home/specialsections/ Legislature/20040121/182 50.shtml.

## 2: SEÇKİN. GURURLU. CESUR

1. "Tough at the Top," Economist, 10/25/03, pp. 3—22.
2. Orijinal Hipokrat yemini biraz daha karmaşıktır. Her türlü hasta doktor ilişkisini ele alır modern yeminler daha vecizdir.
3. Profesör Harreil yıllar önce emekli oldu ve 2002 baharında öldü, ama gözlemi diğer fakülte üyeleri tarafından devam ettirildi. Harreil'in çalışmaları sonucunda evliliğin kadınların kariyerlerine zarar verirken erkeklerin kariyerlerini desteklemesi gibi değişik olgulara ulaştı. Çalışmalarını www.gsb.stanford.edu/news/harrell_obituary.html adresinde bulabilirsiniz.
4. David Lieberman, "This American Dream Turned into Nightmare," USA Today, 7/9/04.
5. www.pbs.org / wgbh/pages /frontiine / shows/ waiistreet/ wcom/ p1ayers html.
6. Mark Maremont and Laurie P. Cohen, "Tyco Spent Millions for the Benefit of Kozlowski, Its Former CEO," Wail Street Journal Online, 8/7/02, at www.happinesson1ine.org/InfectiousGreed/p1.htm.
7. Ken Moritsugu, "Enron Retirees Tell How They Got Wiped Out," Detroit Free Press, 12/19/01, www.freep.com/money/businessl enron19_2001 1219.htm.

8. Bu alıntı New York Times Magazine, 6/13/04. dahası için: www.itmweb.com/f012002 .htm.
9. www.economist.com/displaystory.cfm?story_id=S%27%2980; pc28 QA%2B%20%21P%23T%OA.

## 3: YENİDEN DÜZENLEME, KONSANTRASYON VE KURT SUYU

1. Dean Booth'un yazısı Haziran 1971' de Transportation Law Journal. Adıyla yayınlandı, "Did Airline Deregulation Fail?" at www.wdare.com/robertsiair lines.htm.
2. Havayollarının yeniden düzenlemesinin iyi bir özeti için bakınız: Jonathan Byrnes "Airline Deregulation: Lessons for Telecom," in Working Knowledge, a Harvard Business School Yayınları, www.pwc.com/extweb/newcoatwork.nsf/docid/9O64D3FAFD.
3. Roberts "Did Airline Deregulation Fail?"
4. Haziran 2002 Consumer Reports yeniden düzenlemenin tüketiciler üzerindeki etkisi konulu tartışma. Tüm sonuçlar olumsuzdu.
5. Robert Kuttner, "Useless Airways," Prospect, 9/9/02, www.prospect .org/V13/16/kuttner-r.html. Kuttner'in yazısından sonra diğer şirketlerde bu pazara girdi.
6. Bey Desjarlais, "NDP Minority Report on the Restructing of Canada's Airline Industry: Modern Regulation in the National İnterest," www.parl.gc.ca/InfoComDoc/36/2/TRAN/Studies/Reports/, accessed 7/23/04.
7. Tüm bu konuşmaları Houston Chronicle Web site, www.houstonchronicle.com. adresinde bulabilirsiniz. Aynı konuda Jonathan Peterson'un , "Enron Tapes Shed Light on Ploys in California," başlıklı yazısında bulabilirsiniz.6/22/04, www.chron.comks/CDA/ssistory.mpl/business/25771 56.
8. April Witt and Peter Behr "The Fall of Enron—Losses, Conflict Threaten Survival," Washington Post, 7/31/02.

9. John T. Landry and Jeffrey L. Cruikshank, From the Rivers: the Ongins and Growth of the New England Electric System, (???: NE-ES, 1996), p. vii.

10. BKZ "Krugman on Electricity Regulation: The Road to Rum," www .Bluebus.orglarchives/00050 8.php.

11. From "U.S.—Canada Power System Outage Task Force, August l4th Blackout: Causes and Recommendations," p. 143, www.ferc.gov/ press-room/press-releases.asp.

12. Bu trend ve olası sonuçları üzerine bir sonraki bölümde daha fazla konuşacağız.

13. Floyd Norris, "Making a Mockery of Media Concentration Rules," New York Times, 11/21/03.

14. Örnek için BKZ, Jennifer S, Lee, "Musicians Protesting Monopoly in Media," New York Times, 12/18/03, www.mediaaccess.org/pro gram/diversity/MusiciansProtestMonopoly.htm.

15. Adam Buckman, "Heidi 'ho,' "New York Post, 3/10/04.

1 6. Robert Bianco, "There's Nothing Beautiful about 'The Swan,' "USA Today, 4/12/04.

17. Dennis Hunt, "Fear Factor' Knows How to Survive," USA Today, 11/4/03.

18. Brooks Barnes, "For 'Fear Factor,' Getting Boring Is the Real Danger," Wall Street Journal, 4/29/04.

19. Amerikan Pediatri Derneği kayıtlarından, "Sexuality, Conception, and the Media," quoted in "Sex-Ed Night School," New York Times, 11/16/03.

20. Roberts, "Did Airline Deregulation Fail?"

21. Brooks Boliek, "DeLay, Daschle Pushing for Fines," Hollywood Reporter, 3/3/04.

22. BKZ "Menomonie Will Lose Greyhound Service," Dunn County News, www.dunnconnect.com/articles/2004/06/30/news/news02 .txt.

23. Charles Edward Scott Jr., "Lamers Won't Pick Up Old Greyhound Routes," Wausau Daily Heraid, 7/10/04, www.wausaudailyherald .com/wdhlocal/28093905879058 8.shtrnl.
24. Peyton L. Wynns, "The Limits of Economic Regulation: The U.S. Ex— perience," June 2004, working paper, p. 8,
a link at http://hra unfoss.fcc.gov/edocs_pubhic/attachmatch/DOC248592A1 .doc.
25. Kyle Gearhart, "CWA Eyes Expansion in Long Run," Wausau Daily Heraid, 2/5/04, www.wausaudallyherald.com/wdhbusiness/2919130 10972638.shtrnl.

## 4: DEMOKRASİYİ İDAM SEHPASINA KOYMAK

1. Julia Angwin, "Sinclair Telis Eight Stations Not to Air 'Nightline' Special," Wall Street Journal, 4/30/04.
2. "Statement of Sinclair Broadcast Group," www.newscentral.tv/station/statement.shtml.
3. Paul Schmeizer, "The Death of Local News," on Alternet, www .alternet.org/story/1571 8.
4. Şirketin Web sitesinden, www.sbgi.net/about/history.shtml.
5. Statistics from "McCain Rebukes Sinclair 'Nightline' Decision," www.cnn.com/2004/SH0WBIZ/TV/04/29/abc.night1ine/.
6. Şirketin profili için BKZ Yahoo! Finance, biz.yahoo.com/ic/44/44667.html.
7. Angwin, "Sinclair TelIs Eight Stations."
8. Şirketin Web sitesinden, www.sbgi.net/business/news.shtml.
9. McCain'in Web sitesinden, www.rnccain.sena te.gov/index.cfm?fuse action=Newscenter.ViewPressRelease & Content_id 1276. 10. "McCain Rebukes Sinclair 'Nightline' Decision."
10. This is how both Julian Sinclair Smith and Ted Turner, among others, got into the TV field. For an interesting personal perspective

on these issues, see Turner's article "My Beef with Big Media," Washington Monthly, April 2004, www.washingtonrnonthly.com/features/2004I 0407.turner.html. 1 have drawn upon this article, among others, for my historical summary.

11. "Testimony of Gene Kimmelman, Senior Director for Advocacy and Public Policy, Consumers Union, before the Antitrust, Competition Policy and Consumer Rights Subcommittee of the Senate Judiciary Committee on News CorpJDirecTV Mergei June 18, 2003," www.consumersunion.org

12. Turner, "My Beef with Big Media."

13. "Remarks, FCC Commissioner Michael J. Copps, Columbia Law School Forum on Media Ownership, January 16, 2003," www.fcc.gov. See also Chairman Powell's remarks at the same forum.

14. Brent Staples, "The Trouble with Corporate Radio: The Day the Protest Music Died," www.nytimes.com/2003/02/20/opinion/ 2OTHU4.html.

15. "Does Ownership Matter in Local Television News?" www.journal ism. org/resources/research/reports/ownership/defa ult.a sp.

16. "McCain Bill Diversifles Ownership in Telecomrnunications Industry," mccain.senate.gov/index.cfm ?fuseaction=Newscenter .View PressRelease8Cont ent_id=722.

17. Staples, "The Trouble with Corporate Radio."

18. BKZ "McCain Rebukes Sinclair 'Nightline" decision."

19. I owe a debt of gratitude to the Cohimbia Journalism Review for assembling this monstrous list, which can be viewed in its entirety-—for example, including radio station call letters by city—at www.cjr.org/ toolslowners/disney.asp.

20. "Disney Is Blocking Distribution of Film That Criticizes Bush," New York Times, 5/5/04.

21. Ibid.

22. BKZ "House of Bush, House of Mickey," at the Center for American Progress's Web site, www.reclaimthemedia.org/ stories.php ?story=04/05/07/276 1670.
23. "Disney Is Blocking Distribution,"
24. Michael Moore, "Disney Has Blocked Distribution of My New Film," www.michaelmoore.com/words/message/index.php?message Date=2004-05-O4
25. "Disney's Craven Behavior," New York Times, 5/6/04.
26. www.boxofficemojo.com/moviesİ?id=fahrenheit91 1 .htm.
27. Philip Shenon, "Will Michael Moore's Facts Check Out?" New York Times, 6/20/04.
28. Denis Hamill, "Moore's Message Delivered, Big-time," New York Daily News, 6/29/04
29. Turner, "My Beef with Big Media."
30. 274 U.S. 357(1927).

## 5: CEO'NUN BEDELİ: NE YANLIŞ? NE DOĞRU?

1. Mark Maremont and Laurie P. Cohen, "Tyco Spent Millions for the Benefit of Kozlowski, Its Former CEO," Wail Street Journal Online, 8/7/02, www.happinesson1ine.org/1nfectiousGreed/pl.htm.
2. "Tyco Accountant Testifles about Expenses," Wail Street Journal, 11/20/03.
3. Daren Fonda and Daniel Kadlec, "The Rumble over Executive Pay," Time, 5/31/04, p. 63.
4. Primler hesap dışında olmaktan biraz uzaktırlar ve son dönemde hesapsızca dağıtılan hisse opsiyonlarının yanında biraz daha haklı yönleri vardır.
5. 10 Ekim 2002 tarihinde Harward Business School profesörlerinden Brian J. Hall and Thomas Piper tarafından gerçekleştirilern bir workshop'dan, www.cglv.hbs.edu/workshops/execcomp.html. bu si-

te tüzel yönetimler için gerekli neredeyse tüm belgelere sahiptir.
6. Brian Morrissey, "Executive Pay 2000: An Embarrassment of Riches." www.inequaiity.org/ceopay20002.htrnl.
7. See James Surowiecki, "Blame Iacocca," slate.msn.com/toolbar .aspx?action=print8id=206 8448. And, of course, read Coilins's boks.
8. Bu adamla hep bir derdim olmuştur. 1984 yılında Airbag'leri çözüm olarak önerdiğinde sorundan daha da büyütmekten başka bir iş yapmamıştı. Dört yıl sonra bunları kendi Chrylers'larına koyduğunda kendisinin her zaman güvenlikten yana olduğunu söylemişti. İşi içinde öğrenmek mi yoksa tarihsel revizyonizm mi?
9. Morrissey, "Executive Pay 2000."
10. Alex Berenson, "Computer Associates May Face S.E.C. Action," New York Times, 1/13/04.
11. Ibid.
12. Ian Lynch, "Computer Associates Faces SEC Charges," 1/13/04, www.vnunet.com/news/1152003.
13. "Kumar to Leave Computer Associates," Computer Associates Web site press file, www3.ca.com/press/PressReleases.asp? CID=5993 9.
14. "Ex-CEO Gave Up Stock and Options," New York Times, 7/30/04.
15. "CA Reports Major Stockholder Supports Board Opposition of Shareholder Proposal," Computer Associates Web site press file, www3.ca.com/press/PressRe1eases.asp? CID=61 850.
16. Hall and Piper "Executive Compensation."
17. Paul Krugman, "Executives Gone Wild," book review, Paul Krugman, New York Times Book Review, 2/8/04, p. 9. The factoid, cited in Krugman's review, cornes from Roger Lowenstein's Origins of the Crash, (New York: Penguin, yr?).
18. Scott DeCarlo, "The Best and Worst Bosses," Forbes, 5/10/04, www.forbes.com/freejorbes/2004/05.html ?partner=yahoo & refer rer.
19. Dean Baker and Arcon Fung, "How to Tame CEO Compensati-

on," Harvard Business School Working Knowledge, hbswk.edu/item .jhtml?id=291 78ct=outsourcing.
20. Dawn Kawamoto, "Intel Awaits Government Move on Expensing Options," CNET Neus, zdnet.com.com/2100-1 1 03_2-5293683 .html.

## 6: ÜÇ YÖNETİM KURULUNUN HİKAYESİ

1. BKZ: General Corporation Law for the State of Delaware, www.del code.state.de. us/tide8/cOO 1/sc04/index.htnTopOfPage.
2. Örnek için BKZ, "Board Failed in Its Duty, but Others Must Learn," Boston Globe, 4/7/02.
3. Jeffrey L. Cruikshank and David B. Sicilia, The Engine That Could (New York: Harvard Business School Press, 1997), pp. 320—21.
4. Cruikshank and Malcolm, Herman Mil/er, mc., pp. 22 and 136.
5. Jay W. Lorsch and Elizabeth Maciver, Pawns or Potentates (Boston: Harvard Business School Press, 1989).
6. Örnek için BKZ: "Board Failed in lts Duty."
7. Aksi belirtilmedikçe WorldCom'la ilgili iki kaynağı kastediyor olacağım. İlki 3/31/03 tarihli kısaca SIC raporu diye bahsedecim WorldCom yönetim kurulu tarafından oluşturulan bir rapor. Bu rapora news.findlaw.com/hdocs/docs/worldcom/bdspcomm60903rpt.pdf adresinden ulaşabilirsiniz. İkinci kaynak ise FIR diyeceğim 11/4/02 tarihli "First Interim Report of Dick Thornburgh, Bankruptcy Court Examiner,"raporu. Bu rapora da news.findlaw.corn / hdocs / docs / worldcom/thornburgh lstrpt.pdf adresinden ulaşabilirsiniz.
8. İki ana kaynağımdan ilki 7/8/02 tarihli Senato tarafından hazırlanan "The Role of the Board of Directors in Enron's Collapse," raporu. Bu rapora news.findlaw.corn/hdocs / docs / enron / senpsi70802rpt.pdf, adresinden ulaşabilirsiniz. Diğeri ise 2/1/02 tarihli "Report of Investigation by the Special Investigative Committee of the Board of Directors of Enron Corp.,", ve findlaw.com / hdocs / docs / enron / sicreport. Adresinden ulaşılabilir. Aksi belirtilmedik-

çe Enron'la ilgili bilgilerim bu kaynaklardan alınmıştır.
9. From a CNNMoney press release, 5/7/02, www.cnn.com/money/2002/05/07/news/companies/enron_board/.
10. Jaedicke "prepared witness testimony" Enerji kaynakları Beyaz Saray komisyonu önünde verilen ifade, 2/7/02, energycommerce .house.gov/1 07/Hearings/02072002hearing485lJaedicke798print .htm.
11. Bob Jensen, "Enron's Cast of Characters and Their Stock Sales," www.trinity.edu/rjensen/Fraud/EnronCast.htm. 11. From GE's "Notice of 2003 Annual Meeting and Proxy Statement," www.ge.com / jsp / investor/proxy/notice.jsp.
12. "deferred stock units." ifadesine dikkat. Burada sözü edilen hisse opsiyonları değil ama daha farklı bir hisse yanıltmacası.
13. www.ge.com/en/spotlightkommitment/governance/governance_principles.htm.
14. Survey results found on the GE Web site, www.ge.com/enkompany/news/gmLgejeport.htm.

## 7: DIŞ ÜRETİM VE OFFSHORE

1. New Yorker, 8/30/04.
2. Katherine Boo, "The Churn," New Yorker, 3/20/04, p. 62.
3. Ibid.,p.71.
4. 'Duke Energy Employee Advocate," www.dukeemployees.com/legall3.shtml.
5. As of this writing, after Farley lost a motion to dismiss the ciass acrion, this lawsuit is still pending,
6. David Barboza, "Taking the Starch Out of an American Icon," by New York Times, 3/19/00.
7. "Petulant Plutocrat of the Month," in Too Much, an on-line "cornmentary on capping excessive income and wealth," spring 2000,

www.cipa-apex.org/toomuch/O0spring/O0spring_petulant.htrnl.
8. "Fruit of the Loom Positioned to Emerge frorn Bankruptcy," Stitches Magazine, stitches.com/mag/apparel_fruitjoom_positioned.
9. "Fruit of the Loom Condemned for 'Disgraceful Behavior,'" İTGLWF press release, 1/24/01, www.itglwf.org/displaydocument.asp? DocType=Presslndex=81 & Language=EN.
10. "Berkshire Hathaway Acquires Fruit of the Loom's Apparel Business," Wearables Business, 1/1/02, wearablesbusiness.com/mag/apparel_Berkshire_Hathawayacquires/

**8: WAL-MART ULUSU?**

1. Örnek için BKZ, William Grieder "A New Giant Sucking Sound," Nation, 12/31/01, www.globalpolicy.org/socecon/inequal/labor/123lsuck.htm.
2. Wal-Mart'ın daha geniş bir profili için Robert Slater'in The Wal-Mart Decade (New York: Penguin Books, 2000) yazısına bakabilirsiniz. Şirketin tarihine stratejik bir noktadan bakmak için "Wal-Mart Stores in 2003," Harvard Business School dosya N9-704-430 inceleyebilirsiniz.
3. Ve "self checkout,"'un yardımıyla şimdi paranızı bir makineye yatırıyorsunuz ve hiçbir insanla ilişki kurmadan RFİD için ya da bir radyo frekansı tanımlaması ile istediğiniz yerde kullanabilirsiniz.
4. "Store Watch: Location, Location, Location," Morgan Stanley Equity Research report, 2/7/05.
5. Simon London, "A country Within a Country," Financial Times, 7/9/04.
6. İbid.
7. Abigail Goldman and Nancy Cleeland, "The Wal-Mart Effect," Los Angeles Times, 11/23/03.
8. İbid.

9. Kenneth Eskey, "Wal-Mart: The Lovable Store Some Merchants Can Truly Hate," Seattle Times, 4/12/92, www.harbor-net.com/pns/Wal Mart/mompop.html.

10. Edward O. Welles, "When Wal-Mart Comes to Town," Inc., July 1993, pf.inc.com/magazine/19930701/3644.html. For a more recent summary of Stone's work, see Matthew Grim, "Wal-Mart Uber Alles." American Demographics, 10/1/03, www.findarticles.com/particles/mim4O2 1/is_8j5/nLl 08538942. Grim describes a "startling swath of destruction" wreaked by Wal-Mart.

11. Albert Norman, "Eight Ways to Beat Wal-Mart," Nation, 3/28/94, www.norfolk-country.com/usersklaytons/walmart.html.

12. Welles, "When Wal-Mart Comes to Town."

13. Norman, "Eight Ways to beat Wal-Mart."

14. Donella Meadows, "How to Fight Superstore Sprawl," www. sustainer.org/dbmarchive/search.php?displayarticlevn553super storeed.

15. "Bentonville, AR. Annual review: Wal-Mart Realty Has 371 'Darkstores,' "2/21/04, www.sprawl-busters.com, as quoted in "The Truth about Wal-Mart," www.votenader.org/issues/index.php ?cidr4 7.

17. Steven Greenhouse, "Illegally in U.S., and Never a Day Off at WalMart," New York Times, 11/5/03.

18. Goldman and Cleeland, "The Wal-Mart Effect."

19. Jeffrey E. Garten, "Wal-Mart Gives Giobalism a Bad Name," BusinessWeek, 3/8/04, p. 24.

20. "Wal-Mart Stores in 2003," Harvard Business School, p. 15.

21. Ibid.

22. "Organized Labor Recognizing the Threat of Wal-Mart and Sarn's Club," United Food and Commercial Workers Union Web site, www.ufcw400.org/news/walrnart/workplace.html.

23. "Wal-Mart Stores in 2003," Harvard Business School, p. 16.

24. Froma Harrop, "Wal-Mart's Everyday High Costs," Providence

Journal, 10/23/03, www.ufcw791.org/031108walmart.html.
25. www.wordiq.com/definition/Wal-Mart
26.Adam Geller, "As Union Nears Win, Wal-Mart Closes Store" Associaed Pres, 2/10/05 www.commondreams.org/headlines 05/0210-13.htm.
27. "organized Labor Recognizing the Threat of Wal-Mart and Sam's Club" Birleşik Yemek ve Dağıtım İşçileri Sendikası
28. www.wordiq.com/definition/Wal-Mart

## 9- SAĞLIK HİZMETLERİNDE SAĞLIK

1. Başınıza sağlıkla ilgili bir felaket geldiğinde maaş alıyor olmanız daha önemlidir elbette.
2. Kaiser Komisyonunun Aralık 2003 tarihli "Health Insurance Coverage in America" istatistiklerinden.
3. Stephanie Strom'un 10/30/03 tarihli Wall Street Journal'dan "For middle class health insurance becomes luxury" adlı yazısından.
4. Lucette Lagnado'nun 10/30/03 tarihli Wall Street Journal'dan "Hospital's Try Extreme Measure"
5. Strom "For middle class health insurance becomes luxury" adlı yazısından.
6. Lagnado'nun "Hospital's Try Extreme Measure" adlı yazısından.
7. Demokrasi Şimdi ekibi tarafından "Uncharitable Care: how Hospitals Are Gougibg and Even Arresting the Uninsured" www.commondreams.org/headlines04/0108-07.htm
8. Julie Appleby "Hospitals Sock Unınsured with much Bigger Bills" USA Today, www.usatoday.com/money/industries/health/2004-02-24-hospital-bills
9. Lucetto Lagnado, "HHS Chief Scolds hospitals for Their Treatment of unınsured" Wall Street Journal 2/20/04
10. Dan Roberts ve Ellen Kelleher, "Alternative Therapy: U.S Com-

panies search for Radical Ways to Cut the Spiraling Cost of Employee Healthcare" Financial Times 3/19/04.

11. Ezekial J. Emanuel ve Victor R. Fuchs. "the Universal Cure" New York Times 11/18/03

12. Regina E. Herzlinger, "Let's Put Consumers in Charge of Healthcare" Harward Business Review Haziran 2002

13. Ibid

14. Amy Snow Landa "AMA Major Force in Federal Lobbying" www.Ama-assn.org/amadnews/2001/10/15/gvsd1015.htm

15. Maureen Glabman, "Lobbyist That the Founders Never Dreamed Of" Managed Care Ağustos 2002, www.managedcaremag.com /archives/0208/0208 lobbying.html.

16.Emanuel ve Fuchs, "The Universal Cure"

17.Herzlinger, "Let's Put Consumers in Charge of Health Care"

18. Roberts and Kelleher, "Alternative Therapy"

19. "IHA Pay for Performance California Initiative Evaluates 215 Medical Groups for Reward and Recognition by Health Plans" IHA basın açıklaması8/9/04 www.iha.org

20. Bu bölüm büyük ölçüde Vanessa Fuhrmans'ın "Higher Co-pays May Take Toll on Health" Wall Street Journal, 5/19/04

21. Ibid.

22. Zachary Bromer, "Domestic partner benefits," Salary, www.salary.com/benefits/1ayouthtrnls/bnfl_disp1ay_nocatSer78_Par 167 .html.

23. "Domestic Partner Benefits: Facts and Background," Employee Benefit Research Institute, March, 2004 URL?.

24. The advent of legally sanctioned gay marriages and civil unions, however, is beginning to change this whole calculation.

25. Bromer, "Domestic Partner Benefits." It should be noted too that some states—like Virginia—actually prohibit insurance companies based in those states from providing benefits to domestic partners.

26. "Winning Domestic Partner Benefits," a Human Rights Campaign Foundation Q8A, www.hrc.org/TemplateRedirect.cfm?template=/ ContentManagement/Conten tDisplay.cfm&ContentID= 10790.
27. "Employers Cutting Domestic Partner Benefits after Gay Weddings," www.boston.com/business / articles / 2004/04/28 employers_cutting_ domestic_partner_benefits_after_gay_weddings/. Ironicaliy, the legalization of gay marriages in Massachusetts has led Beth İsrael/Deaconess (among other organizations) to drop domestic partner coverage on the grounds that same—sex couples can now qualify for health care through marriage, and that this antidiscrimination remedy is no longer needed. Stay tuned!
28. Jan Gleason, "First Year of Domestic Partner Benefits Runs Smoothly," www.emory.edu/EMORY_REPORT/erarchive/1996/October/ERoct.7/1 0; sf7_96first_year.html.
29. "Home Depot Announces Domestic Partner Health Insurance after HRC Reveals Pets Already Covered," a Human Rights Campaign Foundation press release, 9/2/04, www.hrc.org/Temp1ate Redirect .cfm?template=/ContentManagement/ContentDisplay.cfm8Content ID=22583.
30. Roberts and Kelleher, "Alternative Therapy."

## 10: CEO'NUN CHECKLİST'İ

1. "Our Hidden History: Corporations in America," www.reclaim democracy.org/.
2. Thom Hartmann, "The Theft of Human Rights," www.thomhartmann.com/thest .shtml.
3. "Our Hidden History."
4. Rich Teerlink and Lee Ozley, More Than a Motorcycle (Boston: HBS Press, 2000), p. 268.
5. Joe Klein, "Jane Swift: No More Govėrnor Mom," www.time.com/

time/columnist/klein/article/0,9565,2 1 9749,00.html.
6. Donaldson Laments US Chiefs' Lack of Ethical Leadership," Financial Times 9/20/04.