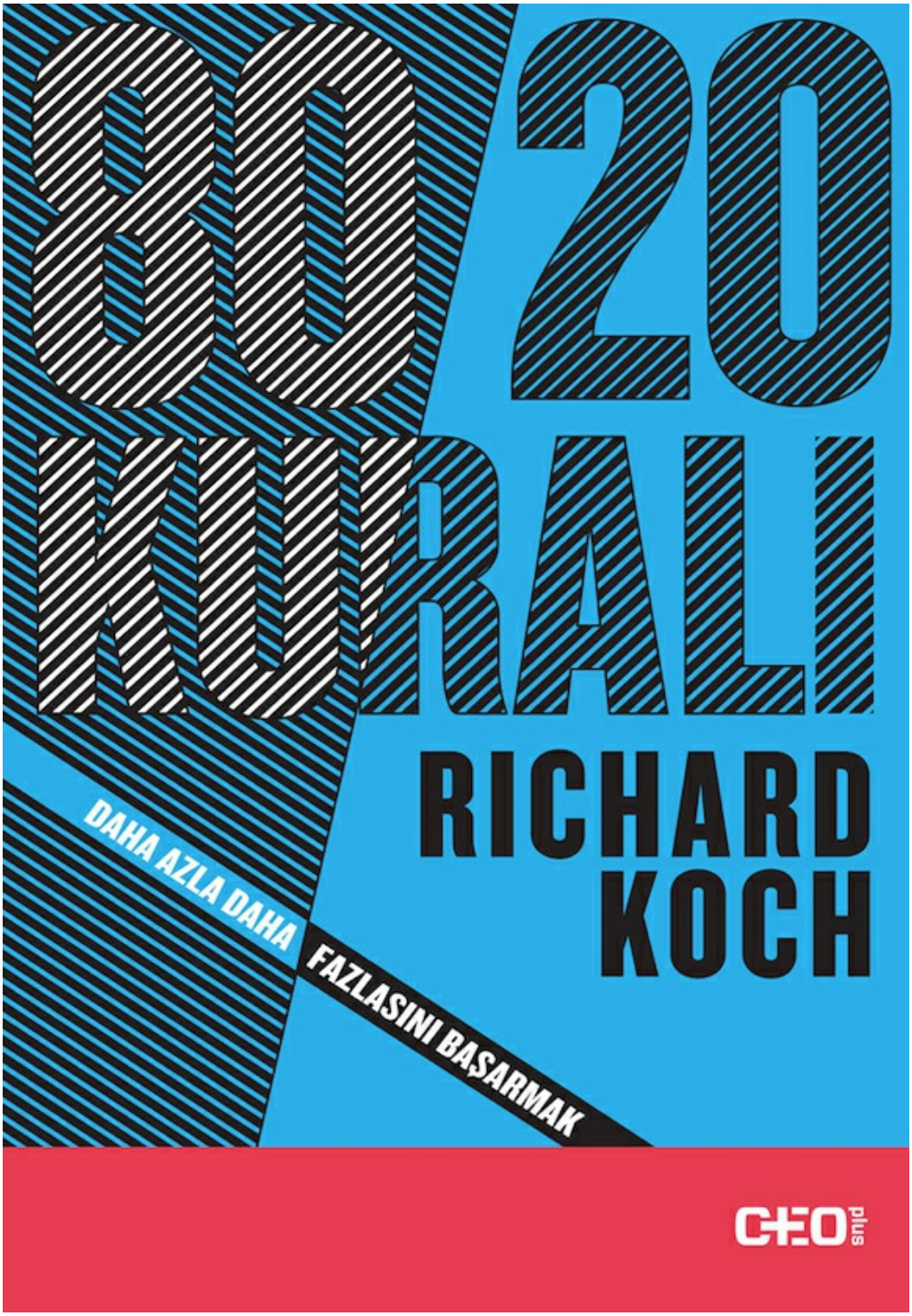

80
20
KURALI
RICHARD
KOCH
DAHA AZLA DAHA
FAZLASINI BAŞARMAK
CEO plus

**80/20 KURALI**
**Daha Azla Daha Fazlasını Başarmak**

**Orijinal adı:** The 80/20 Principle
The Secret of Achieving More With Less (Second Edition)
© Richard Koch, 1998, 2008
Nicholas Brealey Publishing Group işbirliğiyle yayımlanmıştır.
**Yazan:** Richard Koch
**İngilizce aslından çeviren:** Özlem Koşar

**Türkçe yayın hakları:** © Doğan Egmont Yayıncılık ve Yapımcılık Tic. A.Ş.
Bu eserin bütün hakları saklıdır. Yayınevinden yazılı izin alınmadan kısmen veya tamamen alıntı yapılamaz, hiçbir şekilde kopya edilemez, çoğaltılamaz ve yayımlanamaz.
**Dijital yayın tarihi:** Mayıs 2017 / ISBN 978-605-09-4142-5

**Kapak tasarımı:** İrem Çağırgan

**Doğan Egmont Yayıncılık ve Yapımcılık Tic. A.Ş.**
19 Mayıs Cad. Golden Plaza No. 1 Kat 10, 34360 Şişli - İSTANBUL
Tel. (212) 373 77 00 / Faks (212) 355 83 16
Toplu sipariş için tel: 0212 373 77 44
**www.dogankitap.com.tr / editor@dogankitap.com.tr / satis@dogankitap.com.tr**

# 80/20 Kuralı

## Daha Azla
## Daha Fazlasını Başarmak

Richard Koch

CEO plus

Uzunca bir süre Pareto kanunu [80/20 Kuralı] ekonomi sahnesine, manzaradaki sapkın bir taş gibi ağır ağır girdi: Kimsenin açıklayamadığı ampirik bir ilke.

Josef Steindl

Tanrı evrenle kumar oynar. Ama hileli zarla. Esas amaç da bu hilenin nasıl bir kuralı olduğunu ve bu kuralı kendi çıkarımıza nasıl kullanabileceğimizi bulmaktır.

Joseph Ford

İnsan türünün nerelere göz diktiğinden emin olamayız... Bu yüzden dünyada her çağın, insan ırkının gerçek zenginliğini, mutluluğunu, bilgisini ve belki de erdemini yükselttiğine ve yükseltmeye de devam ettiğine dair tatminkâr sonucu salimen kabul edebiliriz.

Edward Gibbon

# Genişletilmiş baskıya önsöz

Bu kitabı 1996'da Güney Afrika'da yazdım ve 1997'nin sözüm ona yazında lansmanını yapmak için Londra'ya geldim. Hep son dakikada yayından kaldırıldığımı öğrenerek, o radyo istasyonundan bu televizyon istasyonuna dolaşıp durduğumu hatırlıyorum. Yayına çıktığımda ise pek tanınmayan bir İtalyan ekonomistin bulguları, on dokuzuncu asrın son yıllarında kimsenin pek de ilgisini çekmiyordu. Sohbet programlarından birinde, "Oo hoo," diye mırıldanmıştı meşhurlardan biri, "kendi fikrin değilse ne işin var burada?" Hiç duraksamadan Aziz Paul ve *İncil* yazarlarının Nazaretli İsa'nın düşüncelerini yaymadaki önemli katkılarından bahsettiğimi, aksi halde onu kimsenin bilmeyeceğini söylemek isterdim burada. Söylemek isterdim, ama işin aslı nutkum tutulmuştu.

Keyfim tamamen kaçmış halde Cape Town'a döndüm. Sonra ufak çaplı bir mucize oldu. Kitabı basan İngiliz yayıncı –bardağın boş tarafını görmesiyle bilinen biridir– bana gönderdiği faksla (eskiden faks çekilirdi, hatırladınız mı?) halkla ilişkiler fiyaskosuna rağmen kitabın "gayet iyi satmakta" olduğunu bildirdi. Gerçek şu ki kitap 700 binden fazla sattı ve 24 dile çevrildi.

Vilfredo Pareto girdiler ve çıktılar arasındaki sürekli ve orantısız ilintiyi fark edeli bir yüzyıldan fazla olduğuna ve bu kitap Pareto'nun bu ilkesini yeniden yorumlayalı on yılı geçtiğine göre, sanırım 80/20 Kuralı'nın zamana yenik düşmediğini söyleyebiliriz artık. Okurlardan ve eleştirmenlerden, çoğu olumlu olmak üzere pek çok geribildirim aldım. Bütün dünyada, oldukça fazla, belki de yüz binlerce kişi, bu kuraldan iş hayatında, kariyerlerinde ve gittikçe artan oranda tüm hayatlarında faydalanıyorlar.

80/20 Kuralı'nın birbirine hemen hemen zıt iki cazibesi var. Bu kural bir yandan istatistiksel bir gözlem, kanıtlanmış bir kalıp – sağlam, sayısal, güvenilir, sıkı bir kural. Hayattan daha fazlasını

almayı, sürünün önüne geçmeyi, kazanç peşinde koşarken kârı yükseltmeyi ya da çabayı, maliyetleri düşürmeyi; çıktı bölü girdi diye tanımlanan verimliliği ciddi biçimde artırmayı isteyenleri memnun eder. Harcanan çabaya göre sonucun her zamankinden çok daha fazla olduğu az sayıdaki durumu tespit edebilirsek, başarmak istediğimiz her işte çok daha verimli hale gelebiliriz. 80/20 Kuralı, bizi aşırı çalışma zulmünden kurtarırken kazanımlarımızı geliştirmemize de olanak tanıyor.

Öte yandan bu kuralın bir de tamamen farklı bir yönü vardır – belli belirsiz, mistik, esrarengiz, aynı sayı kalıplarının her yerde birden görülmesi gibi büyülü olmadığı ve verimlilikle de hiç ilgisi olmadığı gibi, hayatımızı yaşamaya değer kılan her şeyle ilgilidir. Bize fayda sağlayabilecek ve hayatımızı değiştirebilecek gizemli bir güçle birbirimize ve evrene bağlı olduğumuz duygusu, hayret ve saygıyla karışık bir korku uyandırır.

Geriye dönüp baktığımda, kitabımda farklı olan, kuralın alanını *genişletmiş* olmasıydı. Önceden iş dünyasında verimliliği artırmasıyla bilinirdi. Bildiğim kadarıyla, daha önce yaşamımızın niteliğini geliştirmek amacıyla hiç uygulanmamıştı. Ancak bu kuralın ikili doğasını, iki yönü arasındaki –verimlilik ve yaşamı zenginleştirme– tuhaf ama mükemmel gerilimi tam olarak fark ediyorum. Kitabın yeni bölümünde belirttiğim gibi bu gerilim, kuralın "yin yang"ını, verimlilik ve yaşamı zenginleştirme kullanımlarının "tamamlayıcı zıtlar" olduğu "diyalektiği" temsil ediyor. Verimlilik yaşamı zenginleştirmek için ortamı temizlerken, yaşamı zenginleştirmek için de işte, ilişkilerde ve hayattaki diğer tüm faaliyetlerimizde gerçekten önemli olan birkaç şey hakkında net olmamız gerekiyor.

Elbette herkes benim Pareto'nun bu ilkesini yeniden yorumlayışımı kabul etmedi. Kitabın ne kadar tartışma yarattığına şaşırdım. Bir yanda ateşli taraftarlar ve bana kitabın hem kariyerlerini hem de genel olarak hayatlarını değiştirdiğini yazan çok sayıda sessiz insan varken, öte yanda kuralın hayatın geneline doğru genişletilmesinden hoşlanmayan ve bunu büyük bir açıklıkla ve belagatle dile getiren birçok insan oldu! Bu itiraz beni afallattı, ama sonra karşıt sesleri hoş karşılamaya başladım. Bunlar, kural hakkında daha derinlemesine düşünmemi ve umuyorum ki son bölümde sergilediğim gibi, ikili

doğası hakkında daha derin bir kavrayışa ulaşmamı sağladı.

## Bu baskıda yeni ne var?

İlk olarak; daha az, daha çoktur. “Geri Kazanılan İlerleme” isimli son bölümü çıkardım. Açıkça söylemek gerekirse bu, 80/20 Kuralı’nı topluma ve siyasete uygulama adına başarısız bir girişimdi.[1] Kitabın diğer tüm bölümleri hem olumlu hem de olumsuz yorumlar alırken, görünüşe göre bu bölüm bütünüyle boşa gitmişti. Çıkarmadığım tek parça, kişileri harekete geçmeye çağıran sonuç bölümü.

Onun yerine yepyeni bir bölüm koydum: “Kuralın Yin Yangı”. Bu bölümde yıllar boyunca gelen eleştirilerden, sohbetlerden, mektuplardan ve e-postalardan derlenmiş önemli noktalar bulunuyor ve kendi cevabımı vermeden önce kurala dair en faydalı eleştiriler genişçe açıklanarak kategorize ediliyor. Bana göre, bu bizi yeni bir farkındalık düzeyine taşıyor ve kuralın gücünü kavramamıza yarıyor.

Artık bana düşen, 80/20 tartışmasına katkı sağlamış herkese teşekkürlerimi sunmaktır. Umarım bu tartışma daha da sürer, hepinize çok teşekkürler. Belki sizin hayatınıza dokunmuş olabilirim, ama sizin benimkine dokunmuş olduğunuz kesin ve ben buna minnettarım.

Richard Koch
richardkoch@btinternet.com
Estepona, İspanya, Şubat 2007

1 Tarih, politika ve dünyanın nasıl geliştiğiyle ilgilenenlere, İngiltere kabinesinde eski bir bakan olan Chris Smith’le birlikte yazdığım *Suicide of the West* (Continuum, 2006) kitabımın bu konulara eğildiğini belirtmek isterim.

# 80/20 rap şarkısı

Harika bir 80/20 rap şarkısı olduğunu biliyor muydunuz? Eşsiz şarkıcı Wyatt Mo'Gee Jackson'ın inceliği. Dinlemek isterseniz www.the8020principle.com adresinde bulabilirsiniz. Popüler bir şarkıdan bekleneceği üzere üç dakika sürüyor. İşte sözleri, aralara serpiştirdiğim (italik) yazılar ise bu kitabın mesajına dair bir özet:

Richard Koch bir işadamı,
Keşfetti bir gerçeği, evet, bir büyük planı.
Kitap yazdı hakkında, oldu sana bir hit,
Hem havalı hem mucit.

80/20 Kuralı kitabın adı,
Öğrenirsin ondan hayatı,
Otur dinle bu şarkıyı,
Bitince yakala ışığı.

80/20 Kuralı, başarının anahtarı,
80/20 Kuralı, tam bir başarı,
80/20 Kuralı, başarının anahtarı,
80/20 Kuralı, daha fazla başarı.

*Peki nedir 80/20 Kuralı? 80/20 Kuralı, sonucun, çıktının veya alınan karşılığın çok büyük bölümünün, çok az sayıda sebebin, girdinin veya çabanın sonucu olduğunu, bu yüzden çıktının büyük bölümünün sebebin veya girdinin çok az bir kısmından kaynaklandığını iddia eder.*

80/20 Kuralı, başarının anahtarı,
80/20 Kuralı, tam bir başarı,
80/20 Kuralı, başarının anahtarı,

80/20 Kuralı, daha fazla başarı.

*Kelime anlamıyla açıklayacak olursak, örneğin işimizde ulaştığımız başarının yüzde 80'ini harcadığımız zamanın yüzde 20'sinden elde ederiz. Böylece neresinden bakarsanız bakın, çabamızın beşte dördü, gerçekten de neredeyse tamamı, büyük ölçüde anlamsızlaşıyor. Bu da, tabii ki normalde beklentilerimize ters.*

80/20 Kuralı, başarının anahtarı,
80/20 Kuralı, tam bir başarı,
80/20 Kuralı, başarının anahtarı,
80/20 Kuralı, daha fazla başarı.

*Yani 80/20 Kuralı diyor ki sebepler ile sonuçlar, girdiler ile çıktılar, çaba ile kazanım arasında, bütünün ayrılmaz bir parçası olarak var olan bir dengesizlik mevcut. 80/20 bağıntısı, bu dengesizliğe dair iyi bir ölçüt sunuyor. Tipik örnekler çıktının yüzde 80'inin girdinin yüzde 20'sinden geldiğini gösterir. Sonuçların yüzde 80'i sebeplerin yüzde 20'sinden kaynaklanır. Elde edilen şeyin yüzde 80'i çabanın yüzde 20'sinden gelir. İş hayatında 80/20 Kuralı'nın doğrulanmış birçok örneği vardır: Ürünlerin yüzde 20'si genelde satışların dolar bazında yüzde 80'ini getirir; aynı şekilde müşterilerin de yüzde 20'si aynı sonucu doğurur. Ve ürünler ile müşterilerin yüzde 20'si genellikle şirket kârının yüzde 80'ini yaratır.*

80/20 Kuralı, başarının anahtarı,
80/20 Kuralı, tam bir başarı,
80/20 Kuralı, başarının anahtarı,
80/20 Kuralı, daha fazla başarı.

# I

# Giriş

# Evren istikrarsız!

80/20 Kuralı nedir? 80/20 Kuralı bize der ki, herhangi bir ana kitlede, bazı şeylerin diğerlerinden daha önemli olması olasıdır. Sonucun veya çıktının yüzde 80'inin, nedenin yüzde 20'sinden, hatta bazen etkili kuvvetlerin çok daha küçük bir oranından kaynaklandığı iyi bir ölçüt ya da hipotezdir.

Kullanılan gündelik dil buna iyi bir örnek. Stenografiyi bulan Sir Isaac Pitman, konuşmamızın üçte ikisinin yalnızca 700 kelimeden meydana geldiğini keşfetmişti. Bu kelimelerin türevlerini de dahil edince, Pitman bu kelimelerin gündelik konuşmaların yüzde 80'ini oluşturduğunu görmüştü. Bu durumda zamanın yüzde 80'inde kelimelerin yüzde 1'inden daha az bir kısmı kullanılıyor (*New Shorter Oxford English Dictionary*'de yarım milyondan fazla kelime mevcut). Buna 80/1 Kuralı bile denebilir. Benzer bir biçimde, konuşmaların yüzde 99'unda mevcut kelimelerin yüzde 20'sinden daha az bir kısmı kullanılıyor: Buna da 99/20 Kuralı diyebiliriz.

Sinema filmleri de 80/20 Kuralı'nı sergiler. Yakın zamanda yapılan bir çalışmaya göre, filmlerin yüzde 1,3'ü gişe hasılatının yüzde 80'ini elde ediyor ki bu da esas itibariyle 80/1 Kuralı'nı ortaya çıkarmakta.

80/20 Kuralı sihirli bir formül değil. Bazen sebep-sonuç arasındaki bağıntı 80/20 ya da 80/1'dense 70/30'a daha yakın olur. Ancak sonucun yüzde 50'sinin sebebin yüzde 50'sinden kaynaklanması nadiren doğrudur. Evrenin öngörülebilir bir dengesizliği var. Pek az şey gerçek bir öneme sahip.

Gerçek anlamda etki yaratan insanlar ve organizasyonlar, kendi dünyalarında geçerli olan az sayıda etkili güce tutunarak bunları kendi çıkarlarına çevirirler.

Siz de aynısını yapmak istiyorsanız okumaya devam edin.

# 1

# 80/20 Kuralı'na hoş geldiniz

> Uzunca bir süre Pareto Kanunu [80/20 Kuralı] ekonomi sahnesine, manzaradaki sapkın bir taş gibi ağır ağır girdi; kimsenin açıklayamadığı ampirik bir ilke.
>
> Josef Steindl[2]

80/20 Kuralı gündelik yaşamda her akıllı insan tarafından, her organizasyon ve her sosyal grup, toplumun her formu tarafından kullanılabilir ve kullanılmalıdır. Bu kural bireylerin ve grupların daha az çabayla daha fazlasına erişmelerine yardımcı olabilir. 80/20 Kuralı kişisel yararlılığı ve mutluluğu artırabilir. Kurumların kârlılığını ve her türlü organizasyonun verimliliğini katlayabilir. Hatta kamu hizmetlerinde maliyetleri düşürürken niteliği ve niceliği yükseltmenin anahtarı da buradadır. 80/20 Kuralı[3] üzerine bir ilk olan bu kitap, bu kuralın, modern yaşamın baskısıyla başa çıkmanın ve onun ötesine geçmenin en iyi yöntemlerinden biri olduğunu hem kişisel hem de iş deneyimiyle doğrulayarak, ateşli bir inançla yazılmıştır.

## 80/20 Kuralı nedir?

80/20 Kuralı; sonucun, çıktının veya alınan karşılığın çok büyük bölümünün çok az sayıda sebebin, girdinin veya çabanın sonucu olduğunu, bu yüzden çıktının büyük bölümünün sebebin veya girdinin çok az bir kısmından kaynaklandığını iddia eder.

Kelime anlamıyla açıklayacak olursak, örneğin işimizde ulaştığımız başarının yüzde 80'ini harcadığımız zamanın yüzde 20'sinden elde ederiz. Böylece neresinden bakarsanız bakın, çabamızın beşte dördü, gerçekten neredeyse tamamı büyük ölçüde anlamsızlaşıyor. Elbette bu

da normalde beklentilerimize ters.

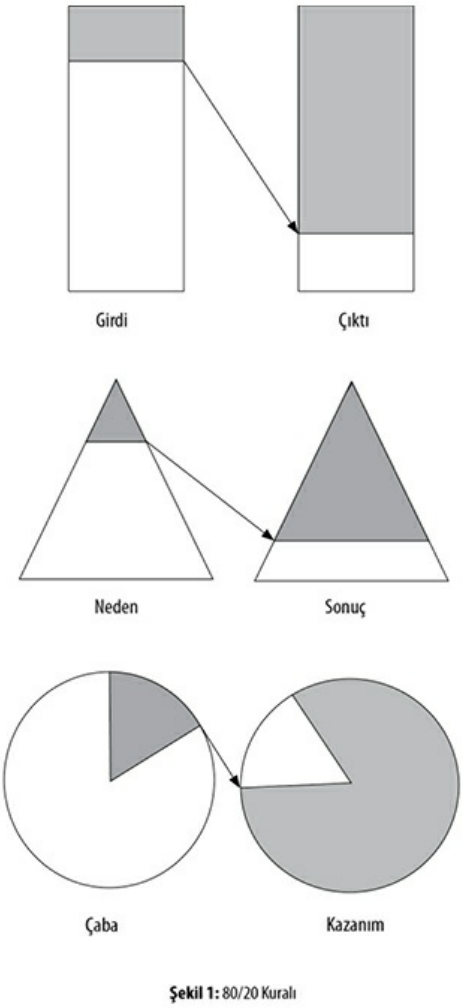
Yani 80/20 Kuralı diyor ki; sebepler ile sonuçlar, girdiler ile çıktılar, çaba ile kazanım arasında, bütünün ayrılmaz bir parçası olarak var olan bir dengesizlik mevcut. 80/20 bağıntısı, bu dengesizliğe dair iyi bir ölçüt sunuyor. Tipik örnekler, çıktının yüzde 80'inin girdinin yüzde 20'sinden geldiğini gösterir. Sonuçların yüzde 80'i sebeplerin yüzde 20'sinden kaynaklanır. Elde edilen şeyin yüzde 80'i çabanın yüzde 20'sinden gelir. Şekil 1'de bu tipik örnekleri görebilirsiniz.

İş hayatında 80/20 Kuralı'nın doğrulanmış birçok örneği vardır: Satışların yüzde 80'i genelde ürünlerin yüzde 20'sinden gelir; aynı şekilde müşterilerin de yüzde 20'si aynı sonucu doğurur. Ürünler ile müşterilerin yüzde 20'si genellikle organizasyon kârının yüzde 80'ini yaratır.

Toplumda suçun yüzde 80'ini suçluların yüzde 20'si işler. Motorcuların yüzde 20'si kazaların yüzde 80'ine neden olur. Evlenenlerin yüzde 20'si boşanma istatistiklerinin yüzde 80'ini oluşturur (sürekli yeniden evlenip boşananlar istatistikleri saptırıyor ve evliliğe sadakatin kapsamıyla ilgili orantısız karamsarlıkta bir izlenim doğuruyor). Çocukların yüzde 20'si eğitimle ilgili mevcut niteliklerin yüzde 80'ine erişiyor.

Evde halılarınızın yüzde 20'si, yüzde 80 oranında yıpranır. Zamanınızın yüzde 80'inde kıyafetlerinizin yüzde 20'sini giyersiniz. Hırsıza karşı alarmınız varsa, yanlış alarmların yüzde 80'ini olası sebeplerin yüzde 20'si oluşturacaktır.

İçten yanmalı motor, 80/20 Kuralı'nın önünde eğilen muhteşem bir örnektir. Enerjinin yüzde 80'i yanma esnasında kaybolur ve yalnızca yüzde 20'si tekerleklere ulaşır; bu yüzde 20'lik girdi, çıktının yüzde 100'ünü oluşturur![4]




**Şekil 1:** 80/20 Kuralı

## Pareto’nun buluşu: sistematik ve öngörülebilir denge yokluğu

80/20 Kuralı’nın temelini oluşturan model, bundan tam 100 yıl önce, 1897’de İtalyan ekonomist Vilfredo Pareto (1848v 1923) tarafından bulunmuştu. O günden bu yana bu keşif “Pareto Kuralı, Pareto Kanunu, 80/20 Kuralı, En Az Çaba Kuralı, Dengesizlik Kuralı” gibi çeşitli isimlerle anılagelmiştir. Biz bu kitapta ona 80/20 Kuralı diyeceğiz. Özellikle iş insanları, bilgisayar analistleri ve kalite mühendisleri olmak üzere pek çok önemli ve başarılı insan üzerindeki gözle görülmeyen nüfuzu sayesinde 80/20 Kuralı, modern dünyayı şekillendirmeye yardımcı olmuştur. Öte yandan zamanımızın en büyük gizlerinden biri olarak da kalmaya devam etmektedir – hatta 80/20 Kuralı’nı bilen ve kullanan seçkin bir duayen grup bile onun

gücünün ancak çok küçük bir bölümünden faydalanabilmektedir.

Peki, Vilfredo Pareto'nun keşfettiği neydi? Pareto, on dokuzuncu yüzyıl İngilteresi'ndeki servet ve gelir kalıplarını inceliyordu. Gelirin ve zenginliğin çoğunun, örneklemindeki azınlık bir insan grubuna gittiğini fark etti. Belki de bunda o kadar da şaşırtıcı bir şey yoktu. Ancak son derece anlamlı olduğunu düşündüğü iki olguyu daha keşfetmişti. Bunlardan biri, (ilgili toplam nüfusun yüzdesi olarak) insan grubu oranı ile bu grubun sahip olduğu gelir, yani servet miktarı arasında tutarlı bir matematiksel bağıntı olduğuydu.[5]Basitleştirecek olursak, nüfusun yüzde 20'si servetin[6] yüzde 80'ine sahipse, o zaman yüzde 10'un, diyelim servetin yüzde 65'ine ve yüzde 5'in de yüzde 50'sine sahip olduğunu yanılma payı olmaksızın tahmin edebilirsiniz. Buradaki kilit nokta yüzdeler değil, servetin nüfusa dağılımının beklendiği üzere dengesiz olduğu gerçeğidir.

Pareto'yu gerçekten heyecanlandıran bir diğer bulgu da bu dengesizlik kalıbının farklı zamanlara veya farklı ülkelere ait verilerde tutarlı bir şekilde tekrarlanıyor oluşuydu. Gerek İngiltere'nin eski çağlarına ait olsun, gerekse de kendi zamanından ya da tarihten derleyebildiği diğer ülkelere ait başka verilerde olsun, aynı kalıbın matematiksel bir kesinlikle sürekli kendini tekrar ettiğini fark etti.

Bu tuhaf bir tesadüf müydü, yoksa ekonomi bilimi ve toplum için büyük önemi olan bir şey miydi? Servet ya da gelir dışında başka şeylerle ilgili veri gruplarına uygulansa işe yarar mıydı? Pareto olağanüstü bir yenilikçiydi, çünkü ondan önce hiç kimse iki ilintili veri grubunu –bu vakada gelir ya da mülk sahipleri sayısına nazaran gelir ya da servetin dağılımı– ele alıp bu iki veri grubu arasındaki yüzdeleri karşılaştırmamıştı. (Günümüzde bu yöntem sıradan hale gelmiş, iş dünyası ve ekonomi biliminde çığır açan buluşlara önayak olmuştur.)

Ne yazık ki, buluşunun önemini ve geniş kapsamını fark etse de Pareto bunu açıklamakta çok yetersizdi. O öldükten sonra Mussolini'nin faşistleri tarafından gasp edilen, seçkin sınıfın rolü üzerine yoğunlaşan bir dizi enteresan ama tutarsız sosyolojik teorilere yelken açılmıştı. 80/20 Kuralı'nın önemi bir kuşak için keşfedilmemiş halde kaldı. Özellikle Amerika'da[7] olmak üzere birkaç ekonomist

bunun önemini fark etse de iki paralel, ama tamamen farklı öncünün 80/20 Kuralı'yla statükoyu rahatsız etmeye başlaması ancak İkinci Dünya Savaşı'ndan sonrasını bulmuştu.

### 1949: Zipf'in en az çaba kuralı

Bu öncülerden biri, Harvard'da filoloji profesörü olan George K. Zipf'ti. Zipf 1949'da, esasen Pareto Kuralı'nın yeniden keşfi ve detaylandırılmış hali olan "En Az Çaba Kuralı"nı keşfetti. Zipf'in kuralı şöyle diyordu: Kaynaklar (insan, mal, zaman, beceri ya da üretken olan her türlü şey) kendilerini işi minimize etmek üzere düzenlemeye eğilimlidirler, ki böylece herhangi bir kaynağın yaklaşık yüzde 20-30'u, o kaynakla ilintili aktivitenin yüzde 70-80'ine tekabül eder.[8]

Profesör Zipf bu dengesiz kalıbın tutarlı bir şekilde yinelendiğini göstermek için nüfus istatistiklerinden, kitaplardan, filolojiden ve endüstriyel davranışlardan faydalandı. Örneğin, 1931'de Philadelphia'nın 20 blokluk bir bölgesindeki bütün evlilikleri analiz etti ve bu evliliklerin yüzde 70'inin, bu bölgenin yüzde 30'luk bir kısmında oturan insanlar arasında gerçekleştiğini kanıtladı.

Şans eseri Zipf, bir başka yasayla düzensizliği aklayarak dağınık masalar için bilimsel bir gerekçe de sağlamıştı: Kullanım sıklığı, sık kullanılan eşyaları bize yaklaştırır. Akıllı sekreterler sık kullanılan dosyaların dosyalanmaması gerektiğini çoktan bilirler!

### 1951: Juran'ın yaşamsal azlar kuralı ve Japonya'nın yükselişi

80/20 Kuralı'nın diğer öncüsü, 1950-90'ların Kalite Devrimi'nin arkasındaki adam olan, Romanya doğumlu Amerikalı mühendis, muhteşem kalite gurusu Joseph Moses Juran'dı (1904). Alternatif olarak "Pareto Kuralı" ve "Yaşamsal Azlar Kuralı" diye adlandırdığı şeyi, yüksek kaliteli ürün araştırmalarıyla neredeyse eşanlamlı kılmıştı.

Juran 1924'te Bell Telephone System'ın üretim bölümü olan Western Electric'e katılmış, kurumun endüstri mühendisi olarak

başladığı görevinde daha sonraları dünyanın ilk kalite danışmanlığına yükselmişti.

Bulduğu büyük fikir, kalite hatalarının kökünü kazımak, sanayi ve tüketim ürünlerinin güvenilirliğini artırmak için diğer istatistiksel yöntemlerle birlikte 80/20 Kuralı'nı kullanmaktı. Juran'ın çığır açan *Kalite Kontrol Elkitabı* ilk kez 1951'de basılmış ve 80/20 Kuralı'nı gayet kapsamlı bir anlatımla göklere çıkarmıştı:

> Ekonomist Pareto, servetin de aynı şekilde [Juran'ın kalite kayıplarıyla ilgili gözlemleri gibi] düzensiz bir biçimde dağıldığını buldu. Pek çok başka örnek de bulunabilir – suçlular arasında suçun dağılımı, tehlikeli işlerde kazaların dağılımı, vs. Pareto'nun eşitsiz dağılımı, servet dağılımı ve kalite kayıpları dağılımı için geçerliydi.[9]

Amerika'nın önemli sanayicilerinin hiçbiri Juran'ın teorileriyle ilgilenmedi. 1953'te Japonya'ya davet edildiğinde orada algıları açık bir dinleyici kitlesiyle karşılaştı. Birkaç Japon firmasıyla birlikte çalışmak için orada kaldı ve tüketim ürünlerinin değerini ve kalitesini dönüştürdü. Ancak 1970'lerden itibaren, Japonların Amerikan sanayisi için bir tehdit olduğu açığa çıktıktan sonra, Juran Batı'da da ciddiye alındı. Japonlara verdiği hizmetin aynısını vermek için Amerika'ya geri döndü. 80/20 Kuralı bu global kalite devriminin tam merkezindeydi.

## 1960'lardan 1990'lara: 80/20 Kuralı'nı kullanarak ilerleme

80/20 Kuralı'nın ayırdına varan ve kullanan ilk ve en başarılı kurumlardan biri IBM'di, ki bu da 1960 ve 1970'lerde eğitim alan çoğu bilgisayar sistem uzmanının konuya aşina olmasını açıklamaya yardımcı oldu.

1963'te IBM, bir bilgisayarın zamanının yüzde 80'ini, işletim kodlarının yüzde 20'sini yürütmeye harcadığını keşfetti. Şirket, bu en çok kullanılan yüzde 20'nin daha erişilebilir olmasını sağlamak için derhal işletim yazılımını yeniledi, böylelikle IBM bilgisayarları uygulamaların büyük çoğunluğunda rakiplerin makinelerinden daha verimli ve daha hızlı hale geldi.

Bir sonraki jenerasyonun kişisel bilgisayarlarını ve yazılımlarını geliştirenler –örneğin Apple, Lotus, Microsoft– 80/20 Kuralı'nı çok daha büyük bir hevesle uyguladılar ve eskiden bilgisayarlardan köşe bucak kaçan günümüzün meşhur "mankafaları" da dahil olmak üzere yeni bir grup müşteri için makinelerini daha ucuz ve daha kolay kullanılır hale getirdiler.

**Kazanan alır**

Pareto'dan bir yüzyıl sonra, 80/20 Kuralı'nın sonuçları, süperstarlara ve mesleklerinin tepesinde yer alan çok az sayıda kişiye akan astronomik kazançlarla ilgili yakın tarihli bir tartışmada su yüzüne çıktı. Film yönetmeni Steven Spielberg 1994'te 165 milyon dolar kazandı. En yüksek ücreti alan avukat olarak Joseph Jamial'a 90 milyon dolar ödenmişti. İşinin ehli az sayıda film yönetmeni ya da avukat bu meblağların çok küçük bir bölümünü kazanabilir elbette.

Yirminci yüzyıl, geliri dengelemek için kitlesel çabalara tanıklık etti, ancak bir alandan kovulan eşitsizlik bir diğerinde baş göstermeye devam ediyor. ABD'de 1973 ile 1995 arasında ortalama reel gelir yüzde 36 artış gösterdi, ancak en alt kademe işçiler için aynı rakam yüzde 14 düşmüştü. 1980'lerde kazancın tümü kazanç sahiplerinin en tepedeki yüzde 20'sine gitti. Ve akıllara durgunluk verecek şekilde toplam artışın yüzde 64'ü en tepedeki yüzde 1'e gitti! ABD'deki hisselerin sahipliği de hane halkının küçük bir azınlığında yoğunlaşmış durumda: Amerikan hane halkının yüzde 5'i, hane halkı sektörü hisselerinin yüzde 75'ini elinde tutar. Benzer bir etki doların iktisadi rolünde de görülebilir: Dünya ticaretinin neredeyse yüzde 50'si dolar bazında faturalandırılır. Bu, Amerika'nın dünya ihracatındaki yüzde 13'lük payının çok üzerinde. Bu arada doların döviz rezervlerindeki payı yüzde 64 iken, Amerikan GSYİH'sının global üretime oranı yüzde 20'nin biraz üzerinde. Bunun üstesinden gelmek için bilinçli, tutarlı ve kitlesel çaba sarf edilip bu çaba sürdürülmediği müddetçe 80/20 Kuralı kendini hep yeniden öne sürmeye devam edecek.

## 80/20 Kuralı neden bu kadar önemli?

80/20 Kuralı'nın bu kadar değerli olmasının sebebi, genel kanının aksini iddia etmesidir. Bütün nedenlerin aşağı yukarı aynı öneme sahip olacağını ummaya meylederiz. Bütün müşterilerin eşit derece değerli olduğuna. İşin her bir parçasının, her ürünün ve satıştan elde edilen her bir doların bir diğeri kadar yararlı olduğuna. Belli bir kategorideki bütün çalışanların aşağı yukarı eşit değerde olduğuna. Yaşadığımız her günün, haftanın, yılın aynı önemde olduğuna. Bütün arkadaşlarımızın bizim için aşağı yukarı eşit değere sahip olduğuna. Bütün taleplere veya gelen telefonlara aynı şekilde davranmamız gerektiğine. Bir üniversitenin bir başkası kadar iyi olduğuna. Bütün sorunların bir sürü nedeni olduğundan, birkaç önemli nedeni ayrı tutmanın bir işe yaramayacağına. Bütün fırsatlar aşağı yukarı eşit değere sahip olduğundan hepsine aynı şekilde davranabileceğimize.

Nedenlerin veya girdilerin yüzde 50'sinin, sonuçların veya çıktıların yüzde 50'sinden sorumlu olacağını varsaymaya meylederiz. Nedenler ile sonuçların genellikle eşit dengede olduğuna dair doğal, neredeyse demokratik bir beklenti var gibidir. Elbette bazen öyledir de. Ancak bu "50/50 yanılgısı" zihin haritalarımızın en derinlerine kök salmış olduğu kadar, fikirlerimizin en kusurlu ve en zararlılarından da biridir. 80/20 Kuralı, nedenler ile sonuçlara ilişkin iki veri seti incelenip analiz edildiğinde, ortaya çıkacak en olası sonucun dengesizlik kalıbı olacağını öne sürer. Bu dengesizlik 65/35, 70/30, 75/25, 80/20, 95/5, 99,9/0,1 ya da bunların arasında başka herhangi bir sayı grubu olabilir. Ancak kıyaslanan iki sayının toplamı 100 olmak zorunda değildir (sayfa 40'a bakınız).

Ayrıca 80/20 Kuralı, gerçek bağıntıyı anladığımızda ne kadar dengesiz olduğuna daha da şaşıracağımızı iddia eder. Dengesizliğin gerçek düzeyi ne olursa olsun, muhtemelen bizim önceki tahminimizi aşacaktır. Yöneticiler bazı müşterilerin ve bazı ürünlerin diğerlerinden daha kârlı olduğunu sezer, ama aradaki farkın büyüklüğü ortaya çıktığında muhtemelen şaşıracak, hatta küçük dillerini yutacaklardır. Öğretmenler disiplin sorunlarının ve okul kırmaların çoğunluğunun az sayıda öğrenciden kaynaklandığını bilebilirler, ama kayıtlar analiz

edilse dengesizliğin büyüklüğü muhtemelen tahmin edilenden daha fazla olacaktır. Zamanımızın bir kısmının diğer kısmından daha değerli olduğunu düşünebiliriz ama girdiler ile çıktıları ölçsek, aradaki fark yine de bizi dehşete düşürebilir.

Neden 80/20 Kuralı'nı önemsemelisiniz? Siz farkına varsanız da varmasanız da bu kural hayatınıza, sosyal yaşamınıza ve çalışma ortamınıza etki etmekte. 80/20 Kuralı'nı anlamak size, etrafınızdaki dünyada gerçekten neler olup bittiğine dair müthiş bir kavrayış sunacak.

Bu kitap öncelikle, 80/20 Kuralı'nı kullanarak gündelik hayatımızın fazlasıyla geliştirilebileceği mesajını vermekte. Bu sayede her bir birey daha verimli ve daha mutlu olabilir. Kâr amacı gütmeyen kurumlar çok daha faydalı sonuçlar elde edebilir. Devletler vatandaşlarının devletin varlığından daha fazla fayda sağlamasını garanti altına alabilir. Herkes ve her kurum için çok daha az çaba, harcama veya yatırımla çok daha fazla değer elde edip aynı zamanda negatif değerlerden kaçınmak mümkündür.

Bu gelişmenin merkezinde ikame süreci yatar. Herhangi belirli bir amaca etkisi zayıf olan kaynaklar kullanılmaz ya da tedbirli bir şekilde kullanılır. Etkisi kuvvetli kaynaklar ise mümkün olduğunca fazla kullanılır. Her kaynak en büyük değere sahip olduğu noktada en iyi şekilde kullanılır. Mümkün olduğu durumlarda zayıf kaynaklar, güçlü kaynakların davranışlarını kopya edebilmeleri için geliştirilir.

Bu süreç iş dünyasında ve piyasalarda yüzlerce yıldır gayet etkili bir şekilde kullanılmaktadır. Fransız ekonomist Jean-Baptiste Say, 1800'lerde "*entrepreneur*"[10] kelimesini dile kazandırırken şöyle açıklamıştı: "Girişimci (*entrepreneur*) ekonomik kaynakları, daha düşük verimlilik alanından çıkarıp daha yüksek verimlilik ve çıktı alanına kaydırır." Ancak 80/20 Kuralı'nın etkileyici çıkarımlarından biri de işletmelerin ve piyasaların optimal çözümler üretmekten halen ne kadar uzak olduklarıdır. Örneğin 80/20 Kuralı der ki, ürünlerin, müşterilerin veya çalışanların yüzde 20'si, aslında kârın yüzde 80'inden sorumludur. Eğer bu gerçekse –ki ayrıntılı araştırmalar böylesi dengesiz bir kalıbın varlığını genellikle teyit etmektedir– kast edilen durum verimli veya optimal olmaktan çok uzaktır. Çıkarıma

göre ürünlerin, müşterilerin veya çalışanların yüzde 80'i kârın yalnızca yüzde 20'sine katkı yapmaktadır. Bu da şirketin en etkili kaynaklarına, çok daha az etkili bir kaynak fazlalığı tarafından ket vurulduğu anlamına gelir ki büyük bir israftır. En faydalı ürün çeşitleri satılsa, işe en faydalı çalışanlar alınsa veya en faydalı müşteriler çekilse (yani firmadan daha fazla alışverişe ikna edilse) kârın katlanacağı anlamına gelir.

Böylesi bir durumda insan rahatlıkla şunu sorabilir: Neden kârın yalnızca yüzde 20'sini yaratan o yüzde 80 ürün üretilmeye devam ediliyor? Şirketler bu soruyu nadiren sorar, belki de verilecek cevap son derece radikal bir eylem gerektireceği içindir: Yapmakta olduğunuz şeyin beşte dördünden vazgeçmek demek sıradan bir değişiklik yapmaktan öte bir şeydir.

Say'in girişimcilerin işi dediği şeye, modern finansçılar arbitraj diyor. Uluslararası finans piyasaları, değerleme anomalilerini, örneğin döviz kurları arasındakiler gibi, düzeltmekte çok hızlılar. Ancak işletmeler ve bireyler bu tip girişimcilik veya arbitraj konusunda, kaynakları kötü sonuçlar aldıkları yerden etkili sonuçlar aldıkları yere taşıma ya da düşük-değerli kaynakları bırakıp daha yüksek-değerli kaynaklar satın alma konusunda genellikle çok zayıflar. Çoğu zaman bazı kaynakların, ama yalnızca küçük bir azınlığın –ki Joseph Juran buna "yaşamsal azlar" der– ne kadar süper üretken olduğunu, çoğunluğunun –"işe yaramaz çoklar"– ise çok az üretkenlik sergilediğini, hatta aslında negatif değere sahip olduğunu fark etmeyiz. Hayatımızın her alanında "yaşamsal azlar" ile "işe yaramaz çoklar"ın arasındaki farkı anlasaydık ve bu konuda bir şeyler yapsaydık, değer verdiğimiz her şeyi çoğaltabilirdik.

## 80/20 Kuralı ve kaos teorisi

Olasılık teorisi bize der ki, 80/20 Kuralı'nın bütün uygulamalarının rastlantısal olarak, tamamen şans eseri meydana gelmesi esas itibariyle imkânsızdır. Bu kuralı ancak arkasında daha derin bir anlam ya da neden olduğunu varsayarak açıklayabiliriz.

Pareto'nun kendisi de bu meseleye kafa yormuş, toplumun

irdelenmesinde tutarlı bir yöntembilimi uygulamaya koymaya çalışmıştı. “Deneyim ve gözlem olgularını resmeden teoriler”; bireylerin ve toplumun davranışını açıklayan alışılmış kalıplar, toplumsal kurallar ya da “üniformiteler” aramıştı.

Pareto’nun sosyolojisi inandırıcı bir çözüm bulmakta başarısız oldu. Pareto, 80/20 Kuralı’yla büyük paralellikleri olan ve onu açıklamaya yardım eden kaos teorisinin ortaya çıkışından çok önce öldü.

Yirminci yüzyılın son üçte birlik kısmı, son 350 yılın hâkim aklını altüst edecek şekilde, bilim insanlarının evreni düşünüş biçimlerindeki bir devrime şahitlik etti. Bu hâkim akıl, makine-temelli ve rasyonel bir görüştü ki bu bile kendi başına, Ortaçağ’da savunulan, dünyaya dair mistik ve değişken görüşe göre büyük bir ilerlemeydi. Makine-temelli görüş, Tanrı’yı irrasyonel ve öngörülemez bir güç olmaktan çıkarıp daha kullanıcı-dostu bir saat yapımcısı-mühendise dönüştürüyordu.

On yedinci yüzyıldan kalan ve bugün yüksek bilim çevreleri haricinde hâlâ hâkim olan dünyaya dair görüş son derece rahatlatıcı ve kullanışlıydı. Tüm fenomenler düzenli, öngörülebilir, doğrusal bağıntılara indirgenmişti. Örneğin; b’nin nedeni a’dır, c’nin nedeni b’dir ve d’nin nedeni a+c’dir. Dünyaya dair bu görüş, evrenin her bir tekil parçasının –örneğin insan kalbinin ya da herhangi bir tekil piyasanın işleyişinin– tek başına analiz edilmesine olanak tanımıştı, çünkü bütün, parçaların bir toplamıydı ve tersi de doğruydu.

Ancak yirmi birinci yüzyılda dünyayı; sistemin bütününün, parçalarının toplamından daha fazlası olan ve parçalar arasındaki bağıntıları doğrusal olmayan, gelişen bir organizma olarak görmek daha doğru görünmekte. Nedenleri açıkça saptamak güç, nedenler arasında karmaşık bir karşılıklı-bağımlılıklar var ve nedenler ile sonuçlar bulanıklaşmış durumda. Doğrusal düşünüşün sorunu şu ki, her zaman işe yaramıyor. Doğrusal düşünüş, gerçekliğin aşırı basitleştirilmiş bir halidir. Denklik durumu aldatıcı ve anlıktır. Evren istikrarsızdır. Yine de kaos teorisi, adına rağmen, her şeyin umutsuz ve akıl almaz bir karmaşa olduğunu söylemez. Daha çok, bu düzensizliğin ardında gizli, öz-örgütleyici bir mantık, öngörülebilir bir doğrusal olmama durumu bulunur – ekonomist Paul Krugman’ın

“ürkünç”, “esrarengiz”, “korkutucu derecede isabetli” dediği bir şey.[11]Mantığı tanımlamak, saptamaktan daha zor ve bir müzik parçasındaki temanın yinelenmesinden tamamen farklı da değildir. Belli özellikteki kalıplar yinelenmektedir, ama sonsuz ve öngörülemez bir çeşitlilikte.

### Kaos teorisi ve 80/20 Kuralı birbirine ışık tutar

Kaos teorisi ve ilgili bilimsel kavramların 80/20 Kuralı’yla ne ilgisi var? Başka kimse bağlantıyı kurmuş gibi görünmese de bence cevap: Çok ilgisi var.

**» Dengesizlik kuralı**

Kaos teorisi ile 80/20 Kuralı arasındaki ortak nokta denge meselesidir –ya da daha doğrusu dengesizlik. Hem kaos teorisi hem de 80/20 Kuralı, evrenin dengesiz olduğunu (bol miktarda ampirik destekle) iddia eder. Her ikisi de dünyanın doğrusal olmadığını söyler; neden ve sonuç nadiren karşılıklı ilişki içindedir. Bazı kuvvetler her zaman diğerlerinden daha güçlüdür ve paylarına düşen kaynaklardan her zaman daha fazlasını kapmaya çabalayacaktır. Kaos teorisi, zaman içinde meydana gelen bir dizi gelişmeyi izleyerek bu dengesizliğin nedenini ve nasılını açıklamaya çalışır.

**» Evren düz bir çizgi değildir**

Kaos teorisi gibi 80/20 Kuralı da doğrusal olmama fikri etrafında kuruludur. Olan bitenin büyük bölümü önemsizdir ve göz ardı edilebilir. Yine de birkaç kuvvet vardır ki, sayılarının çok ötesinde etkileri bulunur. İşte tespit edilmesi ve izlenmesi gereken, bu kuvvetlerdir. Eğer bunlar sonsuz kuvvetler ise, onları çoğaltmamız gerekir. Eğer bunlar hoşlanmadığımız kuvvetlerse, nasıl nötralize edeceğimizi dikkatlice düşünmeliyiz. 80/20 Kuralı, herhangi bir sistemin doğrusal olmama durumuyla ilgili gayet etkili ampirik bir deney sunar: “Nedenlerin yüzde 20’si sonuçların yüzde 80’ini doğuruyor mu? Herhangi bir fenomenin yüzde 80’i ilgili bir fenomenin yalnızca yüzde 20’siyle mi bağıntılı?” diye sorarız. Bu, doğrusal olmama durumunu ortaya çıkarmak için kullanışlı bir

yöntemdir, hatta bizi alışılmadık biçimde geçerli ve etkili kuvvetleri tanımlamaya yönlendirdiği için haddinden fazla kullanışlıdır.

### ➻ Geribildirim döngüleri dengeyi çarpıtıp bozar

80/20 Kuralı, kaos teorisinin tanımladığı geribildirim döngüleriyle de uyumludur ve bunlara referansla açıklanabilir, ki bu sayede küçük ilk etkiler geniş ölçüde çoğaltılabilirken, bununla birlikte geçmişe bakarak açıklanabilen oldukça beklenmedik sonuçlar yaratabilir. Geribildirim döngülerinin olmaması durumunda, fenomenlerin doğal dağılımı 50/50 olur –verili bir frekansın girdileri orantılı sonuçlara yol açar. Sebeplerin denk sonuçlara sahip olmamasına neden olan tek şey pozitif ve negatif geribildirim döngüleridir. Ancak etkili pozitif geribildirim döngülerinin, girdilerin yalnızca küçük bir azınlığını etkilediği de doğru gibi görünmekte. Bu da girdilerin o küçük azınlığının nasıl bunca büyük etki uygulayabildiğini açıklıyor.

50/50 yerine nasıl olup da hep 80/20 sonucuna ulaştığımızı açıklayan, pek çok alanda etkin pozitif geribildirim döngülerini görebiliriz. Örneğin zenginler daha da zenginleşir; bunun nedeni yalnızca üstün yetenekleri değildir, zenginliğin zenginliğe yol açmasıdır. Benzer bir olay, havuzdaki Japon balıkları için de geçerlidir. Neredeyse tamamen aynı boydaki Japon balıklarıyla işe başlasanız bile, bir parça daha büyük olanlar, çok daha fazla büyür, çünkü daha sağlam bir itici güce ve daha büyük ağza sahip olmalarının getirdiği çok küçük bir başlangıç avantajıyla bile, orantısız miktarda gıdayı kaparak yalayıp yutabilirler.

### ➻ Taşma noktası

Taşma noktası kavramı, geribildirim döngüleri fikriyle ilgilidir. İster yeni bir ürün olsun, ister bir hastalık, yeni bir rock grubu ya da jogging, paten kaymak gibi yeni bir sosyal alışkanlık, belli bir noktaya kadar bu yeni kuvvet ilerleme kaydetmekte zorlanır. Harcanan büyük miktardaki çaba, küçük sonuçlar yaratır. Bu noktada pek çok öncü pes eder. Ancak bu yeni kuvvet azmederek belli bir görünmez çizgiyi geçebilirse, çok az miktarda ek bir çabayla devasa getiriler elde edebilir. İşte bu görünmez çizgi taşma noktasıdır.

Kavram, salgın teorisi ilkelerine dayanır. Taşma noktası, enfekte

olan ve dolayısıyla başkalarını enfekte edebilecek insan sayısı sebebiyle, “sıradan ve istikrarlı bir fenomenin –düşük düzeyli bir grip salgınının– bir kamu sağlığı krizine dönüştüğü nokta”dır.[12]Salgınların davranış tarzı doğrusal olmadığından ve bizim beklentilerimiz yönünde davranış sergilemediğinden, “küçük değişimlerin –örneğin yeni enfeksiyonları kırk binden otuz bine indirmek gibi– büyük etkileri olabilir... Bu tamamen değişimlerin ne zaman ve nasıl yapıldığına bağlıdır.”[13]

### » İlk gelen en iyi hizmeti alır

Kaos teorisi, “başlangıç koşullarına hassas bağlılığı”[14]savunur – ilk gerçekleşen şey, görünürde önemsiz dahi olsa orantısız bir etki yaratabilir. Bu, 80/20 Kuralı’nı açıklamaya yardımcı olur. Bu kural der ki, az sayıda neden çok sayıda sonuca etki eder. Tek başına ele alındığında 80/20 Kuralı’nın bir kısıtı, hep şu an doğru olanın anlık görüntüsünü (ya da daha iyi bir ifadeyle, tam da anlık görüntünün alındığı yakın geçmişin doğrusunu) sunmasıdır. Kaos teorisinin başlangıç koşullarına hassas bağlılık doktrini işte burada faydalıdır. Erkenden yapılmış sıradan bir öngörü daha büyük bir sonuca, hatta sonrasında baskın bir pozisyona dönüşebilir, ta ki denklik durumu bozulup başka bir küçük kuvvet orantısız etki uygulayana dek.

Bir piyasanın erken dönemlerinde rakiplerinden yüzde 10 daha iyi bir ürün sunan bir firma, rakipleri daha sonra daha iyi bir ürün sunsa bile, sonuçta yüzde 100 ila 200 daha büyük bir pazar payı elde edebilir. Motorlu taşıtların ilk zamanlarında, sürücülerin veya ülkelerin yüzde 51’i yolun solundan değil de sağından gitmeye karar verirse bu, yolu kullananların neredeyse yüzde 100’ü için bir norm haline gelmeye meyilli olur. Dairesel saat kullanımının ilk zamanlarında, saatlerin yüzde 51’i şimdi “saat yönünün aksi” diye adlandırdığımız yönde değil de “saat yönünde” hareket ederse, bu âdet baskın hale gelecektir, ki saat aynı mantıkla sola doğru da hareket edebilirdi. Aslına bakarsanız, Florence Katedrali’nin üzerinde asılı olan saat, saat yönünün aksine hareket etmekte ve 24 saati göstermektedir.[15]Katedralin 1442’de inşa edilmesinin hemen ardından yetkililer ve saatçiler 12 saatlik bir düzen ve “saat yönü” standardı

getirdiler, çünkü saatlerin çoğunluğu bu özelliklere sahipti. Ancak saatlerin yüzde 51'i Florence Katedrali'nin üzerindeki saat gibi olmuş olsaydı, şimdi 24 saat düzenindeki saati geriye doğru okuyor olacaktık.

Başlangıç koşullarına hassas bağlılıkla ilgili bu gözlemler 80/20 Kuralı'nı tam olarak örneklemez. Verilen örnekler zaman içindeki değişimle ilgilidir, oysa 80/20 Kuralı, nedenlerin herhangi bir andaki statik analiziyle ilgilidir. Ancak ikisi arasında önemli bir bağ bulunur. Her iki fenomen de evrenin dengeden nasıl da nefret ettiğini gösterir. Önceki vakada, iki rakip fenomenin 50/50 paylaşımdan doğal bir kaçışını görürüz. 51/49 paylaşım doğası gereği istikrarsızdır ve 95/5, 99/1 ve hatta 100/0'a doğru yönelme eğilimindedir. Eşitlik, baskınlıkla sonuçlanır: Kaos teorisinin mesajlarından biri budur. 80/20 Kuralı'nın mesajı farklı olmakla birlikte tamamlayıcıdır. Bize der ki, herhangi bir noktada, herhangi bir fenomenin çoğunluğu, bu fenomende görev alan aktörlerin azınlığı tarafından açıklanır veya bunlardan kaynaklanır. Sonucun yüzde 80'i nedenin yüzde 20'sinden kaynaklanır. Pek az şey önem taşır, çoğu şey önemsizdir.

### 80/20 Kuralı'yla iyi filmleri kötülerinden ayırmak

80/20 Kuralı'nın iş yaşamındaki en etkileyici örneklerinden biri filmler hakkındadır. İki ekonomist[16] 18 aylık bir dönemde gösterime giren 300 filmin gelirleri ve vizyon ömürleri hakkında bir çalışma yaptı. Dört filmin –vizyona çıkan tüm filmlerin yalnızca yüzde 1,3'ü– gişe hasılatının yüzde 80'ini elde ettiğini; kalan 296 filmin, yani yüzde 98,7'nin ise toplamın yalnızca yüzde 20'sini kazandığını gördüler. Yani iş dünyasında serbest piyasanın iyi bir örneği olan filmler, esas itibariyle dengesizlik ilkesinin çok net bir göstergesi olarak 80/1 kuralını ortaya koymakta.

Sebebi ise bundan çok daha ilgi uyandırıcı. Sinemaya gidenlerin tıpkı rastgele hareket eden gaz partikülleri gibi davrandığı bilinmekte. Kaos teorisine göre gaz partikülleri, ping pong topları ve sinema izleyicileri hep rastgele hareket ederken öngörülebilir ve dengesiz bir sonuç yaratmaktalar. Kulaktan kulağa aktarılan bilgi, eleştiri yazıları

ve ilk izleyiciler, ikinci grup izleyicinin büyüklüğünü; onlar da bir sonraki grubun ilgisini belirlerken bu böyle devam etmekte. *Kurtuluş Günü* ya da *Görevimiz Tehlike* gibi filmler kalabalık salonlarda vizyona çıkarken, *Su Dünyası*, *Günışığı* gibi diğer bol yıldızlı ve pahalı filmler gittikçe daha küçük salonlarda gösterilip sonunda da hızla gösterimden kalkıyor. İşte alabildiğine işleyen bir 80/20 Kuralı.

## Bu kılavuz kitap için bir kılavuz

İkinci bölümde 80/20 Kuralı'nı nasıl pratiğe aktarabileceğiniz açıklanırken her ikisi de 80/20 Kuralı'ndan elde edilmiş faydalı yöntemler olan 80/20 Analizi ile 80/20 Düşünüşü arasındaki ayrım ortaya konuyor. 80/20 Analizi, nedenleri ve sonuçları kıyaslamaya yarayan sistematik, sayısal bir yöntemdir. 80/20 Düşünüşü ise yaşamımızda önemli olan herhangi bir şeyin önemli nedenlerinin neler olduğu hakkında varsayımda bulunmamıza, bu nedenleri tanımlamamıza ve kaynaklarımızı ona göre yeniden düzenleyerek konumumuzda etkili iyileştirmeler yapmamıza olanak tanıyan zihinsel modelleri ve alışkanlıkları içeren daha kapsamlı, fazla kesin olmayan ve daha sezgisel bir prosedürdür.

"Kurumsal başarı sır olmamalı" başlıklı ikinci kısımda 80/20 Kuralı'nın iş dünyasındaki en güçlü kullanım alanları özetleniyor. Bunlar, kuralın denenmiş, test edilmiş ve muazzam bir değere sahip olduğu anlaşılmış, ancak iş dünyasının çoğunluğu tarafından tuhaf bir şekilde faydalanılmayan işlevleridir. Özetlediklerim arasında pek azı orijinal olmakla birlikte, ister küçük ister büyük ölçekli bir işletme için olsun, esaslı bir kâr artışı arayanlar bu öncülleri çok faydalı bulacaklardır, üstelik bunlar ilk kez bir kitapta yayımlanıyor.

"Daha az çalış, daha çok kazan ve daha fazla keyif al" isimli üçüncü kısımda hem iş hem de kişisel yaşamınızda çıtayı yükseltmek için 80/20 Kuralı'nın nasıl kullanılabileceği anlatılıyor. 80/20 Kuralı'nı yepyeni bir tuvale uygulamak öncü bir girişimdir. Bu girişim –her ne kadar pek çok açıdan eksik ve yetersiz olduğundan emin olsam da– gerçekten bazı şaşırtıcı kavrayışlara yol açmakta. Örneğin sıradan bir insanın yaşamındaki mutluluk veya başarının

yüzde 80’i o yaşamın küçük bir bölümünde meydana geliyor. Yüksek kişisel değerin zirveleri genellikle büyük ölçüde genişletilebilir. Genel görüşe göre zamanımız kısıtlıdır. Benim 80/20 Kuralı uygulamam ise tam tersini önermekte: Aslında zamanımız bol miktarda var ve bunu müsrifçe kötüye kullanmaktayız.

“Yeni Kavrayışlar: 80/20 Kuralı’na Yeniden Bakış” isimli dördüncü kısımda, bu kitabın ilk baskısından bu yana aldığım geribildirimler ve 80/20 Kuralı üzerine düşüncelerimin nasıl geliştiği değerlendiriliyor.

## 80/20 Kuralı neden “iyi bir haber”dir?

Bu giriş bölümünü yöntemsel olmaktan çok kişisel bir notla bitirmek istiyorum. 80/20 Kuralı’nın son derece umut verici olduğuna inanıyorum. Şüphesiz bu kural zaten apaçık olanın görülmesini sağlıyor: Her yerde acıklı miktarda israf var; doğanın işleyişinde, iş hayatında, toplumda ve yaşamlarımızda. Tipik kalıba göre sonucun yüzde 80’i girdinin yüzde 20’sinden kaynaklanıyorsa, çıktının yüzde 80’inin, yani büyük çoğunluğunun yalnızca marjinal –yüzde 20– bir etki yarattığı da ister istemez tipik demektir.

Buradaki paradoks şu ki, eğer 80/20 Kuralı’nı sadece düşük üretkenliği tanımlayıp yerden yere vurmak yerine bu konuda olumlu bir şeyler yapmak için yaratıcı bir şekilde kullanabilirsek, böylesi bir israf harika bir haber anlamına gelebilir. Hem doğayı hem de kendi yaşamlarımızı yeniden düzenleyip yeniden yönlendirebilirsek etki alanı çok büyük bir gelişim imkânı olduğu görülür. Doğa alanında ilerlemek, statükoyu reddetmek her türlü ilerlemenin yoludur: evrimsel, bilimsel, sosyal ve kişisel. George Bernard Shaw bunu gayet güzel ortaya koymuş: “Makul insan kendisini dünyaya uydurur. Mantıksız insan ise dünyayı kendisine uydurmakta ısrarcıdır. Bu nedenle bütün ilerleme mantıksız insana bağlıdır.”[17]

80/20 Kuralı’nın çıkarımına göre, düşük üretkenliğe sahip girdileri yüksek üretkenliğe sahip girdilerle hemen hemen aynı üretkenliğe getirebilirsek, çıktı yalnızca artmakla kalmaz, katlanır. İş alanındaki başarılı 80/20 Kuralı deneyimleri, bu değer sıçrayışının yaratıcılık ve

kararlılıkla genellikle başarılabildiğini önermekte.

Bunu başarmanın iki yolu var. Biri kaynakları üretken olmayan alanlardan üretken alanlara tahsis etmektir; çağlardan beridir bütün girişimcilerin sırrı budur. Yuvarlak tahtayı yuvarlak deliğe, kare tahtayı kare deliğe, aradaki bütün şekilleri de uygun deliklere yerleştirin. Deneyim der ki her kaynağın kendi ideal alanı vardır ve orada diğer pek çok alandan onlarca, yüzlerce kez daha fazla etkili olur.

İlerlemenin diğer yolu –bilim insanlarının, doktorların, vaizlerin, bilgisayar sistemleri tasarımcılarının, pedagogların ve eğitmenlerin yöntemi– mevcut uygulamaları dahilinde olsa bile, üretken olmayan kaynakları daha etkili kılabilmenin yollarını bulmak; zayıf kaynakların sanki onlar daha üretken kuzenleriymiş gibi davranmalarını sağlamak; gerekirse çapraşık ezberci prosedürlerle yüksek üretkenlikteki kaynakları taklit etmektir.

Muhteşem bir şekilde işleyen az sayıda şeyi tanımlamak, işlemek, özenle bakıp büyütmek ve çoğaltmak gerekir. Aynı zamanda israf –her zaman değersizliği kanıtlanan çok sayıda şey– terk edilmeli veya ciddi bir biçimde azaltılmalıdır.

Bu kitabı yazarken incelediğim binlerce 80/20 Kuralı örneği inancımı kuvvetlendirdi: ilerlemeye, ileri doğru büyük sıçramalara ve gerek bireysel gerekse kolektif olarak insanın, doğanın dağıttığı eli geliştirme yeteneğine olan inancımı. Joseph Ford düşüncesini şöyle dile getiriyor: "Tanrı evrenle kumar oynar. Ama hileli zarla. Esas amaç da bu hilenin nasıl bir kuralı olduğunu ve bu kuralı kendi çıkarımıza nasıl kullanabileceğimizi bulmaktır."[18]

80/20 Kuralı tam da bunu başarmamıza yardımcı olabilir.

2 Josef Steindl (1965) *Random Processes and the Growth of Firms: A Study of the Pareto Law*, Londra: Charles Griffin, s. 18.

3 Ayrıntılı bir araştırmayla 80/20 Kuralı (genellikle 80/20 Kanunu denir) hakkında çok sayıda kısa makale buldum, ama konuyla ilgili hiç kitap yok. 80/20 Kuralı hakkında, basılmamış bir akademik tez dahi olsa, herhangi bir kitap mevcut ise, okurlarım lütfen beni bilgilendirsin. Tam olarak 80/20 Kuralı hakkında olmasa da yeni çıkan bir kitap, kuralın önemine dikkat çekiyor. John J. Cotter'ın *The 20 % Solution* (Chichester: John Wiley, 1995) kitabı giriş yazısında doğru cevabı veriyor: "Yaptığınız işler arasında, gelecekteki başarınıza en büyük katkıyı sunacak yüzde 20'yi bulup çıkarın, sonra zamanınızı

ve enerjinizi bu yüzde 20'ye yoğunlaştırın." (s. xix) Cotter, laf arasında Pareto'ya değiniyor (s. xxi), ama giriş yazısı dışında herhangi bir yerde ne Pareto'nun ne de 80/20 Kuralı'nın (herhangi bir isim altında) adı geçiyor. Pareto dizinde bile yer almıyor. Pek çok yazar gibi, Cotter da 80/20 formülasyonunu Pareto'ya atfederken kronolojik bir hataya düşüyor: "Vilfredo Pareto, çoğu durumda etkenlerin yüzde 20'sinin, sonucun yüzde 80'ini oluşturduğunu (yani örneğin, bir şirketin müşterilerinin yüzde 20'si kârının yüzde 80'ini yaratır) 100 yıl önce gözlemlemiş Fransa doğumlu bir ekonomisttir. Buna Pareto Kanunu denir." (s. xxi) Gerçekte ise Pareto asla "80/20" veya buna benzer bir ifade kullanmamıştır. O aslında "kanun"una, bugün bildiğimiz şekliyle 80/20 Kuralı'ndan bir şekilde çıkarılmış olan (oysaki kuralın temel kaynağı olan) matematiksel bir formül olarak bakardı (4. notta verilmiştir).

4 "Living with the car", *The Economist*, 22 Haziran 1996, s. 8.

5 Vilfredo Pareto (1896/7) *Cours d'Economique Politique*, Lausanne University. Geleneksel inanışa rağmen, Pareto gelir eşitsizliği veya herhangi başka bir tartışmasında "80/20" ifadesini kullanmamıştır. Gelirin yüzde 80'inin çalışan nüfusun yüzde 20'si tarafından kazanıldığı şeklindeki basit gözlemde bile bulunmamıştır; oysaki kendisinin çok daha karmaşık hesaplamalarıyla bu sonuca varılabilirdi. Pareto'nun keşfettiği ve kendisini ve takipçilerini heyecanlandıran şey, en çok kazananlar ile bunların sahip olduğu toplam gelir oranı arasındaki sabit ilintiydi; düzenli logaritmik bir kalıbı takip eden ve hangi zaman dilimi ya da ülkeye uyarlanırsa uyarlansın, diyagramda benzer şekli alan bir ilinti. Formül şöyle. A ve m sabit iken, x'den fazla gelir elde eden kazanç sahiplerinin sayısına N diyelim. Pareto'nun bulgusuna göre:

$$\log N = \log A + m \log x$$

6 Şunu vurgulamak gerekir ki, bu basitleştirme ne Pareto'nun kendisi tarafından ne de maalesef bir kuşaktan fazla bir zamandır herhangi bir takipçisi tarafından yapılmıştır. Ama onun yönteminden elde edilmiş yerinde bir çıkarımdır ve Pareto'nun kendisinin yaptığı herhangi bir açıklamadan çok daha ulaşılabilirdir.

7 Özellikle Harvard Üniversitesi Pareto'nun değerini anlamanın yatağı olmuş gibi görünüyor. Zipf'in filolojideki etkisi bir yana, ekonomi fakültesi "Pareto Kanunu"na gerçek bir değer vermiştir. Yine de bunun en iyi açıklaması için Vilfredo Pareto'nun *Quarterly Journal of Economics*, Cilt LXIII, No 2, Mayıs 1949 (President and Fellows of Harvard College) yayınında çıkan makalesini okuyabilirsiniz.

8 Zipf kanununun mükemmel bir açıklaması için Paul Krugman'ın şu yayınına bakabilirsiniz: *The Self-Organizing Economy*, Cambridge, Mass: Blackwell, s. 39.

9 Joseph Moses Juran (1996) *Quality Control Handbook*, New York: McGraw-Hill, 1951, s. 38–39. 2000 sayfalık güncel baskısına nazaran yalnızca 750 sayfalık bir ilk baskı. Juran'ın açıkça "Pareto kuralı"ndan bahsetmesine ve önemini isabetle takdir etmesine dikkat edin, ilk baskıda 80/20 terimi hiçbir şekilde kullanılmaz.

10 Girişimci (ç.n.)

11 Paul Krugman, a.g.e., not 7.

12 Malcolm Gladwell, "The Tipping Point", *New Yorker*, 3 Haziran 1996.

13 Malcolm Gladwell, a.g.e.

14 James Gleik, *Chaos: Making a New Science*, New York, Little, Brown, 1987.

15 Bkz. W. Brian Arthur, "Competing technologies, increasing returns, and lock-in by historical events" *Economic Journal*, cilt 99, Mart, 1989, s. 116–31.

16 "Chaos theory explodes Hollywood hype", *Independent on Sunday*, 30 Mart 1997.

17 George Bernard Shaw, John Adair *Effective Innovation*, Pan Books, Londra 1996, s. 169.'dan alıntı.

18 James Gleik, a.g.e., not 12 alıntı.

# 2

# 80/20 ne işe yarar?

Bölüm 1'de 80/20 Kuralı'nın arkasında yatan kavramı açıkladık; bu bölümde ise 80/20 Kuralı'nın pratikte nasıl işlediğini ve nasıl kullanabileceğinizi tartışacağız. Kuralın iki uygulaması olan 80/20 Analizi ve 80/20 Düşünüşü, yaşamınızı anlamanıza ve geliştirmenize yardımcı olacak pratik bir felsefe sağlar.

## 80/20 Kuralı'nın tanımı

80/20 Kuralı der ki, nedenler ile sonuçlar, girdiler ile çıktılar ve çaba ile alınan karşılık arasında içsel bir dengesizlik vardır. Genellikle nedenler, girdiler veya çaba iki kategoriye ayrılır:

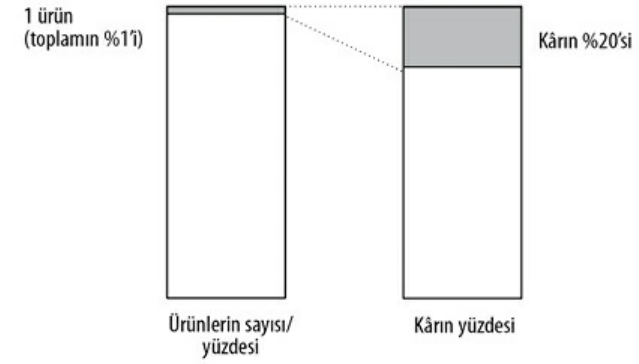
- ► çok az etkisi olan çoğunluk
- ► esas, baskın etkisi olan küçük azınlık

Yine genellikle sonuç, çıktı veya karşılık; sonucu, çıktıyı veya karşılığı ortaya çıkarmayı hedefleyen nedenlerin, girdilerin veya çabanın küçük bir oranından elde edilir.

İşte bu nedenle bir elde duran nedenler, girdiler veya çaba ile diğer elde duran sonuç, çıktı veya karşılık genellikle dengesizdir. Bu dengesizlik aritmetik olarak ölçüldüğünde, 80/20 bağıntısı dengesizlik için iyi bir kıstas oluşturur – sonuçların, çıktıların veya karşılığın yüzde 80'i nedenlerin, girdilerin veya çabanın yalnızca yüzde 20'sinden elde edilmekte. Örneğin,[19] dünyadaki enerjinin yaklaşık yüzde 80'i, dünya nüfusunun yüzde 15'i tarafından tüketiliyor. Dünyadaki zenginliğin yüzde 80'i dünyadaki insanların yüzde

20’sinin elinde.[20]Sağlık hizmetlerinde, “nüfusun yüzde 20’si ve/veya hastalık unsurlarının yüzde 20’si kaynaklarınızın yüzde 80’ini tüketir.”[21]Şekil 2 ve 3 bu 80/20 kalıbını göstermektedir. Bir şirketin 100 ürünü olduğunu ve en kârlı 20 ürünün bütün kârın yüzde 80’inden sorumlu olduğunu fark ettiklerini hayal edelim. Şekil 2’de, soldaki çubuk, her biri boşluğun eşit yüzde birlik dilimini işgal eden 100 ürünü kapsamaktadır.

Şekil 2




1 ürün –toplamın %1'i– toplam kârın %20'sine eşit.

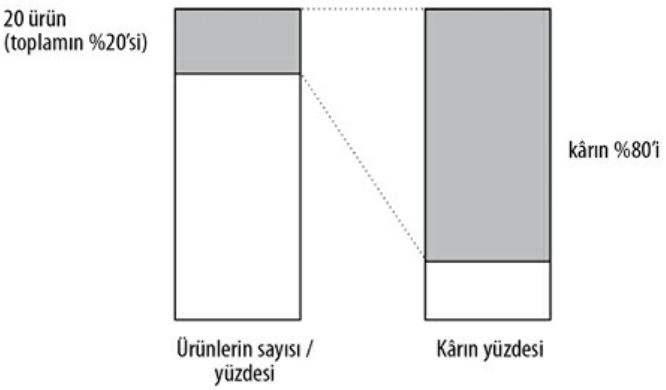
Sağdaki çubuk, şirketin 100 üründen elde ettiği toplam kârdır. En kârlı üründen gelen kârın, sağ taraftaki çubukta yukarıdan aşağı doğru doldurulduğunu düşünün. Diyelim ki en kârlı ürün, toplam kârın yüzde 20’sini oluştursun. Bu nedenle Şekil 2 soldaki alanın yüzde 1’ini kaplayan bir ürünün, yani ürünlerin yüzde 1’inin kârın yüzde 20’sini oluşturduğunu göstermektedir. Gölgeli alan bu bağıntıyı temsil ediyor.

Çubuktan aşağı doğru, ilk 20 ürünün kârlarını elde edene kadar sırayla bir sonraki en kârlı ürünü saymaya devam edersek, bu ilk 20 ürünün toplam kârın ne kadarını yaptığını sağdaki çubukta tarayabiliriz. Bunu, bu 20 ürünün, ürün sayısının yüzde 20’sinin toplam kârın yüzde 80’ine (taralı alan) neden olduğunu (kurmaca örneğimizde) gördüğümüz Şekil 3’te gösteriyoruz. Buna karşılık, beyaz alanda bu bağıntının öbür yüzünü görebiliriz: Ürünlerin yüzde 80’i toplamda kârın yalnızca yüzde 20’sini oluşturuyor.

80/20 sayıları yalnızca bir kıstastır, gerçek bağıntı 80/20’den farklı olabilir. Bununla birlikte 80/20 Kuralı, pek çok vakada bağıntının

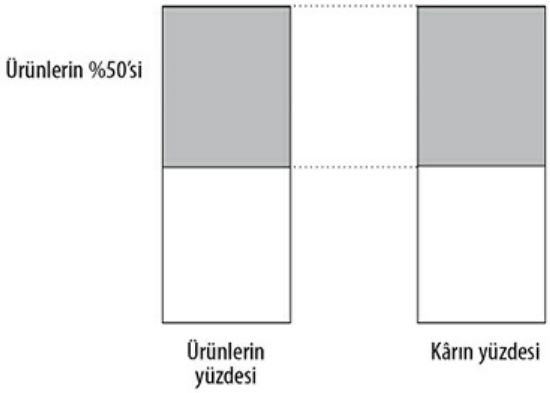
50/50’dense 80/20’ye daha yakın olduğunu ileri sürer. Örneğimizdeki tüm ürünler aynı kârı doğursaydı, o zaman bağıntı Şekil 4’te gösterildiği gibi olurdu.

**Şekil 3:** Tipik bir 80/20 kalıbı




20 ürün –toplamın %20’si– toplam kârın %80’ine eşit.

**Şekil 4:** Sıra dışı bir 50/50 kalıbı




Tuhaf, ama kritik olan nokta şu ki bu tip araştırmalar yürütüldüğünde, Şekil 3’ün Şekil 4’ten çok daha tipik bir kalıp olduğu ortaya çıkmaktadır. Hemen hemen her zaman ürünlerin toplamının küçük bir oranı, kârın büyük oranını üretir.

Elbette bağıntı tam olarak 80/20 olmayabilir. 80/20 hem uygun bir metafor hem de kullanışlı bir hipotezdir, ancak yegâne kalıp değildir. Bazen kârın yüzde 80’i ürünlerin yüzde 15’inden ya da 10’undan elde edilir. Kıyaslanan rakamların toplamda 100’e tamamlanması gerekmez, ancak resim genelde dengesiz bir görünümdedir, Şekil 4’tense Şekil 3’e daha çok benzemektedir.

Belki de talihsizlik 80 ve 20 sayılarının toplamının 100 etmesinde.

Bu, sonucu şık gösteriyor (tıpkı gerçekten de 50/50, 70/30, 99/1 ya da bunun gibi başka kombinasyonların göstereceği gibi) ve kesinlikle hatırda kalıcı, ama insanların yalnızca tek bir veri grubuyla, sadece yüzde 100'le ilgilendiğimizi düşünmelerine neden oluyor. Öyle değil. İnsanların yüzde 80'i sağ elini kullanırken yüzde 20'si solak ise, bu bir 80/20 gözlemi değildir. 80/20 Kuralı'nı uygulayabilmek için, her ikisi de yüzde 100'e tamamlanan iki veri grubuna ihtiyaç vardır. Grupların biri, diğerini yüzde 100'e tamamlayan insanlar veya şeyler tarafından sahip olunan, ortaya konulan veya neden olunan değişken bir niceliği ölçen niteliktedir.

## 80/20 Kuralı ne işinize yarar?

80/20 Kuralı'nı ciddiye alan tanıdığım herkes bazı durumlarda insanın yaşamını değiştiren faydalı kavrayışlar edindiler. Siz de bu kuralla ilgili kendi kullanımlarınızın neler olabileceği üzerine çalışmalısınız: Yaratıcı bir gözle bakarsanız göreceksiniz. Üçüncü kısım (9'dan 15'e kadar olan bölümler) bu arayışta size rehberlik edecek. Ben de kendi yaşamımdan örnekler sunabilirim.

### 80/20 Kuralı bana nasıl yardımcı oldu?

Oxford'da deneyimsiz bir öğrenciyken, öğretmenim bana asla derslere girmememi söylemişti. "Kitaplar çok daha hızlı okunabilir," diye açıklamıştı. "Ama zevk için okumuyorsan, bir kitabı asla baştan sona kadar okuma. Çalışırken, kitabın ne anlattığını tamamını okumaktan daha hızlı bir şekilde anlayabilirsin. Sonuç bölümünü oku, sonra giriş bölümünü oku, sonra bir kez daha sonucu oku, sonra da azar azar ilgini çeken parçalara göz at." Aslında söylediği şey, bir kitabın değerinin yüzde 80'inin sayfalarının yüzde 20'sinde ya da daha azında bulunabileceği ve çoğu insanın tamamını okumak için harcayacağı zamanın yüzde 20'sinde özümsenebileceği idi.

Bu yöntemi benimsedim ve ilerlettim. Oxford'da sürekli değerlendirme diye bir sistem yoktur, alınan mezuniyet derecesi tamamen finallere, yani yıl sonu sınavlarına dayanır. Geçmiş sınav

kâğıtlarını analiz ederek keşfettim ki, bir sınavın en az yüzde 80'i (bazen yüzde 100'ü), sınavın kapsaması gereken konuların yüzde 20'sini veya daha azını bilerek cevaplanabiliyordu. Bu nedenle sınavı yapanlar çok fazla şey hakkında makul miktarda bilgisi olan birindense, görece daha az konuda müthiş bir bilgiye sahip bir öğrenciden daha fazla etkilenebilirlerdi. Bu kavrayış benim daha etkili çalışmamı sağladı. Bir şekilde, çok sıkı çalışmadan en iyi dereceyle mezun olanlar arasına girdim. O zamanlar Oxford'daki hocaların keriz olduğunu düşünürdüm. Şimdi ise, belki de imkânsız bir şekilde, bize dünyanın nasıl işlediğini öğrettiklerini düşünmeyi tercih ediyorum.

Shell'de çalışmaya başladım, berbat bir petrol rafinerisinde acemiliğimi geçiriyordum. Bu, ruhuma iyi gelebilirdi, ama kısa sürede fark ettim ki benim gibi genç ve deneyimsiz insanlar için en iyi ücretli işler, yönetim danışmanlığı sektöründeydi. Böylece Philadelphia'ya gittim ve Wharton'dan zahmetsiz bir MBA seçtim (Harvard'ın acemi birliği tarzı sözüm ona eğitim pratiğini küçümsüyordum). Bana oradan ayrıldığımda günlük olarak Shell'de ödenenin dört katı fazla para veren lider danışmanlık firmalarından birine katıldım. Tabii ki benim gibi genç yaştaki insanların alacağı paranın yüzde 80'i, işlerin yüzde 20'sinde yoğunlaşmış durumdaydı.

Danışmanlık firmasında benden daha zeki bir sürü iş arkadaşım olduğundan, bir başka "butik" Amerikan strateji firmasına geçtim. Bunu belirtiyorum, çünkü burası daha önceki firmamdan daha hızlı büyüyordu, ama gerçek anlamda zeki olanlar çok daha azdı.

### Kimin için çalıştığınız ne yaptığınızdan daha önemlidir

Burada birçok 80/20 Kuralı paradoksuna rast geldim. Stratejik danışmanlık sektöründeki büyümenin yüzde 80'i –o zamanlar da şimdi olduğu gibi gangster avcıları gibi büyümekteydiler– o dönemde sektörün uzmanlarının toplamda yüzde 20'sinden daha azını çalıştıran firmalar tarafından gerçekleştiriliyordu. Terfilerin yüzde 80'i de yalnızca bir avuç firmada mümkündü. İnanın, yetenek pek az işe yarıyordu. İlk strateji firmasından ayrılıp ikincisine geçtiğimde, her

ikisinde de ortalama zekâ düzeyini yükseltmiştim.

Ancak kafa karıştırıcı olan şuydu ki, yeni iş arkadaşlarım eskilerinden daha etkiliydi. Peki neden? Daha fazla çalışmıyorlardı, ama 80/20 Kuralı'nı iki önemli şekilde kullanıyorlardı. Birincisi, pek çok firmada kârın yüzde 80'inin müşterilerin yüzde 20'sinden kaynaklandığının farkına varmışlardı. Danışmanlık sektöründe bunun iki anlamı vardır: büyük müşteriler ve uzun vadeli müşteriler. Büyük müşteriler büyük işler verir, ki bu da daha düşük maliyetli, daha genç danışmanları daha yüksek oranda kullanabileceğiniz anlamına gelir. Uzun vadeli müşterilerle olan ilişkiler güven oluşturur ve müşterinin başka bir danışmanlık firmasına geçmesinin kendisine yaratacağı maliyeti yükseltir. Uzun vadeli müşterilerin fiyat duyarlılığı daha az olma eğilimindedir.

Pek çok danışmanlık firmasında gerçek heyecan kaynağı yeni müşteriler kazanmaktır. Benim yeni firmamda, mevcut büyük müşterilerle mümkün olan en uzun süre çalışanlar gerçek kahraman oluyordu. Bunu da bu müşteri kurumların üst yönetimleriyle dostluğu ilerleterek yapıyorlardı.

Bu danışmanlık firmasının sahip olduğu ikinci önemli kavrayış, herhangi bir müşteride, alınabilecek sonuçların yüzde 80'inin en önemli meselelerin yüzde 20'sine odaklanmaktan geçmesiydi. Bunlar ille de meraklı bir danışmanın bakış açısına göre en ilginç olan meseleler değildi. Ancak rakiplerimiz meselelerin bütününe üstünkörü bir bakış atıp, sonra da tavsiyelere uymayı (ya da uymamayı) müşteriye bırakırken, biz, müşteriye doğru davranışı zorla uygulattırana kadar en önemli meseleler üzerinde harıl harıl çalışmaya devam ediyorduk. Bunun sonucunda genellikle müşterilerin kârları hızla yükselişe geçiyordu, tıpkı bizim danışmanlık bütçelerimiz gibi.

**Başkalarını zengin etmek için mi çalışıyorsunuz, yoksa tersi mi geçerli?**

Hem danışmanlar hem de müşterileri için çaba ve alınan karşılık arasında en iyi olasılıkla sadece gevşek bir bağ olduğuna kısa süre sonra ikna oldum. Zeki olup sıkı çalışmaktansa doğru yerde olmak

yeğdi. Açıkgözlü olmak ve girdilerdense sonuca odaklanmak en iyisiydi. Sonuca götüren şey birkaç önemli kavrayış üzerinden harekete geçmekti. Zeki ve çalışkan olmak değil. Ne yazık ki yıllarca suçluluk duygusu ve meslektaş baskısına uyma, beni tamamen bu derse göre hareket etmekten alıkoydu; fazlasıyla sıkı çalıştım.

O zamana kadar danışmanlık firması birkaç yüz tane uzman personele ve ortak ya da partner olarak adlandırılan, aralarında benim de bulunduğum 30 kadar çalışana sahip olmuştu. Ama kârın yüzde 80'i, nicel olarak ortaklığın yüzde 4'ünden azını ve danışman gücünün yüzde 1'lik bir parçasını teşkil etse de tek bir kişiye, kurucuya gidiyordu.

Kurucuyu zengin etmeye devam etmek yerine, iki kıdemsiz ortak ve ben tamamen aynı işi yapmak üzere kendi firmamızı kurmak için şirketten ayrıldık. Böylece biz de büyüyüp yüzlerce danışman çalıştırır hale geldik. Çok geçmeden üçümüz, şirkete değer katan işlerin yüzde 20'sinden daha azını yapsak da kârın yüzde 80'inden fazlasına sahip olduk. Bu da bende suçluluk duygusu yarattı. Altı yılın ardından hisselerimi diğer ortaklara satarak firmadan ayrıldım. O esnada her yıl gelirlerimizi ve kârımızı ikiye katlıyorduk ve hisselerim karşılığında iyi bir para almıştım. Kısa süre sonra, 1990'da yaşanan durgunluk, danışmanlık sektörünü vurdu. Her ne kadar size biraz sonra suçluluk duygusundan vazgeçmenizi salık verecek olsam da, bu duygu benim işime yaramıştı. 80/20 Kuralı'nı takip edenlerin bile biraz şansa ihtiyacı vardır, ben de bu konuda her zaman payıma düşenden fazlasına sahip olmuşumdur.

### Yatırımdan kazanılan servet çalışarak kazanılan serveti gölgede bırakabilir

Aldığım paranın yüzde 20'siyle tek bir şirketin, Filofax'ın hisselerine büyük bir yatırım yaptım. Yatırım danışmanları dehşete düşmüştü. O zamanlar halka açık şirketlerin 20'sinin hissesine sahiptim, ama sahip olduğum hisse sayısının yüzde 5'ine denk gelen bu tek firma, portföyümün yaklaşık yüzde 80'ine karşılık geliyordu. Neyse ki bu oran daha da büyümeye devam etti, çünkü takip eden üç

yıl içinde Filofax hisseleri değerinin birkaç katına çıktı. 1995'te hisselerimin bir kısmını sattığımda gelirim neredeyse ilk ödediğim paranın 18 katı oldu.

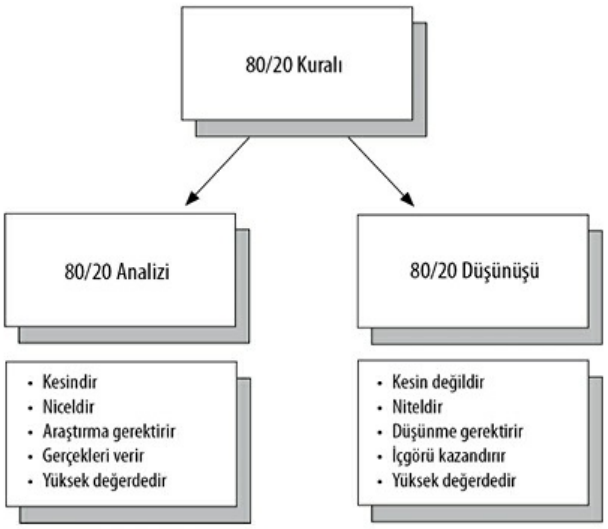
İki büyük yatırım daha yaptım; biri Belgo isminde yeni kurulan bir restoran, diğeri de o sırada hiç oteli bulunmayan MSI adında bir otel firmasıydı. Bu üç yatırım birlikte özvarlıklarımın yaklaşık yüzde 20'sini oluşturuyordu. Ama takip eden yatırım kazançlarımın yüzde 80'inden fazlasına karşılık geliyorlardı ve şu anda da çok daha büyük bir özvarlığın yüzde 80'inden fazlasını kapsamaktalar.

14. bölümde gösterileceği üzere, çoğu uzun vadeli portföylerden kazanılan servetteki artışın yüzde 80'i yatırımların yüzde 20'sinden daha az bir miktardan gelir. Bu yüzde 20'yi iyi seçmek ve sonra da içini mümkün olduğunca doldurmak çok önemlidir. Aklıselim, bütün yumurtaları tek sepete toplamak değildir. 80/20 aklı sepeti dikkatlice seçmek, bütün yumurtaları içine koymak ve sonra da onu bir şahin gibi korumaktır.

## 80/20 Kuralı'nın kullanımı

Şekil 5'te gösterildiği gibi, 80/20 Kuralı'nı kullanmanın iki yolu vardır. Geleneksel olarak 80/20 Kuralı, nedenler/girdi/çaba ile sonuçlar/çıktı/karşılık arasındaki kesin bağıntıyı kurmak için sayısal bir yöntem olan 80/20 Analizi'ni gerektirir. Bu yöntem, hipotez olarak 80/20 bağıntısının var olduğu olasılığını kullanır ve sonra gerçek bağıntıyı ortaya çıkarmak için olguları bir araya getirir. Bu, 50/50'den 99,9/0,1'e kadar yayılan herhangi bir sonuca götürebilecek ampirik bir süreçtir. Sonuç, girdilerle çıktılar arasında bariz bir dengesizliği sergilediğinde (diyelim 65/35 bağıntısı veya daha da dengesiz bir bağıntı), o zaman bunun sonucunda normal olarak bir aksiyon alınır (Şekil 5'e bakın).

**Şekil 5:** 80/20 Kuralı'nı kullanmanın iki yolu




80/20 Kuralı'nı kullanmanın yeni ve bütünleyici bir yolu da benim 80/20 Düşünüşü dediğim yöntemdir. Bu yöntem, sizin için önemli olan herhangi bir mesele hakkında derin düşünmeyi gerektirir ve sizden 80/20 Kuralı'nın o alanda işe yarayıp yaramadığı hakkında bir yargıda bulunmanızı ister. Daha sonra kavrayış üzerinden harekete geçebilirsiniz. 80/20 Düşünüşü veri toplamanızı veya hipotezi fiilen test etmenizi gerektirmez. Dolayısıyla 80/20 Düşünüşü bazen sizi yanlış yönlendirebilir –örneğin, bir bağıntı tanımlıyorsanız yüzde 20'nin ne olduğunu zaten bildiğinizi varsaymak tehlikelidir– ama 80/20 Düşünüşü'nün sizi yanlış yönlendirme olasılığının geleneksel düşünüşten daha az olduğunu iddia ederim. 80/20 Düşünüşü, 80/20 Analizi'nden çok daha erişilebilir ve hızlıdır. Bununla birlikte mesele aşırı önemli ise ve tahmin konusunda kendinizden emin olmakta güçlük çekiyorsanız, ikincisi tercih edilebilir.

Önce 80/20 Analizi'ne, sonra da 80/20 Düşünüşü'ne bakalım.

## 80/20 Analizi

80/20 Analizi, karşılaştırılabilir iki veri grubunun arasındaki bağıntıyı inceler. Veri gruplarından biri her zaman insanların ya da nesnelerin evrensel kümesidir, genellikle bir yüzdeye dönüştürülebilen, 100 ya da daha büyük bir sayıdır. Diğer veri grubu

ise bu insanların ya da nesnelerin, ölçülebilen ve yine bir yüzdeye dönüştürülebilen ilginç bir özelliğiyle ilgilidir.

Örneğin, hepsi en azından zaman zaman bira içen 100 kişilik bir arkadaş grubunu incelemeye ve önceki hafta ne kadar bira içtiklerini karşılaştırmaya karar vermiş olalım. Buraya kadar bu analiz yöntemi pek çok istatistik tekniğiyle ortaktır. 80/20 Analizi'ni kendine özgü kılan, ölçümün ikinci veri grubunu azalan önem sırasına göre dizmesi ve iki veri grubundaki yüzdeler arasında karşılaştırmalar yapmasıdır. Demek ki örneğimizde, 100 arkadaşımıza önceki hafta kaç bardak bira içtiklerini soracağız ve cevapları bir tabloda büyükten küçüğe doğru dizeceğiz. Şekil 6, tablodaki en yüksek 20 ve en düşük 20'yi göstermektedir.

80/20 Analizi iki veri grubundan (arkadaşlar ve içilen bira miktarı) yüzdeleri karşılaştırabilir. Bu vakada, biranın yüzde 70'inin arkadaşların yalnızca yüzde 20'si tarafından içilmiş olduğunu söyleyebiliriz. Bu nedenle bir 70/20 bağıntısı elde ederiz. Şekil 7'de, veriyi görsel olarak özetleyebilmek için 80/20 frekans dağılımı diyagramı (ya da kısaca 80/20 diyagramı) gösterilmiştir.

**Adı neden 80/20 Analizi?**

Bu bağıntıları karşılaştırırken, uzun zaman önce (muhtemelen 1950'lerde) karşılaşılan en sık gözlem, ölçümlenen niceliğin yüzde 80'inin insanların ya da nesnelerin yüzde 20'sinden kaynaklandığı idi. Kesin sonuç 80/20 olsun ya da olmasın (istatistiki olarak net bir 80/20 bağıntısı pek olası değildir) bu tip dengesiz bağıntıların sembolü 80/20 olmuştur.

Nedenlerin en alt değil en üst yüzde 20'sinden söz edilmesi, 80/20'nin genel kuralıdır. 80/20 Analizi, girdiler ile çıktılar arasındaki olası bağıntıyı ölçmek için 80/20 Kuralı'nın günümüze değin genel olarak kullanılma yöntemine, yani nicel ve ampirik bir yönteme benim verdiğim isimdir.

Bira içen arkadaşlarımızdan edindiğimiz veriden şunu da aynı şekilde gözlemleyebiliriz ki en alt yüzde 20'de bulunan insanlar yalnızca 30 bardak, yani toplamın yüzde 3'ü miktarında bira tüketmiş.

Nadiren böyle yapılsa da buna 3/20 bağıntısı demek de son derece yerinde olurdu. Vurgu, hemen her zaman baskın kullanıcılara ya da nedenlere yapılır. Bir bira üreticisi, bir promosyon yapmak ya da bira içenlerin ürün gamı hakkında ne düşündüğünü öğrenmek istediğinde, en tepe 20'ye bakmak çok daha faydalı olacaktır.

Ayrıca arkadaşlarımızın birlikte ne kadarlık bir yüzdesinin toplam bira tüketiminin yüzde 80'ine karşılık geldiğini de bilmek isteyebiliriz. Bu vakada tablonun gösterilmeyen (orta) kısmı incelendiğinde, 10 bardakla 28. en fazla içici olan Mike G., kümülatif toplamı 800 bardağa çıkarmıştır. Böylece bu bağıntıya 80/28 diyebiliriz: toplam biranın yüzde 80'i, arkadaşlarımızın yalnızca yüzde 28'i tarafından içilmiş.

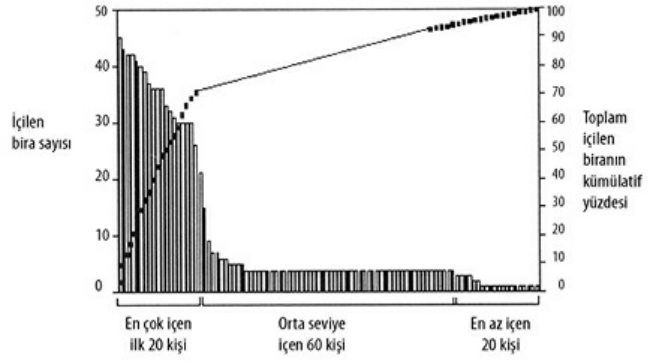
80/20 Analizi'nin herhangi bir bulgu grubunda meydana gelebileceği bu örnekten açıkça anlaşılabilir.

Şurası açık ki, dengesizlik olduğu durumlarda tekil bulgular daha ilginç ve potansiyel olarak daha faydalıdır. Örneğin arkadaşlarımızın her birinin tam 8'er bardak içtiğini görseydik, bira üreticisi, grubumuzu bir promosyon ya da araştırma için kullanmaya çok da meraklı olmayacaktı. O zaman bu vakada 20/20 bağıntısına (biranın yüzde 20'si arkadaşlarımızın "en üst" yüzde 20'lik dilimi tarafından içilmiş) ya da 80/80 bağıntısına (biranın yüzde 80'i arkadaşlarımızın yüzde 80'i tarafından içilmiş) ulaşacaktık.

**Şekil 6**

| Sıra | İsim | Bardak | Kümülatif |
|---|---|---|---|
| | **En çok bira içen 20 kişi** | | |
| 1 | Charles H. | 45 | 45 |
| 2 | Richard J. | 43 | 88 |
| 3= | George K. | 42 | 130 |
| 3= | Fred P. | 42 | 172 |
| 5 | Arthur M. | 41 | 213 |
| 6 | Steve B. | 40 | 253 |
| 7 | Peter T. | 39 | 292 |
| 8 | Reg C. | 37 | 329 |
| 9= | George B. | 36 | 365 |
| 9= | Bomber J. | 36 | 401 |
| 9= | Fatty M. | 36 | 437 |
| 12 | Marian C. | 33 | 470 |
| 13 | Stewart M. | 32 | 502 |
| 14 | Cheryl W. | 31 | 533 |
| 15= | Kevin C. | 30 | 563 |
| 15= | Nick B. | 30 | 593 |
| 15= | Ricky M. | 30 | 623 |
| 15= | Nigel H. | 30 | 653 |
| 19 | Greg H. | 26 | 679 |
| 20 | Carol K. | 21 | 700 |
| | **En az bira içen 20 kişi** | | |
| 81= | Rupert E. | 3 | 973 |
| 81= | Patrick W. | 3 | 976 |
| 81= | Anne B. | 3 | 979 |
| 81= | Jamie R. | 3 | 982 |
| 85= | Stephanie F. | 2 | 984 |
| 85= | Carli S. | 2 | 986 |
| 87= | Roberta F. | 1 | 987 |
| 87= | Edward W. | 1 | 992 |
| 87= | James P. | 1 | 989 |
| 87= | Charles W. | 1 | 990 |
| 87= | Jon T. | 1 | 991 |
| 87= | Pat B. | 1 | 988 |
| 87= | Margo L. | 1 | 993 |
| 87= | Rosabeth W. | 1 | 994 |
| 87= | Shirley W. | 1 | 995 |
| 87= | Greg P. | 1 | 996 |
| 87= | Gilly C. | 1 | 997 |
| 87= | Francis H. | 1 | 998 |
| 87= | David C. | 1 | 999 |
| 87= | Darleen B. | 1 | 1000 |

**Şekil 7:** Bira içenlerin 80/20 frekans dağılım diyagramı

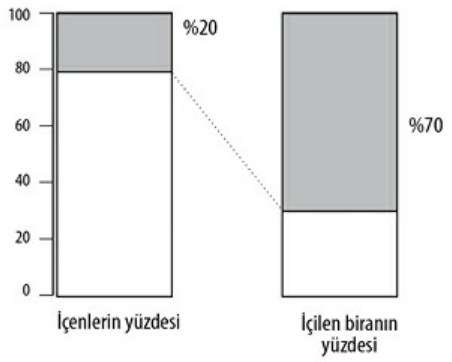



## 80/20 bağıntısını en iyi çubuk diyagramlar gösterir

80/20 Analizi’ni göstermenin en iyi yolu iki çubuk şekliyle resmetmektir – tam da bizim örneğimizde olduğu gibi! (Yukarıdaki Şekil 2-4 çubuk diyagramlardır.) Şekil 8’deki ilk çubuk, en tepede en çok bira içenden başlayıp en altta en az bira içenle bitecek şekilde, her biri alanın yüzde 1’ini dolduran ve 100 bira içen arkadaşımızdan oluşmaktadır. İkinci çubuk, arkadaşlarımızın her birinin (ve hepsinin) içtiği toplam bira miktarından oluşmaktadır. Herhangi bir noktada, arkadaşlarımızın verili bir yüzdesinin ne kadar biraya karşılık geldiğini görebiliriz.

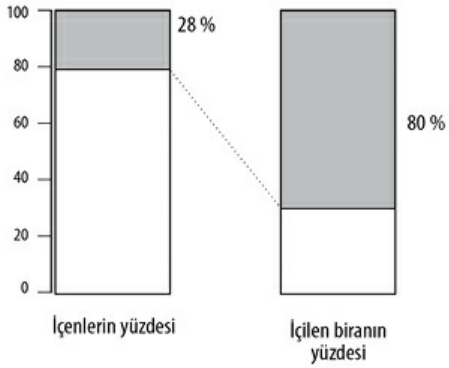
Şekil 8 tablodan neyi çıkardığımızı göstermektedir (ayrıca Şekil 7’de de görebiliriz): Bira içenlerin ilk yüzde 20’si, içilen biranın yüzde 70’ini tüketmiştir. Şekil 8’deki basit çubuklar veriyi Şekil 7’den alır ve soldan sağa değil de yukarıdan aşağı sergiler. Hangi sergileme şeklini tercih ettiğiniz önemli değildir. Biranın yüzde 80’ini arkadaşlarımızın ne kadarlık bir yüzdesinin içtiğini resmetmek istiyorsak, Şekil 9’daki gibi, 80/28 bağıntısını göstermek için çubukları biraz farklı çizmemiz gerekecekti: Arkadaşlarımızın yüzde 28’i biranın yüzde 80’ini içti.

Şekil 8




70/20 kuralı gösterilmektedir.

Şekil 9




80/28 kuralı gösterilmektedir.

**80/20 Analizi ne için kullanılır?**

Genelde, tanımladığı bağıntıyı değiştirmek veya ondan daha iyi faydalanmak için!

Bir kullanım şekli, bağıntının kilit nedenlerine –çıktıların yüzde 80'ine neden olan girdilerin yüzde 20'si (ya da kesin sayılar her neyse)– yoğunlaşmaktır. Bira içen ilk yüzde 20, tüketilen biranın yüzde 70'inden sorumluysa, bu yüzde 20'den kendine mümkün olduğunca fazla pay çıkarabilmek için ve de muhtemelen onların bira tüketimini daha da artırmak için bir bira üreticisinin üzerinde yoğunlaşacağı grup bu olacaktır. Hangi açıdan bakarsanız bakın, bira üreticisi tüketimin sadece yüzde 30'undan sorumlu olan yüzde 80'lik bira içicilerini göz ardı etmeye karar verebilir; bu da işi büyük ölçüde

kolaylaştırır.

Benzer şekilde, kârının yüzde 80'inin müşterilerinin yüzde 20'sinden kaynaklandığını fark eden bir firma, bu bilgiyi, bu yüzde 20'yi mutlu tutmaya ve onlarla yürüyen işi artırmaya odaklanmak için kullanmalıdır. Bu, bütün müşteri gruplarına eşit ilgi göstermekten daha faydalı olduğu kadar, daha kolaydır da. Yine bir firma kârının yüzde 80'inin ürünlerinin yüzde 20'sinden kaynaklandığını fark ederse, bu ürünlerden daha fazla satmak için daha fazla çaba harcamalıdır.

Aynı fikir 80/20 Analizi'nin iş dünyası dışındaki uygulamaları için de geçerlidir. Boş zamanlarınızdaki tüm faaliyetlerinizden aldığınız zevki analiz edip bu zevkin yüzde 80'ini, boş zamanlarınızın yalnızca yüzde 20'sini oluşturan faaliyetlerin yüzde 20'sinden aldığınızı fark ettiyseniz, bunlara ayırdığınız zamanı yüzde 20'den en azından yüzde 80'e çıkarmanız mantıklı olacaktır.

Bir diğer örnek olarak ulaşımı ele alalım. Trafik sıkışıklığının yüzde 80'i yolların yüzde 20'sinde meydana gelir. İşe gitmek için her gün aynı yolu kullanıyorsanız, beklemelerin kabaca yüzde 80'inin genellikle kavşakların yüzde 20'sinde meydana geldiğini bilirsiniz. Kavşakların sıkışıklık yaratan yüzde 20'sinde ışıklandırmaya özel önem göstermek trafik yetkililerinin sergileyebileceği duyarlı bir davranış olurdu. Böyle bir uygulamanın yüzde 100'lük bir zaman diliminde kavşakların yüzde 100'ü için yapılmasının maliyeti çok fazla olacakken, günün yüzde 20'sinde lokasyonların kilit yüzde 20'lik dilimi için yapılması, paranın doğru harcanması anlamına gelir.

80/20 Analizi'nin ikinci temel kullanım alanı, çıktının yalnızca yüzde 20'sine katkıda bulunan "düşük performanslı" yüzde 80'lik girdi hakkında bir şeyler yapmaktır. Belki hafif bir ürün çıkarılarak bu nadiren içki içenler daha fazla içmeye ikna edilebilir. Belki de "düşük performanslı" boş zaman faaliyetlerinden daha fazla zevk almanın yollarını arayabilirsiniz. Eğitimde interaktif öğrenme sistemleriyle artık üniversite hocalarının kullandığı, derse katılımın yüzde 80'inin öğrencilerin yüzde 20'si tarafından gerçekleştirildiği 80/20 Kuralı'yla mücadele etmek için, herhangi bir öğrenciye rastgele soru sorma şeklindeki tekniğin benzeri kullanılmakta. Amerika'daki alışveriş merkezlerinde kadınların (nüfusun hemen hemen yüzde 50'si) tüm

alışverişin (dolar bazında) yüzde 70'inden sorumlu oldukları anlaşıldı.[22]Erkeklerin yaptığı yüzde 30'luk alışverişi artırmanın bir yolu onlara özel tasarlanmış mağazalar kurmak olabilir. 80/20 Analizi'nin bu ikinci uygulaması bazen gayet faydalı olsa ve düşük performanslı imalathanelerin üretkenliğini artırmak için sektörde büyük etki yaratsa da, ilk kullanıma göre daha zordur ve tatmin düzeyi düşüktür.

### 80/20 Analizi'ni doğrusal yöntemle uygulamayın

80/20 Analizi'nin kullanım alanlarını ele alırken, kısaca potansiyel yanlış kullanımlarına da değinmeliyiz. Bütün diğer basit ve etkili araçlar gibi 80/20 Analizi de yanlış anlaşılabilir, yanlış uygulanabilir ve farklı bir kavrayışa vasıta olmak yerine sıradan eşkıyalığı haklı çıkarmaya hizmet edebilir. 80/20 Analizi'ni uygunsuz bir şekilde ve doğrusal bir yöntemle uygulamak masum hatalara da neden olabilir – yanlış akıl yürütmelere karşı sürekli uyanık olmalısınız.

Kitap piyasasından bir örnekle bunu açıklayayım. Çoğu zaman ve çoğu yerde satılan kitapların yüzde 80'inin, bütün kitap konularının yüzde 20'sini oluşturduğunu göstermek kolaydır. 80/20 Kuralı konusunda derinleşenler için bu şaşırtıcı değildir. Kitapçıların kitap stoklarının kapsamını daraltmaları veya aslında özellikle "çok satanlara" yoğunlaşmaları gerektiğini söylemek kısa yoldan sonuca varmak gibi görünebilir. Ancak ilginç olan şu ki, pek çok durumda kapsamı daraltmak kârı yukarı çekeceğine daha da düşürmüştür.

Bu, 80/20 Kuralı'nı iki sebepten dolayı geçersiz kılmaz. Buradaki kilit değerlendirme, satılan kitapların dağılımı değil, müşterilerin ne istediğidir. Müşteri bir kitabevine gitme zahmetine katlanıyorsa, makul bir kitap çeşitliliği bulmak ister (böyle bir beklentiyle gitmedikleri kiosk ya da süpermarketlerin tersine). Kitabevleri kârlarının yüzde 80'inden sorumlu olan müşterilerin yüzde 20'sine odaklanmalı ve bu yüzde 20'nin ne istediğini anlamalıdır.

Diğer sebep de şu ki (müşterilerin aksine) kitapları göz önüne alırken bile önemli olan satışların dağılımı değil (satışların yüzde 80'ini temsil eden kitapların yüzde 20'si) kârın dağılımıdır (kârın

yüzde 80'ini üreten kitap konularının yüzde 20'si). Çok büyük bir sıklıkla bunlar sözüm ona çok-satanlar değil, tanınmış yazarlarca yazılan kitaplardır. Aslına bakarsanız, ABD'de yapılan bir araştırma "çok satanların, toplam satışın yaklaşık yüzde 5'ini temsil ettiğini" ortaya koymuştur.[23]Gerçek çok-satanlar, genellikle asla grafiklere giremeyen ama yıllar boyu güvenilir bir kısmı yüksek marjlarla satılan bu kitaplardır. Aynı araştırma şu yorumda bulunmaktadır: Ana envanter sezonlar boyu satan bu kitapları ifade eder. Bunlar, genellikle belli bir konuda satışların aslan payı anlamına gelen 80/20 Kuralı'ndaki "80"dir. Bu etkileyici bir örnektir. Kilit soru her zaman "hangi müşteriler ve ürünler kârın yüzde 80'ini üretiyor?" olduğundan, asla 80/20 Analizi'ni geçersiz kılmaz. Ama analizin uygulama şekli üzerinde yeterince açık seçik düşünmemenin tehlikelerini gösterir. 80/20 Kuralı'nı kullanırken seçici ve muhalif olun. Asıl olanın gerçekten herkesin gözünü diktiği değişken –bu vakada en yeni çok-satanlar listesindeki kitaplar– olduğu fikrine kanmayın. Bu, doğrusal düşünüştür. 80/20 Analizi'nden edinilebilecek en değerli kavrayış, her zaman başkalarının ihmal ettiği doğrusal olmayan bağıntıları incelemekten çıkar. Ayrıca 80/20 Analizi, zaman içindeki değişimleri bir araya getirmek yerine, belli bir noktada durumun dondurulmuş bir karesine dayandığından, farkında olmadan yanlış veya eksik kareyi dondurursanız, hatalı bir görünüm elde edersiniz.

## 80/20 Düşünüşü ve gereklilik nedeni

80/20 Analizi son derece kullanışlıdır. Ancak çoğu kişi doğuştan analist değildir ve hatta analistler bile her karar vermeleri gerektiğinde durup verileri inceleyemezler, yoksa hayat sekteye uğrardı. Çoğu karar analiz sonucu alınmaz ve bilgisayarlarımız ne kadar akıllı olsa da asla böyle olmayacaktır. Bu yüzden 80/20 Kuralı'nın gündelik yaşamımızda bize rehberlik etmesini istiyorsak, 80/20 Analizi'nden daha az analitik ve daha hızlı ulaşılabilen bir şeye ihtiyaç duyarız. Bu şey, 80/20 Düşünüşü'dür.

80/20 Düşünüşü, gündelik yaşamda 80/20 Kuralı'nın nicel olmayan

uygulamaları için kullanılmasına benim verdiğim isimdir. 80/20 Analizi'nde olduğu gibi, girdiler ile çıktılar arasındaki olası bir dengesizlikle ilgili bir hipotezle yola çıkıyoruz, ancak veri toplayıp bunları analiz etmek yerine tahminde bulunuyoruz. 80/20 Düşünüşü, meydana gelen gerçekten önemli az sayıda şeyi tespit etmemizi ve geriye kalan önemsiz şeyler kitlesini göz ardı etmemizi gerektirir ve alıştırmalarla buna olanak sağlar. Bize ayrıntılara boğulmadan büyük resmi görmeyi öğretir.

80/20 Düşünüşü verilerin ve analizin mükemmel olduğu nedenlere hapsedilemeyecek kadar değerlidir. Nicel olarak ortaya çıkan her gram kavrayışa karşılık, sezgisel ve izlenimle edinilen kilolarca kavrayış olmalı. İşte bu nedenle veriyle desteklense bile 80/20 Düşünüşü onunla sınırlı kalmamalıdır.

80/20 Düşünüşü'nü kullanmak için kendimize sürekli şöyle sormalıyız: Yüzde 80'e neden olan yüzde 20 nedir? Cevabı otomatikman bildiğimizi asla varsaymamalı, üzerinde yaratıcı bir biçimde düşünmek için biraz zaman ayırmalıyız. Ivır zıvır bir sürü şeyin karşısında yaşamsal olan, o sayıca az girdi veya neden nedir? Arka plandaki gürültüde boğulan akılda kalıcı melodi nerededir?

Daha sonra 80/20 Düşünüşü, 80/20 Analizi'nden elde edilen sonuçlarla aynı şekilde kullanılır: davranışı değiştirmek ve normal olarak en önemli yüzde 20'ye yoğunlaşmak. Etkinliği katlıyorsa, 80/20 Düşünüşü'nün işe yaradığını anlarsınız. 80/20 Düşünüşü'nden kaynaklanan aksiyon, bizi çok daha az şeyden çok daha fazlasını almaya götürmelidir.

80/20 Kuralı'nı kullanırken sonuçlarının iyi veya kötü olacağını ya da gözlemlediğimiz etkili güçlerin mutlaka yararlı olacağını varsaymayız. Kendi bakış açımıza göre yararlı olup olmadıklarına karar verir ya da bu azınlıktaki etkili güçlere, doğru yönde biraz daha ivme katar veya işleyişlerine nasıl ket vuracağımızı bulmaya çalışırız.

## 80/20 Kuralı genel geçer bilgiyi tersine çevirir

80/20 Kuralı uygulaması şunları yapmamızı gerektirir:

► Sıradan çabayı öne çıkarmak yerine istisnai üretkenliği övmek
► Tam saha koşmak yerine kestirmeleri bulmak
► Olası en az çabayla yaşamlarımız üzerinde kontrol sağlamak
► Detaylı değil, seçici olmak
► Birçok konuda iyi performans peşinde koşmaktansa az sayıda konuda mükemmellik için çaba göstermek
► Gündelik yaşamımızda mümkün olduğunca fazla işi başkalarına havale etmek veya dışarıya yaptırmak; bunun için vergi sistemi tarafından cezalandırılmaktansa teşvik edilmek (işi kendimiz yapmak yerine bahçıvan, oto tamircisi, dekoratör veya diğer uzmanları bol bol kullanmak)
► Kariyerimizi ve işverenimizi olağandışı bir özenle seçmek ve mümkünse çalışan olmak yerine işveren olmak
► Yalnızca en iyi olduğumuz ve en çok zevk aldığımız işi yapmak
► İroniyi ve tuhaflıkları ortaya çıkarabilmek için yaşamın normal dokusunun altına bakmak
► Önem taşıyan her alanda çabanın hangi yüzde 20'sinin geri dönüşün yüzde 80'ine götürdüğünü bulup çıkarmak
► Her fırsatın peşinden koşmak yerine, sakin olup daha az çalışmak ve 80/20 Kuralı'nın işimize yarayacağı sınırlı sayıda çok değerli hedefe kilitlenmek
► Yaratıcılığımızın doruğunda olduğumuz ve yıldızların başarıyı garantilemek üzere doğru dizilime geçtiği, yaşamımızda pek az bulunan şu "şanslı olaylar dizisi"nden en iyi şekilde yararlanmak

**80/20 Kuralı'nın sınırları olmaz**

Hiçbir faaliyet alanı 80/20 Kuralı'nın etkisinden muaf değildir. Filin şeklini algılamaya çalışan altı kör bilge Hintli gibi, çoğu kullanıcı 80/20 Kuralı'nın kapsamının ve gücünün yalnızca küçük bir kısmının farkındadır. 80/20 düşünürü olmak aktif katılım ve yaratıcılık gerektirir. 80/20 Düşünüşü'nden fayda sağlamak istiyorsanız, bunu yapmak zorundasınız!

Başlamak için iyi bir zaman. Organizasyonunuza uygun uygulamalarla işe başlamak istiyorsanız, hemen ikinci kısma geçin.

Burada 80/20 Kuralı'nın önemli iş uygulamalarının çoğu bulunmaktadır. Bu kuralı kullanarak yaşamınızda önemli ilerlemeler kaydetmek sizin için daha acilse, üçüncü kısma atlayın. Burada 80/20 Kuralı'nı gündelik yaşamlarımızın örgüsüyle ilişkilendirecek özgün bir deneme bulacaksınız.

19 Yazarın hesaplamasının dayanağı: Donella H. Meadows, Dennis L. Meadows ve Jorgen Randers *Beyond the Limits*, London: Earthscan, 1992, s. 66f.

20 Yazarın hesaplamasının dayanağı: Lester R. Brown, Christopher Flavin ve Hal Kane, *State of the World*, London: Earthscan, 1992, s. 111, kendisinin dayanağı, Ronald V. A. Sprout ve James H Weaver, *International Distribution of Income*: 1960–1987, Working Paper No 159, Department of Economics, American University, Washington DC, Mayıs 1991.

21 "Strategic planning futurists need to be capitation-specific and epidemiological", *Health Care Strategic Management*, 1 Eylül 1995.

22 Malcolm Gladwell, "The science of shopping", *New Yorker*, 4 Kasım 1996.

23 Mary Corrigan ve Gary Kauppila, *Consumer Book Industry Overview and Analysis of the Two Leading Superstore Operators*, Chicago, Illinois: William Blair & Co, 1996.

# II

# Kurumsal başarı sır olmamalı

# 3

# Gizli tarikat

> Şimdi her şeyi aynadaki silik görüntü gibi görüyoruz, ama o zaman yüz yüze görüşeceğiz. Şimdi bilgim sınırlıdır, ama o zaman bilindiğim gibi tam bileceğim.[24]
>
> 1. Korintliler 13:12

İş hayatında 80/20 Kuralı'nın nereye kadar bilindiğini ölçmek zor. Bu kitap, bu konuda büyük olasılıkla bir ilktir, ancak araştırmamda, dünyanın dört bir yanından her çeşit iş alanında 80/20 Kuralı'nın kullanımına ilişkin yüzlerce makaleye kolayca ulaşabilmiştim. Pek çok başarılı firma ve birey 80/20 Kuralı'nın kullanımına inanıyor ve MBA'i olan pek çok kişi de varlığından haberdar.

Ancak 80/20 Kuralı'nın farkında olmasalar dahi yüz milyonlarca kişinin hayatını etkilediğini düşünürsek, bu kural tuhaf bir şekilde az bilinir kalmış durumda. Şimdi bunu düzeltmenin zamanı geldi.

## İlk 80/20 dalgası: kalite devrimi

1950 ve 1990 arasında gerçekleşen kalite devrimi, markalı tüketici ürünlerinin ve diğer ürünlerin kalitesini ve değerini dönüştürdü. Kalite hareketi, istatistiksel ve davranışsal tekniklerin uygulanması yoluyla, sürekli daha yüksek kaliteyi daha düşük maliyetle elde etme mücadelesi olagelmiştir. Artık pek çok üründe hemen hemen ulaşılmış olan amaç, üründe sıfır hata oranıdır. Kalite hareketinin 1950'den bu yana tüm dünyada daha yüksek yaşam standardının en belirgin etmeni olduğunu iddia etmek mümkündür.

Hareketin tarihi ilginçtir. İki büyük mesihi Joseph Juran (1904-2008) ve W. Edwards Deming'in (1900-1993) her ikisi de

Amerikalıdır (Juran Romanya doğumludur). Elektrik mühendisi Juran ve istatistikçi Deming, İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra birbirlerine paralel olarak kendi fikirlerini geliştirmiş, ancak hiçbir önemli Amerikan şirketinin sıra dışı kalite arayışına ilgi duymasını sağlamayı başaramamışlardır. Juran'ın kalite hareketinin kutsal kitabı olan *Kalite Kontrol Elkitabı* isimli eserinin ilk baskısı 1951'de yapılmış, ama pek sönük bir ilgiyle karşılanmıştı. Tek ciddi ilgiyi Japonya'dan görmüş ve hem Juran hem de Deming 1950'lerin başlarında Japonya'ya taşınmıştı. Öncü çalışmaları, o zamanlar taklit üretimden ileri gitmeyen bir ekonomiyi alıp yüksek kalite ve üretkenliğe sahip bir güç merkezine dönüştürmüştü.

Ancak Japon malları, örneğin motosikletler, fotokopi cihazları, Amerikan pazarını işgal etmeye başlayınca pek çok Amerikan (ve diğer Batı) şirketleri kalite hareketini ciddiye almaya başlamıştı. 1970'ten itibaren ve özellikle de 1980'den sonra Juran, Deming ve onların çömezleri Batılı kalite standartlarının aynı şekilde başarılı bir dönüşümünü üstlendiler ve bu da kalite düzeyinde ve sürekliliğinde devasa gelişmelere, hata oranlarında ciddi azalmalara ve üretim maliyetlerinde büyük düşüşlere yol açtı.

80/20 Kuralı kalite hareketinin kilit yapıtaşlarından biriydi. Adına "Pareto Kuralı" ya da "Yaşamsal Azlar Kuralı" dese de, Joseph Juran bu kuralın en ateşli savunucusuydu. *Kalite Kontrol Elkitabı*'nın ilk baskısında Juran, "kayıpların" (yani düşük kalite sebebiyle reddedilmek zorunda kalınan üretim mallarının) çok sayıda nedenden kaynaklanmadığını ileri sürdü:

> Daha ziyade, kayıplar her zaman kötü dağılımlıdır, öyle ki kalite özelliklerinin küçük bir yüzdesi her zaman kalite kaybının büyük bir yüzdesine katkıda bulunur.

Dipnot şöyle diyordu:

> Ekonomist Pareto, servetin de aynı şekilde düzensiz bir dağılımı olduğunu bulmuştur. Başka pek çok örnek daha bulunabilir – suçluların arasındaki suç dağılımı, tehlikeli işler arasındaki kaza dağılımı, vs. Pareto'nun eşitsiz dağılım kuralı, servet dağılımı ve kalite kaybı dağılımı için de geçerlidir.[25]

Juran, 80/20 Kuralı'nı istatistiksel kalite kontrole uyguladı. Yaklaşım, kalite yetersizliğine neden olan sorunları belirlemek ve bunları en önemliden –kalite sorunlarının yüzde 80'ine neden olan kusurların yüzde 20'si– en önemsize doğru sıralamaktı. Sorunların büyük bölümüne neden olan az sayıda kusurun teşhisini teşvik eden 80/20 ifadesini hem Juran hem de Deming gitgide daha fazla kullanmaya başlamıştı.

Düşük kaliteli ürünlerin "yaşamsal az" sayıdaki kaynağı belirlendiğinde, bütün sorunlarla bir anda mücadele etmek yerine, harcanan çaba bu meseleleri ele almaya odaklanıyordu.

Kalite hareketi, kalite "kontrol"den çıkıp kalitenin, tüm operatörler tarafından ürünlere en baştan entegre edilmesi ve toplam kalite yönetimi vurgusuna ve gittikçe daha fazla son teknoloji yazılımların kullanımına doğru ilerleyince, 80/20 tekniklerine olan vurgu da arttı, öyle ki bugün artık hemen hemen bütün kalite uygulayıcıları 80/20'ye aşinalar. Yakın tarihli bazı kaynaklar 80/20 Kuralı'nın günümüzdeki kullanım yollarını göstermektedir.

*National Productivity Review*'da çıkmış bir makalede Ronald J. Recardo soruyor:

> En stratejik tüketicilerinizi etkileyen eksiklikler hangileri? Diğer pek çok kalite sorununda olduğu gibi Pareto Kanunu burada da hüküm sürüyor: Kalite açığının en önemli yüzde 20'sini kapatırsanız, yüzde 80 oranında fayda görürsünüz. Bu ilk yüzde 80 genellikle çığır açan iyileştirmelerinizi kapsar.[26]

Şirketlerin zor dönemleri üzerine odaklanan diğer bir yazar şöyle diyor:

> İş sürecinizin her adımında, değer katıp katmadığını ya da esaslı bir destek sağlayıp sağlamadığını sorun kendinize. Her ikisini de yapmıyorsa, israftır. Bitirin. [Bu] bir kez daha karşımıza çıkan 80/20 Kuralı'dır: İsrafın yüzde 100'ünden kurtulmak için harcayacağınız miktarın yalnızca yüzde 20'sini harcayarak israfın yüzde 80'ini saf dışı bırakabilirsiniz. Haydi hızlı kazanıma saldırın.[27]

Ayrıca 80/20 Kuralı, Ford Elektronik Üretim Şirketi tarafından, Shingo Ödülü'nü kazanan bir kalite programında da kullanılmıştı:

> “Tam zamanında üretim” programları, 80/20 Kuralı (değerin yüzde 80’i hacmin yüzde 20’sine yayılır) kullanılarak uygulanmış ve yüksek maliyet kalemleri sürekli analiz edilmiştir. İşgücü ve genel gider performansının yerini üretim hattında “Üretim Döngü Süresi” analizi almış, ürünün üretim süresini yüzde 95 azaltmıştır.[28]

Kaliteyi artırmak için 80/20 Kuralı’nı bünyesinde bulunduran yeni bir yazılım kullanılmaktadır:

> [ABC DataAnalyzer ile] veri, üstünü çizerek işaretleyebildiğiniz ve altı tip diyagramdan birine tıklayabildiğiniz çalışma tablosu alanına girilir ya da aktarılır: çubuk diyagramları, kontrol diyagramları, çizgi diyagramları, saçılım diyagramları, pasta grafikler ve Pareto diyagramları.
>
> Pareto diyagramı, örneğin 1000 müşteri şikâyetinden kabaca 800’ünün, nedenlerin yalnızca yüzde 20’sinin düzeltilerek ortadan kaldırılabileceğini gösteren, 80’e 20 Kuralı’nı içerir.[29]

80/20 Kuralı ayrıca giderek artan oranda ürün tasarımı ve geliştirilmesinde de uygulanmaktadır. Örneğin, Pentagon’un toplam kalite yönetimiyle ilgili bir kullanımı şöyle açıklanmaktadır:

> Oluşum sürecinin başında alınan kararlar yaşam döngüsü maliyetlerini azaltır. 80/20 Kuralı bu sonucu tarif eder, çünkü yaşam döngüsü maliyetlerinin yüzde 80’i genellikle oluşum sürecinin yalnızca yüzde 20’sinden sonra sabitlenir.[30]

Kalite devriminin müşteri tatmini ile değeri üzerindeki ve tek tek firmaların ve aslında bütün ulusların rekabetçi pozisyonları üzerindeki etkisi pek az dikkate alınmış olsa da, gerçekten muazzamdır. 80/20 Kuralı kesinlikle kalite devriminin az sayıdaki “yaşamsal” girdilerinden biridir. Ama 80/20 Kuralı’nın gizli etkisi bununla kalmamıştır. Günümüzün küresel tüketici toplumunu yaratmak üzere birinci devrimle birleşen ikinci bir devrimde de kilit rol oynamıştır.

## İkinci 80/20 dalgası: bilgi devrimi

1960’larda başlayan bilgi devrimi çalışma alışkanlıklarını ve büyük iş alanlarının verimliliğini çoktan dönüştürmüş durumda. Bundan

daha fazlasını yapmaya ise henüz başladı: Toplumda günümüzün baskın gücü olan organizasyonların doğasını değiştirmeye yardım etmek. 80/20 Kuralı, bilgi devriminin gücünü zekice yönlendirerek onun önemli bir yardımcısı olmuştur, olmaktadır ve olmaya da devam edecektir.

Belki kalite hareketine yakın olduklarından, bilgi devriminin arkasındaki donanım ve yazılım uzmanları genellikle 80/20 Kuralı'na aşinadır ve bu kuralı büyük ölçüde kullanır. 80/20 Kuralı'na atıfta bulunan donanım ve yazılım makalelerinin sayısıyla bir hükme varacak olursak, çoğu donanım ve yazılım geliştirici bu kuralı kavramıştır ve gündelik işlerinde kullanır. Bilgi devrimi, 80/20 Kuralı'nın seçicilik ve basitlik kavramlarını kullandığında etkin hale gelir. İki ayrı proje direktörünün doğruladığı gibi:

> Küçük düşünün. İlk günden n'inci dereye kadar plan yapmayın. Yatırımın getirisi genellikle 80/20 Kuralı'nı takip eder: Faydanın yüzde 80'i sistemin en basit yüzde 20'sinde bulunur ve faydanın en dip yüzde 20'si sistemin en karmaşık yüzde 80'inden kaynaklanır.[31]

Apple, elektronik kişisel ajanda olan Apple Newton Message Pad'i geliştirirken 80/20 Kuralı'nı kullanmıştı:

> Newton mühendisleri [80/20'nin] biraz değiştirilmiş bir versiyonundan faydalandılar. Bir insanın sözcük dağarcığının yüzde 0,01'nin, küçük bir el bilgisayarıyla yapmak isteyeceklerinin yüzde 50'si için yeterli olduğunu fark ettiler.[32]

Yazılım, 80/20 Kuralı'nı kullanarak donanımın yerini gittikçe daha fazla alıyor. 1994'te icat edilen RISC yazılımı buna bir örnektir:

> RISC, 80/20 Kuralı'nın bir varyasyonuna dayanıyor. Bu kural, çoğu yazılımın kullanıldığı zamanın yüzde 80'inde, mevcut talimatların yalnızca yüzde 20'sini yerini getirdiğini varsayıyor. RISC işlemcileri [...] bu yüzde 20'nin performansını optimize eder ve diğer yüzde 80'i saf dışı bırakarak çip ebadını ve maliyetini düşürür. CISC'in [daha önce kullanılan sistem] silikonda yaptığını, RISC yazılımda yapar.[33]

Yazılım kullananlar bilir ki, inanılmaz derecede verimli olsa da,

kullanımda 80/20 kalıbı geçerlidir. Geliştiricilerden birinin ifade ettiği gibi:

> İş dünyası uzun zamandır 80/20 Kuralı'na göre hareket ediyor. Ürünün kullanımının yüzde 80'inin, kapasitesinin yalnızca yüzde 20'sinden faydalandığı bir yazılım söz konusu olduğunda bu özellikle doğrudur. Bu da şu anlama gelir ki, çoğumuz istemediğimiz ya da ihtiyaç duymadığımız bir şeye para veriyoruz. Yazılım geliştiriciler nihayet bunu anlamış görünüyor ve çoğu modüler uygulamaların sorunu çözeceğine dair bahse girmeye hazır.[34]

Yazılım tasarımı kritiktir, öyle ki en çok kullanılan fonksiyonların en kolayca kullanılması gerekir. Aynı yaklaşım yeni veritabanı hizmetleri için de kullanılmaktadır:

> Yazılım geliştiriciler bunu nasıl yapıyor? Önce, müşterilerin çoğunlukla ne istediğini ve nasıl yapmak istediğini belirliyor – bildik 80/20 Kuralı (insanlar zamanın yüzde 80'inde program fonksiyonlarının yüzde 20'sini kullanır). İyi yazılım geliştiriciler çok kullanılan fonksiyonları mümkün olduğunca basit, otomatik ve sabit yaparlar.
>
> Böylesi bir yaklaşımı günümüzün veritabanı hizmetlerine uyarlamak, kilit müşterilerin kullanımına sürekli bakmak anlamına gelir [...] Müşteriler, hangi dosyayı seçeceklerini veya bir dosyanın nerede bulunduğunu sormak için çağrı merkezlerini kaç kez arıyorlar? İyi bir tasarım bu aramaları sona erdirebilir.[35]

Ne yana bakarsanız bakın, bilgi konusunda etkili olan yenilikler çoğunlukla kilit ihtiyaçların yüzde 20'si kadarına odaklanmakta.

## Bilgi devriminin gidecek çok yolu var

Bilgi devrimi iş dünyasının gördüğü en yıkıcı güç. "Bilgi, insanın gücüdür" fenomeni, eskiden kendilerine has bilgileri sayesinde koruma altında olan orta kademe yönetimin gücünü ve sıklıkla da işlerini yok ederek, bilgiyi ve yetkiyi çoktan ön saflarda çalışanlara ve teknisyenlere devretmiş durumda. Bilgi devrimi, şirketleri fiziksel olarak da merkezi olmaktan çıkardı: Telefon, PC, geniş bant ve bu teknolojilerin gittikçe küçülüp mobil hale gelmesi, kurumsal sarayların ve orada ikamet edenlerin ya da eskiden edenlerin gücünü çoktan yok etmeye başladı. Nihayetinde bilgi devrimi yöneticilik

mesleğinin kendisini imha etmeye yarayacak ve böylelikle şirketlerin önemli müşterileri için çok daha fazla doğrudan değer yaratma işini "işi yapanların" meydana getirmesine imkân tanıyacak.[36]Otomatik bilginin değeri, kullanabileceğimizden çok daha hızlı bir şekilde, katlanarak artıyor. Bugün ve gelecekte, bu gücü etkin bir biçimde kullanmanın anahtarı seçicilikte yatıyor: 80/20 Kuralı'nın uygulanmasında.

Peter Drucker yolu gösteriyor:

> Ne kadar çok ve üretken olsa da bir veritabanı bilgi değildir. Bilginin cevheridir [...] Bir işletmenin en çok bel bağladığı bilgi, ki varsa, ancak ilkel ve dağınık bir biçimde mevcuttur. Çünkü bir işletmenin –özellikle de stratejik– kararları için en çok ihtiyaç duyduğu şey, kendi dışında olup bitenlerle ilgili verilerdir. Sonuçlar, fırsatlar ve tehditler ancak işletmenin dışındadır.[37]

Drucker, servet yaratımını ölçmek için yeni yollara ihtiyaç duyduğumuzu öne sürer. Ian Godden ve ben bu yeni araçlara "otomatik performans ölçütleri" diyoruz;[38]bunlar kimi şirketler tarafından yeni yeni yaratılmaya başlanmış durumda. Ancak bilgi devriminin kaynaklarının yüzde 80'inden fazlası (muhtemelen yüzde 99'u) hâlâ, gerçek kurumsal servet yaratımının ölçümlerini oluşturmak ve basitleştirmektense eskiden hesabını tuttuklarımızı şimdi daha iyi hesaplamak için kullanılıyor. Bilgi devrimini farklı bir şirket tipi yaratmak için kullanacak ufacık bir çaba kırıntısının bile olağanüstü bir etkisi olacak.

## 80/20 Kuralı halen en iyi saklanan kurumsal sır

80/20 Kuralı bu derece önemli olmasına ve yöneticiler tarafından bilinmesine rağmen gizli kalmaya devam ediyor. 80/20 teriminin kendisi bile oldukça yavaş ve hissedilmeksizin dolaşıma girdi. 80/20 Kuralı'nın kademeli kullanımı ve ağır ağır yayılması göz önünde tutulduğunda, bu fikre aklı yatanlar bile onu pek kullanmıyorlar. 80/20 Kuralı'nın çok yönlülüğü had safhada. Her sektöre ve her organizasyona, bir organizasyon içindeki her fonksiyona ve her bireysel işe faydalı bir şekilde uygulanabilir. 80/20 Kuralı başkandan

üretim hattı şefine, uzmanlardan bilgi işçisine, en alt kademeye ve en yeni stajyere kadar herkesin işine yarayabilir. Üstelik türlü türlü kullanımları olsa bile, 80/20 Kuralı'nın neden işe yaradığını ve neden bunca değerli olduğunu açıklayan temel, birleştirici bir mantık bulunur.

## 80/20 Kuralı iş dünyasında neden işe yarar?

İş hayatına uygulanan 80/20 Kuralı'nın tek bir anafikri vardır: Minimum varlık ve çaba harcayarak maksimum para kazanmak.

On dokuzuncu ve erken yirminci yüzyılların klasik iktisatçıları, o zamandan bu yana düşünceyi domine eden bir iktisadi denge ve firma teorisi geliştirmişlerdir. Teoriye göre, firmalar tam rekabet altında fazla getiri elde etmezler ve kârlılık ya sıfırdır ya da sermayenin "normal" maliyetidir, ki bu ikincisi genellikle makul bir faiz uygulanmasıyla tanımlanır. Teori kendi içinde tutarlıdır ve tek kusuru, herhangi bir gerçek iktisadi faaliyete, özellikle de herhangi bir firmanın operasyonlarına uygulanamayacak oluşudur.

### 80/20 firma teorisi

Tam rekabet teorisinin aksine, 80/20 firma teorisi hem doğrulanabilirdir (aslında defalarca da doğrulanmıştır) hem de bir hareket kılavuzu olarak faydalıdır. 80/20 firma teorisi şöyledir:

► Herhangi bir piyasada bazı tedarikçiler müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamada diğerlerinden daha iyidir. Bu tedarikçiler en yüksek gerçek fiyatlara ve en yüksek pazar payına sahip olacaktır.

► Herhangi bir piyasada bazı tedarikçiler gelirlere kıyasla harcamaları minimize etmekte daha başarılıdır. Başka bir deyişle, bu tedarikçilerin ürünleri, eşit çıktı ve gelir açısından diğer tedarikçilerden daha ucuza mal olacaktır ya da alternatif olarak, daha düşük harcamayla eşit çıktı üretebileceklerdir.

► Bazı tedarikçiler diğerlerinden daha yüksek artı değer üretir. ("Kâr" yerine "artı değer" ifadesini kullanıyorum, çünkü birincisi

normalde hissedarlara açık olan kâr anlamına gelir. “Artı değer” kavramı, normal olarak işleri yürütmek için ihtiyaç duyulana ilaveten kâr ve yeniden yatırım için bulunan fon seviyesini ifade eder.) Yüksek artı değer şunlardan biri ya da birkaçıyla sonuçlanır: (1) Daha fazla üstünlük ve müşteri beğenisi yaratmak için ürün ve hizmete daha fazla yeniden yatırım; (2) satış ve pazarlamaya harcanan daha fazla çaba vasıtasıyla ve/veya diğer firmaların ele geçirilmesiyle pazar payı kazanmak için yapılan yatırım; (3) çalışanlara daha yüksek ödeme, ki böylelikle piyasanın en iyilerini elde tutma ve çekme etkisi yaratma ve/veya (4) yatırıma ve/veya şirket satın almaya olanak tanıyarak hisse fiyatlarını yükseltmeye ve maliyetleri düşürmeye meyledecek şekilde hissedarlara daha yüksek ödeme.

► Zaman içinde piyasanın yüzde 80’i, kendileri de normal olarak daha kârlı olacak olan tedarikçilerin yüzde 20’sinin ya da daha azının hâkimiyetine girme eğiliminde olur.

Bu noktada piyasa yapısının bir denge noktasına ulaşması mümkündür, ama bu, ekonomistlerimizin kıymetlisi olan tam rekabet modelinden çok farklı bir denge noktası olacaktır. 80/20 denge noktasında, en büyüklerinden birkaç tedarikçi müşterilere paraları karşılığında daha iyi bir değer sunacak ve küçük rakiplerinden daha yüksek kârlar elde edecektir. Tam rekabet teorisine göre imkânsız olsa da bunu gerçek hayatta sıkça görürüz. Daha gerçekçi olan bu teorimize “80/20 rekabet kanunu” diyebiliriz.

Ama gerçek dünya genellikle huzurlu bir denge noktasında durmaya devam etmez. Er ya da geç (genellikle er) piyasa yapısında hep rakiplerin inovasyonundan kaynaklı değişiklikler olur.

► Hem mevcut tedarikçiler hem de yeni tedarikçiler inovasyon peşinde koşacak ve piyasanın küçük ama elde tutulabilir bir kısmından büyük pay almaya çalışacaklardır (“pazar segmenti”). Bu tip bir segmentasyon, belli tipte müşteriler için ideal bir uygunluğa sahip, daha özelleşmiş bir ürün veya hizmet sağlanmasıyla mümkündür.

Bu segmentlerin her birinde 80/20 rekabet kanunu işleyecektir. Her bir uzmanlık segmentindeki liderler, o segmentte büyük ölçüde ya da münhasıran etkin olan firmalar veya sektörün uzmanları olabilir, ama her bir segmentteki başarıları en az çaba harcayarak en fazla geliri

elde etmelerine bağlı olacaktır. Her bir segmentte, bazı firmalar bu konuda diğerlerinden çok daha iyi olacak ve bunun sonucunda segment pazar payını biriktirmeye eğilim göstereceklerdir.

Her büyük firma çok sayıda segmentte, yani çabaya göre elde edilen gelirin maksimize edilmesi için farklı bir formülün gerekli olduğu ve/veya farklı rakiplerin karşı karşıya geldiği çok sayıda müşteri/ürün kombinasyonunda etkin olacaktır. Bu segmentlerin bazılarında tek bir büyük firma büyük artı değer meydana getirecek, bazılarındaysa çok daha az artı değer üretecektir (hatta açık verecektir). Bu yüzden, artı değerin ya da kârın yüzde 80'inin segmentlerin yüzde 20'sinden, müşterilerin yüzde 20'sinden ve ürünlerin yüzde 20'sinden oluştuğu görülebilir. En kârlı segmentler, firmanın en yüksek pazar paylarına sahip olduğu ve firmanın en sadık müşterilerinin (sadakat, uzun sürelilik ve rakiplerden yana saf değiştirme olasılığının en az olması şeklinde tanımlanır) bulunduğu segmentler olmaya eğilimlidir (gerçi her zaman böyle olmayacaktır).

► Doğaya ve insan emeğine bağlı her kuruluşta olduğu gibi her firmada da girdiler ile çıktılar arasında bir eşitsizlik, çaba ile alınan karşılık arasında bir dengesizlik olması olasıdır. Dışsal olarak bu, kimi piyasaların, ürünlerin ve müşterilerin diğerlerine göre çok daha kârlı olduğu gerçeğiyle dile getirilir. İçsel olarak da aynı kural, bazı kaynakların, diyelim çalışanların, imalathanelerin, makinelerin ya da bunların permütasyonlarının, maliyetlerine kıyasla diğer kaynaklardan çok daha fazla değer üretecekleri gerçeğiyle dile getirilir. Bunu ölçebilecek olsaydık (ki satış personeli gibi bazı meslek gruplarında bunu yapabiliyoruz), çoğu çalışan küçük bir artı değer ya da zarar meydana getirirken bazı çalışanların çok büyük bir artı değer (gelire atfedilebilen payları toplam maliyetlerinden çok daha fazladır) oluşturduklarını görürdük. En çok artı değer üreten firmalar aynı zamanda çalışan başına en yüksek ortalama artı değer fazlasına da sahip olma eğilimindedir, ama bütün firmalarda her bir çalışan tarafından üretilen gerçek artı değer gayet eşit olmaya eğilimlidir: Artı değerin yüzde 80'i genellikle çalışanların yüzde 20'si tarafından üretilir.

► Firma dahilindeki kaynakların en düşük birikim düzeyinde, örneğin oluşturulan değerin yüzde 80'inin, kişisel özellikleri ve işin

temel doğasını da kapsayan şartların kombinasyonu yoluyla tek bir çalışanın kendi normal etkinlik düzeyinden birkaç kat daha fazla iş gördüğü sürenin küçük bir bölümünde, yaklaşık yüzde 20'sinde üretilmesi olasıdır.

► Eşit olmayan çaba ve getiri kuralları bu nedenle iş dünyasının her seviyesinde işler: piyasalar, pazar segmentleri, ürünler, müşteriler, departmanlar, çalışanlar. Tüm ekonomik faaliyeti karakterize eden, kavramsal bir denge noktasındansa, bu denge noksanlığıdır. Belli ki küçük farklar büyük sonuçlar yaratır. Bir ürünün, rakip bir ürüne kıyasla yüzde 50'lik bir satış farkı ve yüzde 100'lük bir kâr farkı yaratması için sadece yüzde 10 daha iyi bir değere sahip olması gerekir.

**Üç sonuç**

Firmalar için 80/20 teorisinden üç sonuç çıkarsanabilir: İlkine göre başarılı firmalar, en az çabayla en yüksek geliri elde etmelerinin mümkün olduğu piyasalarda iş yaparlar. Bu hem mutlak olarak, yani parasal kâra ilişkin; hem de göreceli olarak, yani rekabetle bağlantılı olarak doğrudur. Bir firma, yüksek bir mutlak artı değere (geleneksel terimlerle söylersek, yüksek yatırım getirisine) ve aynı zamanda rakiplerinden daha yüksek bir artı değere (daha yüksek marjlara) sahip değilse başarılı kabul edilemez.

Tüm firmalar için ikinci bir pratik çıkarım da, yalnızca en çok artı değerin halihazırda üretilmekte olduğu pazar ve müşteri segmentlerine odaklanarak ekonomik artı değeri genellikle büyük ölçüde artırmanın her zaman mümkün olduğudur. Bu her zaman kaynakların en çok artı değer üreten segmentlere aktarımı anlamına gelir ve normalde aynı zamanda toplam kaynak ve harcama seviyesinde de indirim anlamına gelir. (Daha basit ifade edecek olursak, daha az çalışan ve daha düşük maliyetler.)

Firmalar elde edebilecekleri en yüksek artı değer düzeyine nadiren erişirler, bu düzeye yaklaşamazlar bile, çünkü yöneticiler hem genellikle artı değer potansiyelinin farkında değildirler hem de nadiren kâr eden bir firmayı yönetmektense büyük bir firmayı

yönetmeyi tercih ederler.

Üçüncü bir doğal sonuç da firmadaki çıktı ve karşılık arasındaki eşitsizliği azaltarak her şirketin artı değer düzeyini yükseltmesinin mümkün olduğudur. Bu, firmanın en yüksek artı değeri yaratan parçaları belirlenip (çalışanlar, iş kolları, satış ofisleri, genel gider birimleri, ülkeler) bunlara daha fazla güç ve kaynak aktarılması suretiyle kuvvetlendirilerek ve diğer taraftan da düşük veya negatif artı değer yaratan kaynaklar belirlenip iyileştirilerek, bu da işe yaramıyorsa bu kaynaklara yapılan harcamalar durdurularak yapılabilir.

Bu kurallar firmalar için faydalı bir 80/20 teorisi meydana getirir, ancak fazlaca katı veya deterministik bir şekilde yorumlanmamalıdır. Bu kurallar, düzen ile düzensizliğin, kural ile kuralsızlığın girift bir bileşimi olan doğadaki ilişkilerin bir yansıması olduğundan işe yarar.

## 80/20 Kuralı’ndan “kuralsız” kavrayışlar bekleyin

80/20 bağıntılarını tetikleyen değişkenliği ve gücü kavramak önemlidir. Bunu yapamadığınızda 80/20 Kuralı’nı fazlaca katı yorumlayıp bütün nimetlerinden faydalanamaz hale gelirsiniz.

Dünya, bir araya geldiğinde köklü değişikliklere neden olan küçük sebeplerle doludur. Bir tencere süt düşünün, belli bir derecenin üzerinde ısıtıldığında kabarıp taşarak aniden biçim değiştirir. Bir dakika önce elinizde sadece süt varken, bir sonraki an elinizde ya harika bir kapuçino vardır ya da bir saniyecik gecikmeyle ocağınızın üzerinde dev bir leke oluşmuştur. Bu durum iş dünyasında biraz daha zaman alır, ama işte bir sene bilgisayar sektörüne hâkim mükemmel ve son derece kârlı bir IBM olursunuz, çok geçmeden bir sürü neden bir araya gelir ve yok olmamak için yalpalayan hantal bir yapıya dönüşüverirsiniz.

Yaratıcı sistemler denge noktasından uzak çalışır. Neden ve sonuç, girdi ve çıktı doğrusal olmayan bir yöntemle işler. Geri aldığınız, genellikle koyduğunuz kadarı değildir; bazen çok daha azı, bazen de çok daha fazlasıdır. Bir yönetimsel sistemdeki değişimler görünürde önemsiz nedenlerden meydana gelebilir. Herhangi bir anda eşit zekâ,

beceri ve fedakârlık düzeyindeki insanlar aralarındaki küçük yapısal farklar nedeniyle oldukça farklı sonuçlar ortaya çıkarabilirler. Öngörülebilir kalıplar yinelenmeye eğilim gösterse de olaylar öngörülebilir değildir.

### Şanslı olayları belirleyin

Kontrol bu yüzden imkânsızdır. Ancak olaylara etki etmek ve belki daha da önemlisi kuralsızlıkları saptayıp bunlardan faydalanmak mümkündür. 80/20 Kuralı'nı kullanma sanatı, gerçekliğin düzeninin halihazırda ne tarafa aktığını belirlemek ve onu mümkün olduğunca kendi çıkarımıza kullanmaktır.

Dengesiz rulet tekerlerinin olduğu, çılgın bir kumarhanede olduğunuzu hayal edin. Bütün numaralar 35'e 1 veriyor, ama farklı masalarda tek tek rakamlar da iyi kötü bir sıklıkta çıkıyor. Birinde, yirmide bir 5 çıkıyor, bir başka masada ise bu oran ellide bire düşüyor. Doğru masada doğru rakama oynarsanız bir servet kazanabilirsiniz. 5 rakamının ellide bir olasılıkla çıktığı bir masada inatla bu rakama oynamaya devam ederseniz, başlangıçta koyduğunuz para ne kadar yüksek olursa olsun tamamını tüketirsiniz.

Firmanızın koyduğundan fazlasını hangi alandan elde ettiğini belirleyebilirseniz, bahsi yükseltip büyük kâr elde edebilirsiniz. Benzer bir şekilde, firmanızın yaptığı yatırımdan daha azını elde ettiği alanın neresi olduğunu bulabilirseniz, zarara son verebilirsiniz.

Bu bağlamda, "alan" her şey olabilir. Bir ürün, bir pazar, bir müşteri veya müşteri tipi, bir teknoloji, bir dağıtım kanalı, bir bölüm ya da bölge, bir ülke, bir işlem tipi veya bir çalışan, çalışan tipi veya ekip olabilir. Oyunun kuralı, yüksek artı değer elde ettiğiniz az sayıda alanı tespit edip bunları maksimize etmek ve zarar ettiğiniz alanları tespit edip buralardan çıkmaktır.

Bizler neden ve sonuca göre, kurallı ilişkilere göre, ortalama getiri düzeylerine göre, tam rekabete göre ve öngörülebilir sonuçlara göre düşünmek üzere eğitildik. Gerçek dünya ise böyle değil. Gerçek dünyada, nedenlerin ve sonuçların bulanık olduğu ve karmaşık geribildirim döngülerinin girdileri çarpıttığı; denge noktasının anlık

ve genellikle aldatıcı olduğu; yinelenen ancak kuralsız performans kalıplarının olduğu; firmaların asla başa baş rekabet etmediği ve farklılaşmayla büyüdüğü ve az sayıda ayrıcalıklı kimsenin yüksek getirilerle piyasaya hâkim olduğu bir yığın etki var.

Bu pencereden bakıldığında, büyük firmalar inanılmaz ölçüde karmaşık; güç ittifaklarını sürekli değiştiriyorlar, ki bunların bazıları doğanın mizacına uyarak bir servet yaratırken kimisi de bu mizaca karşı gelip büyük zararları üst üste yığıyor. Bütün bunlar bizim gerçekliği çözme acizliğimiz ve muhasebe sistemlerinin yatıştırıcı, ortalamacı ve fazlasıyla çarpıtıcı etkileri tarafından örtbas edilir. 80/20 Kuralı yaygın olmakla birlikte gözlerden uzak kalmış bir olgudur. Genellikle iş dünyasında, olayların net sonuçlarını görmemize izin verilir ki bu da hiçbir şekilde büyük resim değildir. Yüzeyin altında ve yüzeyin üzerinde gözlemleyebildiğimiz sonucu yaratmak üzere toplanan, birbirine muhalif pozitif ve negatif girdiler bulunur. 80/20 Kuralı yüzeyin altındaki bütün güçleri belirleyebildiğimizde en faydalı hale gelir, ki böylece negatif etkileri durdurup en üretken güçlere maksimum enerji verebilelim.

## Şirketler kârı artırmak için 80/20 Kuralı'nı nasıl kullanabilir?

Bu kadar tarih, felsefe, teori yeter! Şimdi artık direksiyonu yoğun bir şekilde uygulamalara kırıyoruz. Her işletme 80/20 Kuralı'nın pratik uygulamaları sayesinde büyük kazanımlar elde edebilir. Şimdi bunun nasıl olduğunu görelim.

Dördüncü bölümden yedinci bölüme kadar 80/20 Kuralı'nı kullanarak kârı artırmanın en önemli yolları anlatılıyor. Sekizinci bölümle 80/20 Düşünüşü'nü iş hayatınıza yerleştirerek hem iş arkadaşlarınıza hem de rakiplerinize karşı nasıl haksız avantaj elde edebileceğiniz anlatılarak ikinci kısım son buluyor.

80/20 Kuralı'nın herhangi bir işletme için en önemli faydasını aktararak bir sonraki bölüme başlıyoruz: Gerçek anlamda kâr elde ettiğiniz alanı ve en az bunun kadar önemli olan, gerçek anlamda para kaybettiğiniz alanı diğerlerinden ayırmak. İş hayatında bulunan her

> insan bunu zaten bildiğini sanır, ama hemen hemen hepsi de yanılır. Doğru resmi görebilselerdi, işletmeleri tümden dönüşürdü.

24 http://incil.info/kitap/1.+Korintliler/13 çevirisinden alıntı (ç.n.)

25 Joseph Moses Juran, a.g.e. (bkz. Bölüm 1, not 8), s. 38–39.

26 Ronald J. Recardo, "Strategic Quality Management: Turning the spotlight on strategies as well as tactical issues", *National Productivity Review*, 22 Mart, 1994.

27 Niklas Von Daehne, "The new turnaround" *Success*, 1 Nisan 1994.

28 David Lowry, "Focusing on time and teams to eliminate waste at Singo prize-winning Ford Electronics", *National Productivity Review*, 22 Mart 1993.

29 Terry Pinnell, "Corporate change made easier", *PC User*, 10 Ağustos, 1994.

30 James R. Nagel, " TQM and the Pentagon", *Industrial Engineering*, 1 Aralık 1994.

31 Chris Vandersluis, "Poor planning can sabotage implementation", *Computing Canada*, 25 Mayıs 1994.

32 Steve Wilson, "Newton: bringing AI out of the ivory tower", *AI Expert*, 1 Şubat 1994.

33 Jeff Holtzman, "And then there were none", *Electronics Now*, 1 Temmuz 1994.

34 "Software developers create modular applications that include low prices and core functions", *MacWeek*, 17 Ocak 1994.

35 Barbara Quint, "What's your problem?" *Information Today*, 1 Ocak 1994.

36 Bkz. Richard Koch ve Ian Godden, "Managing Without Management", Londra: Nicholas Brealey, 1994. Özellikle Bölüm 6, s. 96–109.

37 Peter Drucker, *Managing in a Time of Great Change*, Londra, Butterworth-Heinemann, 1994, s. 96f.

38 Richard Koch ve Ian Godden, a.g.e. (bkz. not 12); bkz. Bölüm 6 ve s. 159.

# 4

# Stratejiniz neden yanlış?

Stratejinizi yeniden yönlendirmek için 80/20 Kuralı'nı kullanmadıysanız, o stratejinin fena halde sorunlu olduğundan emin olabilirsiniz. Çok büyük bir olasılıkla parayı nereden kazanıp nereden kaybettiğinize dair kesin bir tablo yoktur elinizde. Kaçınılmaz olarak çok fazla insan için çok fazla şey yapıyorsunuzdur.

İş stratejisi gösterişli ve çok kapsamlı bir taslak olmamalı. Daha ziyade olup bitenleri iyice detaylı bir şekilde gözden geçirmek için örtüyü kaldırmalı. Faydalı bir iş stratejisine ulaşmak için işinizin farklı kesimlerini, özellikle de bu kesimlerin kârlılığını ve nakit üretimini dikkatle incelemelisiniz. Firmanız çok küçük ve yalın olmadığı sürece, kârınızın ve nakdinizin en az yüzde 80'ini büyük olasılıkla faaliyetlerinizin ve gelirlerinizin yüzde 20'sinden elde etmektesiniz. Temel nokta, hangi yüzde 20'nin sizin için kritik olduğunu bulmaktır.

## Parayı en çok nereden kazanıyorsunuz?

İşinizin hangi bölümlerinden yüksek getiri elde ettiğinizi, hangilerinin kendi yağında kavrulduğunu ve hangilerinin felakete dönüştüğünü belirleyin. Bunun için, farklı iş kategorileri bazında bir 80/20 kâr analizi uygulayacağız:

- ► Ürün ya da ürün grubu/tipi bazında
- ► Müşteri ya da müşteri grubu/tipi bazında
- ► Elinizde verileri bulunan ve işinizle ilintili görünen herhangi başka bir bölüm bazında; örneğin coğrafi bölge veya dağıtım kanalı
- ► Rekabet gücü yüksek olan segment bazında

Ürünlerle başlayın. Şirketiniz ürün veya ürün grubu konusunda mutlaka bilgi sahibidir. Her biri için son dönemdeki; ay, çeyrek veya yılın (hangisinin daha güvenilir olduğuna siz karar verin) satışlarını gözden geçirin ve bütün maliyetleri paylaştırdıktan sonra kârlılık durumuna bakın.

Analizin zorluk derecesi sizin yönetim bilginizin durumuna bağlıdır. Belki ihtiyaç duyduğunuz her şey elinizin altında hazırdır, ama değilse, hepsini kendi kendinize oluşturmanız gerekecek. Ürün ya da ürün yelpazesi bazında satışları ve çok büyük olasılıkla brüt kârı (Satışların maliyeti - Satışlar) almaya mecbursunuz. Ayrıca bütün işletme için toplam maliyetleri de bilmelisiniz (tüm genel giderler). Bundan sonra yapmanız gereken, genel giderlerin tamamını her bir ürün grubuna makul bir temelde dağıtmak.

En kaba yöntem, giderleri ciro yüzdesine göre dağıtmaktır. Ancak bir an düşününce, bunun çok da kesin olmayacağını görürsünüz. Örneğin bazı ürünler, değerlerine kıyasla satış personelinin zamanını daha fazla alırken, başkaları daha az alır. Bazıları için daha fazla reklam yapılır, bazıları için hiç yapılmaz. Bazılarının üretimi dertlidir, bazılarınınki ise basit.

Genel giderlerin her kategorisini ele alın ve bunu her ürün grubuna dağıtın. Aynısını bütün maliyetler için yapın, sonra sonuçlara bakın.

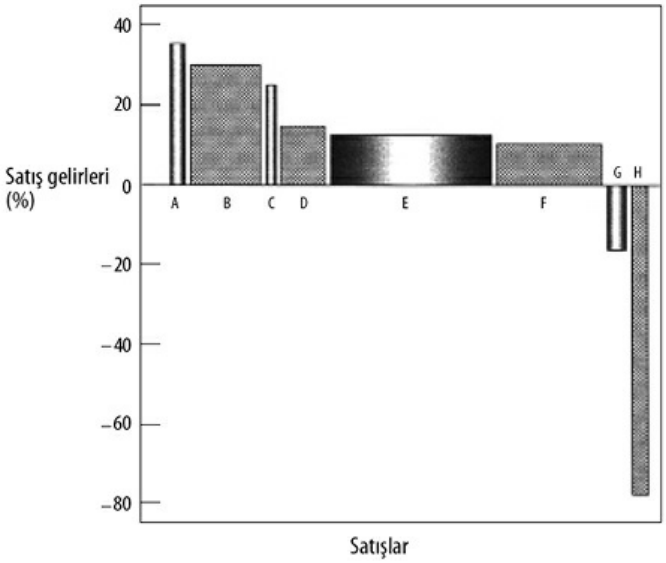
Genellikle cironun küçük bir kısmını temsil eden bazı ürünler çok kârlıdır; ürünlerin çoğu orta seviyede ya da çok az bir kârlılığa sahiptir; maliyetleri dağıtınca bazılarının gerçekten büyük zarar kaynağı olduğunu görürsünüz.

Şekil 10’da bir elektronik aletler şirketi için geçmişte yürüttüğüm bir çalışmanın rakamları görülüyor. Şekil 11’de aynı veriyi görsel olarak izleyebilirsiniz; tabloyu rakamlara tercih ediyorsanız o şekle bakın.

**Şekil 10:** Elektronik Aletler Şirketi, ürün grubu bazında satış ve kâr tablosu

| $000 | | | |
|---|---|---|---|
| Ürün | Satış | Gelir | Satış geliri (%) |
| A | 3.750 | 1.330 | 35,5 |
| B | 17.000 | 5.110 | 30,1 |
| C | 3.040 | 601 | 25,1 |
| D | 12.070 | 1.880 | 15,6 |
| E | 44.110 | 5.290 | 12,0 |
| F | 30.370 | 2.990 | 9,8 |
| G | 5.030 | (820) | (15,5) |
| H | 4.000 | (3.010) | (75,3) |
| Toplam | 119.370 | 13.380 | 11,2 |

**Şekil 11:** Elektronik Aletler Şirketi, ürün grubu bazında satış ve kâr diyagramı

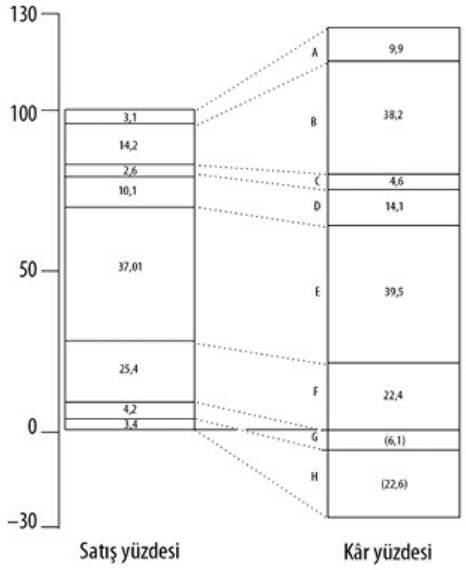



Şekillerde de görebileceğimiz gibi, A ürün grubu satışların yalnızca yüzde 3'ünü, kârın ise yüzde 10'unu oluşturuyor. A, B ve C ürün grupları satışların yüzde 20'sini, kârın ise yüzde 53'ünü oluşturuyor. Sırasıyla Şekil 12 ve 13'teki gibi birer 80/20 Tablosu ya da 80/20 Diyagramı derlersek, durum netleşir.

**Şekil 12:** Elektronik Aletler Şirketi, 80/20 tablosu

| | Satış yüzdesi | | Kâr yüzdesi | |
|---|---|---|---|---|
| Ürün | Grup | Kümülatif | Grup | Kümülatif |
| A | 3,1 | 3,1 | 9,9 | 9,9 |
| B | 14,2 | 17,3 | 38,2 | 48,1 |
| C | 2,6 | 19,9 | 4,6 | 52,7 |
| D | 10,1 | 30,0 | 14,1 | 66,8 |
| E | 37,0 | 67,0 | 39,5 | 106,3 |
| F | 25,4 | 92,4 | 22,4 | 128,7 |
| G | 4,2 | 96,6 | (6,1) | 122,6 |
| H | 3,4 | 100,0 | (22,6) | 100,0 |

**Şekil 13:** Elektronik Aletler Şirketi, 80/20 diyagramı




Henüz kârın yüzde 80'ine karşılık gelen satışların yüzde 20'sini bulamadık, ama az kaldı. 80/20 değilse de 67/30: Ürün satışlarının yüzde 30'u, kârın yaklaşık yüzde 67'sine karşılık geliyor. Siz şimdiden A, B ve C ürün gruplarının satışlarını artırmak için neler yapılabileceğinizi düşünmeye başlamışsınızdır. Örneğin, satış personeline A, B ve C ürünlerinin satışlarını ikiye katlamaya yoğunlaşıp kalanları düşünmemelerini söyleyerek işin kalan yüzde 80'indeki tüm satış gayretini yeniden tahsis etmek isteyebilirsiniz. Bunu başarabilirlerse, satışlar yalnızca yüzde 20 artacak, ama kâr yüzde 50'den daha fazla yükselecektir. Ayrıca D, E ve F ürün gruplarında maliyetleri kısmayı ya da fiyatları artırmayı veya G ve H ürün gruplarında radikal bir tasarrufu ya da bu ürünlerin üretimini

topyekûn durdurmayı da düşünebilirsiniz.

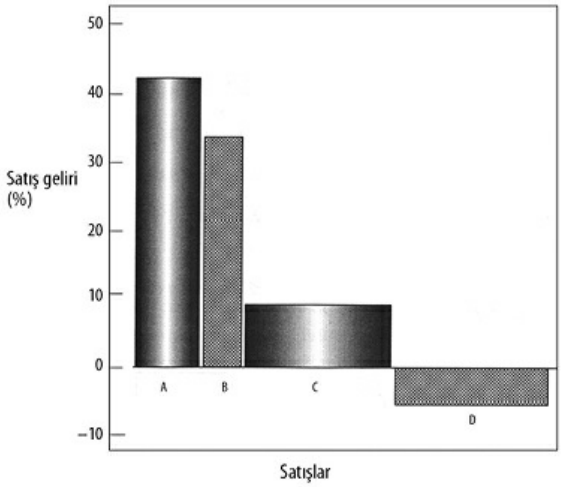
## Ya müşteri kârlılığı?

Ürünlerden sonra müşterileri ele alarak devam edin. Her bir müşteri veya müşteri grubu bazında satın almalara bakarak analizi tekrar edin. Bazı müşteriler yüksek fiyat öder, ama onlara hizmet etmek de maliyetlidir: Bunlar genelde daha küçük müşterilerdir. Çok büyük müşterilerle ilgilenmek daha kolay olabilir, aynı üründen çok miktarda satın alırlar, ama fiyatı da dibe çekerler. Bu farklılıklar bazen dengelenir, ama genellikle dengelenmez. Elektronik Aletler Şirketi'nin sonuçları Şekil 14 ve 15'te gösterilmiştir.

**Şekil 14:** Elektronik Aletler Şirketi, müşteri grubu bazında satış ve kâr tablosu

| 000 $ | | | |
|---|---|---|---|
| Müşteri | Satış | Gelir | Satış geliri (%) |
| A | 18.350 | 7.865 | 42,9 |
| B | 11.450 | 3.916 | 34,2 |
| C | 43.100 | 3.969 | 9,2 |
| D | 46.470 | (2.370) | (5,1) |
| Toplam | 119.370 | 13.380 | 11,2 |

**Şekil 15:** Elektronik Aletler Şirketi, müşteri grubu bazında satış ve kâr diyagramı




Müşteri tiplerini biraz açıklayalım. A tipi müşteriler, çok yüksek fiyatlar ödeyen ve şişkin brüt kârlar bırakan küçük, doğrudan

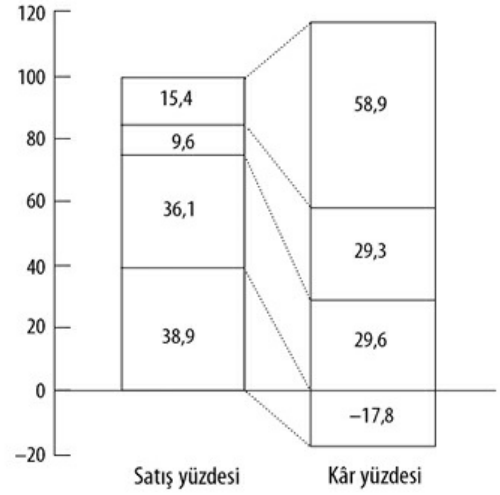
müşterilerdir. Bu müşterilere hizmet vermek oldukça maliyetlidir, ama bıraktıkları marjlar bunu fazlasıyla karşılar. B tipi müşteriler, distribütör olup yüklü siparişler vermeye eğilimlidirler ve bunlara hizmet vermenin maliyeti düşüktür, ancak bir şekilde epeyce yüksek fiyatlar ödemeyi kabullenirler. Bunun da sebebi esasen satın aldıkları elektronik bileşenlerin toplam ürün maliyetleri içindeki payının çok küçük olmasıdır. C tipi müşteriler, yüksek fiyatlar ödeyen ihracat müşterileridir. Ancak buradaki çetrefil, bu müşterilere hizmet vermenin de çok maliyetli olmasıdır. D tipi müşteriler, çok sıkı fiyat pazarlığı yapan ve üstüne bol miktarda teknik destek ve bir sürü "ayrıcalık" talep eden büyük üreticilerdir.

Şekil 16 ve 17, sırasıyla müşteri grupları için 80/20 Tablosu'nu ve 80/20 Diyagramı'nı göstermektedir.

**Şekil 16:** Elektronik Aletler Şirketi, müşteri tipi bazında 80/20 tablosu

| | Satış yüzdesi | | Kâr yüzdesi | |
|---|---|---|---|---|
| Müşteri | Tip | Kümülatif | Tip | Kümülatif |
| A | 15,4 | 15,4 | 58,9 | 58,9 |
| B | 9,6 | 25,0 | 29,3 | 88,2 |
| C | 36,1 | 61,1 | 29,6 | 117,8 |
| D | 38,9 | 100,0 | (17,8) | 100,0 |

**Şekil 17** Elektronik Aletler Şirketi, müşteri tipi bazında 80/20 diyagramı




Bu şekiller, 59/15 ve 88/25 kurallarını açığa çıkarmaktadır: En kârlı müşteri kategorisi gelirlerin yüzde 15'ini, ama kârın yüzde 59'unu oluşturmaktadır. Müşterilerin en kârlı yüzde 25'i de kârın yüzde 88'ini sağlamaktadır. Bunun nedeni en kârlı müşterilerin en kârlı

ürünleri satın almaya eğilimli olmasıyken, aynı zamanda hizmet maliyetine kıyasla ürünleri daha iyi fiyattan satın almalarıdır.

Bu analizin sonucunda daha fazla A ve B müşterisi bulmak için kampanyaya gidildi: küçük doğrudan müşteriler ve distribütörler. Kampanyanın maliyetini dikkate aldığımızda bile sonuç gayet kârlı idi. C müşterileri için fiyatlar titizlikle yükseltilmiş ve bilhassa yüz yüze satış yerine telefonu daha fazla kullanmak gibi, bazılarına verilen hizmetin maliyetini düşürmek için kimi yollar bulunmuştu. D müşterileri (büyük üreticiler) tek tek ele alındı: Bunların 9'u, D satışlarının yüzde 97'sini oluşturuyordu. Bazı durumlarda teknik geliştirme hizmetleri ayrıca fiyatlandırıldı; diğerleri için fiyatlar yükseltildi; üç müşteri de bir pazarlık savaşı sonucu şirketin en nefret edilen rakibine taktik olarak "kaptırıldı". Yöneticiler hakikaten de rakibin bu müşteriden zarar etmesini istiyordu!

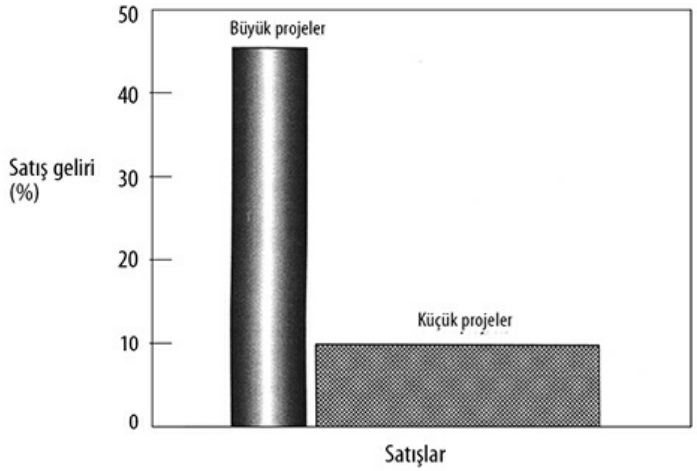
## Bir danışmanlık firmasında uygulanan 80/20 Analizi

Ürünlerden ve müşterilerden sonra işletmenizle ilgili olduğunu düşündüğünüz herhangi başka bir iş alanını ele alın. Elektronik aletler şirketi vakasında herhangi özel bir analiz yapılmadı, ama konuyu sergilemek amacıyla, bir strateji danışmanlığı firması için Şekil 18 ve 19'u inceleyin.

**Şekil 18:** Strateji Danışmanlığı Şirketi, küçük projelere karşı büyük projelerin kârlılığı tablosu

| $000 | | | |
|---|---|---|---|
| Bölüm | Satış | Kâr | Satış geliri (%) |
| Büyük projeler | 35.000 | 16.000 | 45,7 |
| Küçük projeler | 135.000 | 12.825 | 9,5 |
| Toplam | 170.000 | 28.825 | 17,0 |

**Şekil 19:** Strateji Danışmanlığı Şirketi, küçük projelere karşı büyük projelerin kârlılığı diyagramı




Bu şekiller 56/21 kuralı sergilemektedirler: Büyük projeler cironun yalnızca yüzde 21'ini oluştururken, kârın yüzde 56'sını yaratırlar.

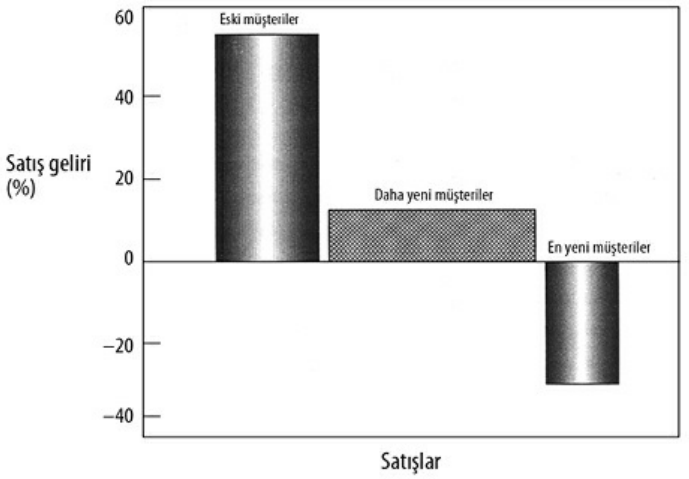
Şekil 20 ve 21'de gösterilen diğer bir analiz, işletmeyi "eski" müşteriler (üç yıldan daha eski), "yeni" müşteriler (altı aydan daha yeni) ve bu ikisinin arasında kalanlar olarak bölümlere ayırıyor.

Bu şekiller bize, işin (eski müşteriler) yüzde 26'sının kârın yüzde 84'ünü oluşturduğunu gösteriyor: 84/26 kuralı. Buradaki mesaj, her şeyden önce, fiyat duyarlılığı en az olan ve en ucuza hizmet verilebilen uzun süreli müşterileri korumak ve geliştirmekti. Uzun süreli müşterilere dönüşmeyen yeni müşteriler, zarar odakları olarak kabul edilmişti ve bu da müşteriye harcanan zaman konusunda çok daha dikkatli bir yaklaşıma sebep oluyordu: Ancak ilgili firmanın uzun vadeli bir müşteriye dönüşeceğine inanılıyorsa, pazarlık konuşmalarına girişiliyordu.

**Şekil 20:** Strateji Danışmanlığı Şirketi, yeni müşterilere karşı eski müşterilerin kârlılığı tablosu

| 000 $ | | | |
|---|---|---|---|
| Bölüm | Satış | Kâr | Satış geliri (%) |
| Eski müşteriler | 43.500 | 24.055 | 55,3 |
| Daha yeni müşteriler | 101.000 | 12.726 | 12,6 |
| En yeni müşteriler | 25.500 | (7.956) | 31,2 |
| Toplam | 170.000 | 28.825 | 17,0 |

**Şekil 21:** Strateji Danışmanlığı Şirketi, yeni müşterilere karşı eski müşterilerin kârlılığı diyagramı

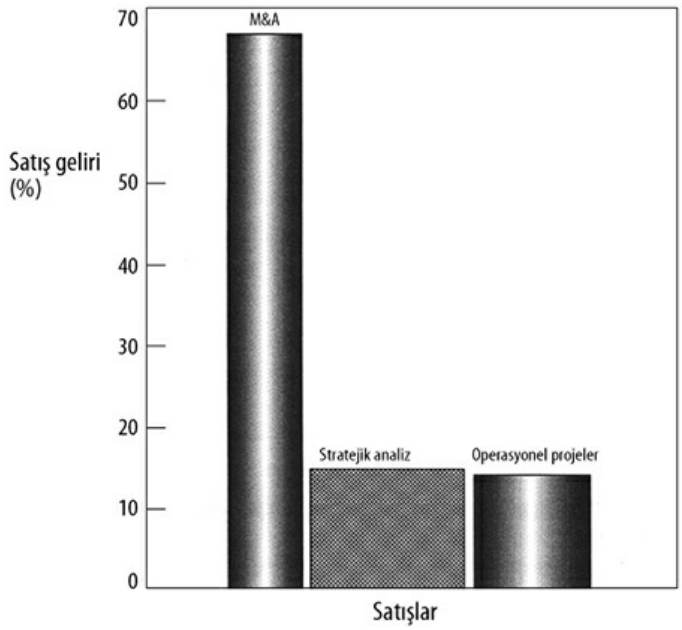



**Şekil 22:** Strateji Danışmanlığı Şirketi, proje tipine göre kârlılık tablosu

| | 000 $ | | |
|---|---|---|---|
| Bölüm | Satış | Kâr | Satış geliri (%) |
| Birleşme ve alımlar (M&A) | 37.600 | 25.190 | 67,0 |
| Stratejik analiz | 75.800 | 11.600 | 15,3 |
| Operasyonel projeler | 56.600 | 7.965 | 14,1 |
| Toplam | 170.000 | 28.825 | 17,0 |

Şekil 22 ve 23'te danışmanlar için üçüncü bir analiz özetlenmiştir. Burada projeler şirket birleşmeleri ve satın almalar (M&A), stratejik analiz ve operasyonel projeler olarak ayrılmıştır.

Bu bölümlendirme 87/22 kuralını ortaya koymaktadır: M&A üzerine olan işler korkunç kârlıdır, gelirlerin yüzde 22'si kârın yüzde 87'sini getirmektedir. Bu sonuca göre M&A üzerine olan işleri daha da artırmak için verilen çaba ikiye katlanmıştı.




Tek başına analiz edildiğinde eski müşteriler için olan operasyonel projeler hemen hemen başa baş noktasında sonuç veriyordu. Yeni müşteriler için olan operasyonel projeler ise büyük zarar yaratıyordu. Bunun sonucunda bu ikincileri yüklenmeme kararı alındı. Eski müşterilere de bu tip projeler için ya daha fazla fiyat verildi veya işi, uzman operasyonel danışmanlık firmalarına havale etmeleri önerildi.

## Kârlılığı kavramanın ve yükseltmenin anahtarı segmentasyondur

İşletmenizin kârlılığını incelemenin en iyi yolu, onu birbiriyle rekabet halinde olan segmentlere bölmektir. Ürün, müşteri veya herhangi başka bir bölümlendirme bazında yapılacak analiz genellikle gayet faydalı olmakla birlikte, işin içyüzünü anlamanın en iyi yolu, müşteriler ile ürünleri en önemli rakiplerinize göre tanımlanan iş "parçaları" halinde kombine etmektir. Bu, göründüğü kadar zor olmasa da, pek az sayıda organizasyon işini bu şekilde bölümlendirir, bu yüzden konuyu kısaca anlatmak gerek.

**Rekabetçi segment nedir?**

Rekabetçi segment, işinizin farklı bir rakiple veya farklı rekabetçi dinamiklerle karşı karşıya geldiğiniz bölümüdür.

İşinizle ilgili aklınıza gelen herhangi bir bölümü ele alın: bir ürün, bir müşteri, bir müşteri tipine satılan bir ürün yelpazesi veya sizin için önemli olabilecek herhangi başka bir bölümlendirme (örneğin danışmanlar birleşme ve satın alma işini değerlendirebilir). Şimdi kendinize iki basit soru sorun:

► İşinizin bu bölümünde, kalan kısmına kıyasla farklı ve önemli bir rakiple karşı karşıya geliyor musunuz? Cevap evet ise, o zaman o bölüm, işin kendi başına rekabetçi segmentlerinden (ya da kısaca segmentlerinden) biridir.

Karşınızda uzman bir rakip varsa, kârlılığınız, sizin ürün ve hizmetinizin onlarınkiyle etkileşimine bağlı olacaktır. Tüketiciler hangisini tercih ediyor? Peki, sizin ürünü ya da hizmeti sunma maliyetiniz rakibinize kıyasla nedir? Kârlılığınızı belirleyen faktörler arasında, başka şeyler olduğu kadar rakibiniz de olacaktır.

Bu yüzden, rakibinizi yenecek (ya da ona kumpas kuracak) bir strateji belirlemek için işinizin bu alanını tek başına ele almanız akla yatkın olur. Elbette bu alanın kârlılığını da tek başına ele almak makuldür: Bir sürprizle karşılaşabilirsiniz. Ama işinizin ele aldığınız bölümündeki rakibiniz işinizin bir başka bölümündeki rakibinizle aynıysa (örneğin A ürünündeki rakibinizle B ürünündeki rakibiniz aynı olsun), o zaman başka bir soru daha sormanız gerekir.

► Bu iki alanda rakibinizle aynı satış veya pazar payı oranına mı sahipsiniz, yoksa onlar alanlardan birinde, siz de diğerinde görece daha mı güçlüsünüz?

Örneğin, A ürününde siz yüzde 20, en büyük rakip ise yüzde 40 pazar payına sahipse (sizden iki kat daha büyük), aynısı B ürünü için de geçerli mi; orada da sizden iki katı büyükler mi? B ürününde siz yüzde 15 pazar payına sahipseniz ama rakibinizin payı yalnızca yüzde 10 ise, o zaman bu iki üründe birbirinden farklı göreceli rekabetçi pozisyon vardır.

Arkasında yatan gerçek nedenlere gelince; tüketiciler B ürününde sizin markanızı ama A ürününde rakibinizinkini tercih edebilirler.

Muhtemelen rakibiniz B ürününü çok önemsemiyordur. Belki siz B ürününde verimli olup rekabetçi fiyatlara sahipken rakibiniz de A ürününde böyledir. Bu aşamada sebepleri bilmeniz gerekmez. Tek yapmanız gereken, aynı rakiple karşı karşıya olsanız bile, bu iki alandaki üstünlük dengesinin farklı olduğunu görmektir. Zaten bunlar bu yüzden farklı segmentlerdir ve muhtemelen de farklı kârlılık durumu göstereceklerdir.

### Rakipleri düşünmek sizi doğrudan temel iş bölümlendirmelerine yönlendirir

Organizasyonunuzun farklı bölümlerinden bir ürün ya da çıktı gibi geleneksel bir iş tanımıyla yola çıkmak yerine, rekabetçi segmentleri düşünmek, işletmenizi bölümlendirmeniz ve değerlendirmeniz için sizi doğrudan en temel yönteme götürür. Daha önce bahsettiğimiz elektronik şirketinde yöneticiler işletmeyi nasıl analiz edecekleri konusunda aralarında anlaşamıyorlardı. Bazıları işin en önemli boyutunun ürünler olduğunu düşünüyordu. Diğerlerinin görüşüne göre en önemli bölümlendirme, müşterilerin petrol boru hattı işinde mi (daha kapsamlı bir ifadeyle petrol şirketleri) yoksa kesintisiz süreç sektörlerinde mi (örneğin gıda üreticileri) olduğuydu. Üçüncü bir grup da ABD'deki işin ihracat işinden çok farklı olduğunu savunuyordu. Hepsi de bir dereceye kadar geçerli olan haklı varsayımlardan yola çıktıkları için, hem işletmeyi organize etme hem de birbirleriyle iletişim kurma konusunda ilerleme sağlamaları çok zor oluyordu.

İşi rekabetçi segmentlere bölmek bu tartışmalara bir son verdi. Kural basit: Farklı rakiplerle ya da farklı göreceli rekabetçi pozisyonlarla karşı karşıya değilseniz, bu ayrı bir segment değildir. Gayet incelikten yoksun, ama herkesin anlayabileceği açık bir segmentler grubuna hızlıca ulaştık.

Başlangıç için hepsinde olmasa da çoğu üründe rakiplerin farklı olduğu açıktı. Rakiplerin, benzer göreceli rekabetçi pozisyonlarla birlikte aynı olduğu durumlarda ürünleri bir grupta topladık. Diğer pek çok durumda ürünleri ayrı tuttuk.

Daha sonra, rekabetçi pozisyonların, süreç müşterilerinden ayrı

olarak boru hattı müşterileri için farklı olup olmadığını sorduk. Biri hariç bütün ürünler için cevap hayırdı. Ama o bir üründe –sıvı yoğunluk makineleri– en büyük rakipler farklıydı. Bu yüzden burada iki segment belirledik: sıvı yoğunluk boru hattı ve sıvı yoğunluk süreci.

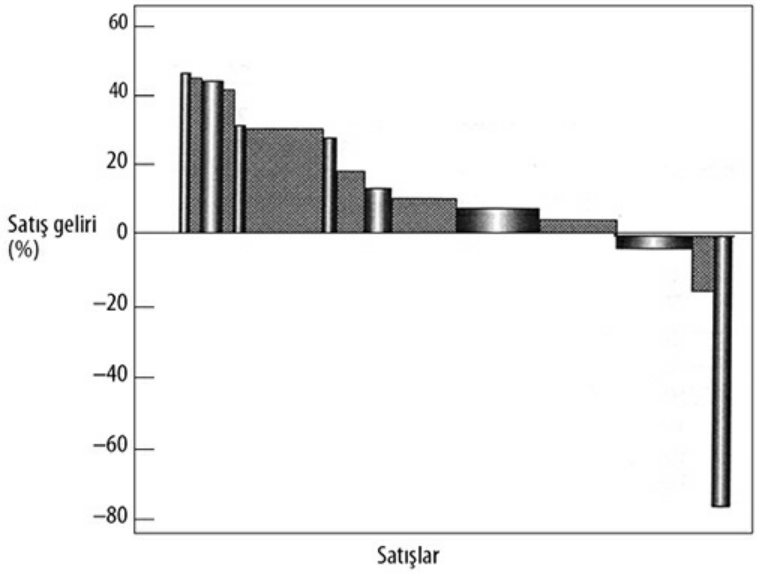
Son olarak, her bir segment için ABD ve uluslararası ticarette rakiplerin veya rekabetçi pozisyonların farklı olup olmadığını sorduk. Uluslararası ticaret yeterince kayda değerse, aynı soruyu farklı ülkeler için sorduk: İngiltere'deki rakip, Fransa veya Asya'dakiyle aynı mıydı? Rakiplerin farklı olduğu durumlarda, işi ayrı segmentler olarak alt gruplara ayırdık.

Sonunda elimizde 15 büyük segmentten oluşan (gereksiz işten kurtulmak için çok küçük olanları yeniden birleştirdik) bir karışık desen vardı. Bunlar genellikle ürün ve coğrafi bölge olarak tanımlanmıştı, yalnızca biri ürün ve müşteri tipi bazındaydı (o da segmentlerin "dünya çapında sıvı yoğunluk boru hattı" ve "dünya çapında sıvı yoğunluk süreci" olarak ayrıldığı sıvı yoğunluktu). Her segmentin farklı bir rakibi ya da farklı rekabetçi pozisyonları vardı. Daha sonra her segment için satışların ve kârın bölüşümünü analiz ettik. Bunu da Şekil 24 ve 25'te görebilirsiniz.

**Şekil 24:** Elektronik Aletler Şirketi, segment bazında kârlılık tablosu

| 000 $ | | | |
|---|---|---|---|
| Segment | Satış | Kâr | Satış geliri (%) |
| 1 | 2.250 | 1.030 | 45,8 |
| 2 | 3.020 | 1.310 | 43,4 |
| 3 | 5.370 | 2.298 | 42,8 |
| 4 | 2.000 | 798 | 39,9 |
| 5 | 1.750 | 532 | 30,4 |
| 6 | 17.000 | 5.110 | 30,1 |
| 7 | 3.040 | 610 | 25,1 |
| 8 | 7.845 | 1.334 | 17,0 |
| 9 | 4.224 | 546 | 12,9 |
| 10 | 13.000 | 1.300 | 10,0 |
| 11 | 21.900 | 1.927 | 8,8 |
| 12 | 18.100 | 779 | 4,3 |
| 13 | 10.841 | (364) | (3,4) |
| 14 | 5.030 | (820) | (15,5) |
| 15 | 4.000 | (3.010) | (75,3) |
| Toplam | 119.370 | 13.380 | 11,2 |

**Şekil 25:** Elektronik Aletler Şirketi, segment bazında kârlılık diyagramı




Gelirin ve kârın bölüşümündeki dengesizliği vurgulamak için yine ya bir 80/20 Tablosu (Şekil 26) veya bir 80/20 Diyagramı (Şekil 27) yapabiliriz.

Bu şekillerden, en üst 6 segmentin toplam satışların yalnızca yüzde 26,3'ünü, ama kârın yüzde 82,9'unu oluşturduğunu görebiliriz: Demek ki elimizde bir 83/26 kuralı var.

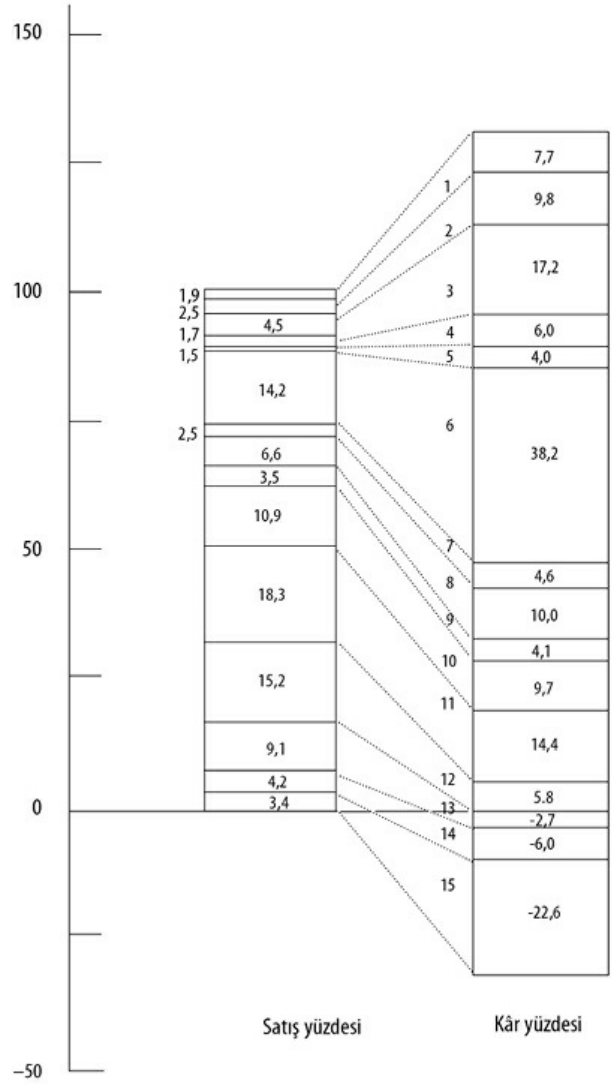
**Şekil 26:** Elektronik Aletler Şirketi, segment bazında satış ve kâr 80/20 tablosu

| | Satış yüzdesi | | Kâr yüzdesi | |
|---|---|---|---|---|
| Segment | Tip | Kümülatif | Tip | Kümülatif |
| 1 | 1,9 | 1,9 | 7,7 | 7,7 |
| 2 | 2,5 | 4,4 | 9,8 | 17,5 |
| 3 | 4,5 | 8,9 | 17,2 | 34,7 |
| 4 | 1,7 | 10,6 | 6,0 | 40,7 |
| 5 | 1,5 | 12,1 | 4,0 | 44,7 |
| 6 | 14,2 | 26,3 | 38,2 | 82,9 |
| 7 | 2,5 | 28,8 | 4,6 | 87,5 |
| 8 | 6,6 | 35,4 | 10,0 | 97,5 |
| 9 | 3,5 | 38,9 | 4,1 | 101,6 |
| 10 | 10,9 | 49,8 | 9,7 | 111,3 |
| 11 | 18,3 | 68,1 | 14,4 | 125,7 |
| 12 | 15,2 | 83,3 | 5,8 | 131,5 |
| 13 | 9,1 | 92,4 | -2,7 | 128,8 |
| 14 | 4,2 | 96,6 | -6,0 | 122,6 |
| 15 | 3,4 | 100,0 | -22,6 | 100,0 |

## Elektronik Aletler Şirketi, kârı artırmak için ne yaptı?

Şekil 26 ve 27 dikkati iki tip iş üzerinde topladı. İşin en kârlı çeyrek kısmı olan 1-6 segmentleri başlangıçta en agresif şekilde büyütülmesi gereken en öncelikli A işleri olarak sınıflandırıldı. Kârın yüzde 80'den fazlası bu segmentlerden geliyordu, fakat sağladıkları ciroyla bağdaşan, ortalama bir yönetim süresi gerektiriyorlardı. Bu işlere harcanan sürenin toplamın üçte ikisi kadar daha artırılması yönünde bir karar alındı. Satış ekibi, hem mevcut hem de yeni müşterilere bu ürünlerden daha fazla satmaya odaklandı. Ekip tarafından fazladan hizmet teklifinde bulunulsa ya da fiyatlar biraz aşağı çekilse dahi halen çok iyi getiri elde edildiği fark edildi.

**Şekil 27:** Elektronik Aletler Şirketi, segment bazında kârlılık 80/20 diyagramı




İkinci grup iş, 7-12 segmentlerinden oluşuyordu. Bunlar toplam

satışların yüzde 57'sini ve toplam kârın yüzde 49'unu oluşturuyordu; başka bir deyişle ortalama, ortalamanın hafif altında bir kârlılık. Bu segmentteki bazı kategoriler (7 ve 8 gibi) diğerlerinden (11 ve 12 gibi) bariz bir şekilde daha ilgi çekici olsa da bu segmentler B önceliği olarak sınıflandırıldı. Bu segmentlere atanan öncelikler aynı zamanda bölümün başında ortaya atılan iki soruya verilen cevaplarla da ilişkilidir; yani segmentlerin her biri yer alınması gereken iyi birer pazar mıdır ve şirket segmentlerin her birinde ne kadar iyi konumlanmıştır? Bu sorulara verilen cevaplar bölümün son kısmında anlatılıyor.

Bu aşamada B segmentlerine harcanan yönetim süresini yüzde 60'tan yaklaşık bunun yarısı düzeyine indirme kararı alındı. Daha az kârlı segmentlerin bazılarındaki fiyatlar da yükseltildi.

X önceliği olarak adlandırılan üçüncü kategori, 13-15 arasındaki zarar eden segmentlerden oluşuyordu. B kategorisi için olduğu gibi bu segmentler hakkında verilecek karar da pazar cazibesi ve her pazarda şirket pozisyonunun gücü hakkındaki analize kadar ertelendi.

Ancak Şekil 28'de gösterildiği gibi öncelikleri geçici olarak yeniden ayarlamak mümkün olmuştu.

**Şekil 28:** Elektronik Aletler Şirketi, 80/20 Analizi sonuçları

| Öncelik | Satış Segmentleri | Kâr yüzdesi | Yüzde | Aksiyon |
|---|---|---|---|---|
| A | 1-6 | 26,3 | 82,9 | • Satışa yönelik çabanın artırılması<br>• Yönetim süresinin artırılması<br>• Fiyat esnekliği |
| B | 7-12 | 57,0 | 48,5 | • Daha düşük yönetim süresi<br>• Daha az satış çabası<br>• Bazı fiyatların düşürülmesi |
| X | 13-15 | 16,7 | (31,4) | • Finansal kapasitenin gözden geçirilmesi |
| Toplam | | 100,0 | 100,0 | |

Ancak herhangi bir segmentte nihai karara varmadan önce, üst yönetim, kârlılığın yanı sıra strateji için büyük önem taşıyan iki soruyu daha inceledi:

► Bu segment, yer alınması gereken cazip bir pazar mıdır?
► Firma segmentlerin her birinde ne kadar iyi konumlanmıştır?

Şekil 29'da Elektronik Aletler Şirketi için varılan nihai strateji

kararları gösterilmiştir.

**Şekil 29:** Elektronik Aletler Şirketi, stratejik teşhis

| Segment | Pazar cazip mi? | Firmanın pozisyonu iyi mi? | Kârlılık |
|---|---|---|---|
| 1 | Evet | Evet | Çok yüksek |
| 2 | Evet | Evet | Çok yüksek |
| 3 | Evet | Evet | Çok yüksek |
| 4 | Evet | Evet | Çok yüksek |
| 5 | Evet | Evet | Yüksek |
| 6 | Evet | Evet | Yüksek |
| 7 | Evet | Orta | Yüksek |
| 8 | Evet | Orta | Oldukça yüksek |
| 9 | Evet | Hayır | Normal |
| 10 | Pek sayılmaz | Evet | Normal |
| 11 | Pek sayılmaz | Evet | Normal |
| 12 | Evet | Orta | Zayıf |
| 13 | Evet | Gelişmekte | Zararda |
| 14 | Evet | Orta | Zararda |
| 15 | Evet | Hayır | Zararda |

**Bu teşhisin ardından neler yapıldı?**

A kâr segmentlerinin tümü de cazip pazarlardı –büyümekteydiler, yeni rakiplerin girmesini zorlaştıracak yüksek engelleri vardı, talep kapasiteden fazlaydı, rakip teknolojilerin tehdidi altında değillerdi ve hem müşteriler hem de bileşen tedarikçileri karşısında yüksek pazarlık gücüne sahiptiler. Sonuç olarak bu pazarlardaki neredeyse tüm rakipler iyi para kazanıyordu.

Benim müşterim de her segmentte iyi bir konuma sahipti, yani pazar payı yüksekti ve ilk üç tedarikçiden biriydi. Rakiplerine kıyasla teknolojisi ortalamanın üzerindeydi ve maliyet pozisyonu ortalamadan daha iyiydi (yani sattığı ürünler düşük maliyetliydi).

Bunlar en kârlı segmentler de olduğundan, analiz, 80/20 kâr karşılaştırmasının sonuçlarını doğruluyordu. Bu yüzden 1-6 segmentleri, A segmentleri olarak kalırken var olan tüm işi elde tutmak ve mevcut müşterilere yapılan satışları artırıp yenilerini elde ederek bu segmentlerde pazar payı kazanmak üzerine çabalar yoğunlaştırıldı.

Şimdi artık strateji, B kategorisindeki diğer bazı segmentler için rötuşlanabilirdi. Segment 9 ilgi çekiciydi. Kârlılık orta düzeydeydi, ama bunun sebebi pazarın cazip olmaması değildi: Tam tersine, son

derece cazipti ve diğer oyuncuların çoğu gayet güzel kârlar elde ediyordu. Ama benim müşterim, büyük ölçüde eski teknoloji kullanmasından kaynaklı olarak bu segmentte düşük bir pazar payına ve yüksek bir maliyet pozisyonuna sahipti.

Teknolojiyi yenilemek müthiş bir çaba gerektirecek ve çok pahalıya mal olacaktı. Bu yüzden, bu segmentin "biçilmesine" karar verildi. Bunun anlamı, işi elde tutmaya ayrılan çabanın azaltılması ve fiyatların yükseltilmesiydi. Bunun, satışlarda düşüşe yol açması, ama beraberinde bir süre daha yüksek kâr getirmesi bekleniyordu. Aslına bakılırsa, çabayı azaltmak ve fiyatı artırmak gerçekten de marjları yükseltmiş, ama kısa vadede çok az bir satış kaybına yol açmıştı. Görünüşe göre müşterilerin kendisi de esasen eski teknolojiye sıkışıp kalmıştı ve yeni teknolojiye geçene kadar alternatif tedarikçi bulma şansları pek yoktu. Müşterimin kârlılığı yüzde 12,9'dan yüzde 20'ye yükselmişti, gerçi bunun geçici bir durum olduğu biliniyordu.

10 ve 11 segmentlerinde şirket, lider pazar payına sahipti, ama bunlar yapısal olarak cazip olmayan pazarlardı. Pazar hacmi düşüşe geçmişti, kapasite fazlası vardı ve müşteriler bütün kozları ellerinde tutuyor, sıkı pazarlık edebiliyorlardı. Pazar lideri olması gerçeğine rağmen, müşterim bu segmentlerin önemini azaltmaya karar verdi. Ardından tüm yeni yatırımlar iptal edildi.

Farklı nedenlerle olsa da aynı karar 12 segmentine de uygulandı. Bu pazar daha az cazipti ve firma yalnızca orta düzeyde bir pazar payına sahipti. Yeni yatırımlarla birlikte tüm yeni pazarlama programları yedek kulübesine çekildi.

Peki ya zarar kaynağı olan X kategorisi? Burada, üç segmentten ikisinin, 14 ve 15'in, firmanın her durumda sadece marjinal bir oyuncu olduğu, büyük ancak cazibesiz pazarlar olduğu ortaya çıkmıştı. Her iki segmentten de çıkma kararı alındı. Birinden çıkmak için üretim tesisinin bir kısmı rakiplerden birine satıldı. Gerçekleşen fiyat çok düşüktü, ama en azından bir miktar nakit kazancı vardı ve son verilen zarara ek olarak bazı işler elde tutulmuştu. Diğer segment için ise operasyonlara topyekûn son verilmek zorunda kalındı.

13 segmenti, ki o da X grubundaydı, farklı bir akıbete maruz kaldı. Şirket bu işten para kaybediyor olsa da yapısal olarak cazip bir pazardı: Yılda yüzde 10 büyüyor ve rakiplerin çoğu iyi bir getiri elde

ediyordu. Aslına bakılırsa, maliyetlerin dağıtılmasının ardından şirketin zarar ettiği görülse de bu segmentteki marj oldukça yüksekti. Sorun, bu pazara daha önceki yıl girmesi ve teknoloji ile satış alanında halen yüklü yatırımlar yapmak zorunda olmasıydı. Ama pazar payı büyüyordu ve bu ilerleme hızını sürdürürse üç yıl içinde en büyük tedarikçilerden biri olmayı bekleyebilirdi. Bu aşamada, maliyetleri dağıtmak için yüksek satışlar yaparak yüksek getiri bekleyebilirdi. 13 segmenti için daha da fazla çaba sarf etmeye karar verdi, böylece en kısa sürede büyük oyunculardan olabilecekti (yani kâr edebilmek için gereken minimum düzeyde çalışabilecekti).

## 80/20 Analizi'ni basit sonuçlara götürmeyin

Yukarıdaki örnekteki Segment 13, kârla ilgili 80/20 Analizi'nin bize her zaman bütün doğru cevapları vermediğini gösteriyor. Bu analiz, zamanın bir noktasından elde edilmiş bir enstantanedir ve (her şeyden önce) kârlılığı değiştirebilecek güçlerin ya da eğilimin bir resmini sağlayamaz. 80/20 tipi kârlılık analizi iyi bir strateji için gerek şarttır, ancak yeter şart değildir.

Öte yandan, şurası su götürmez bir gerçek ki para kazanmaya başlamanın en iyi yolu, para kaybetmeye devam etmemektir. Unutmayın ki 13 segmenti dışında, basit 80/20 kâr analizi, gelirlerin yüzde 90'dan fazlasını oluşturan 15 segmentin 14'ünde aşağı yukarı doğru sonucu vermektedir. Bu, stratejik analizin 80/20 Analizi'yle kalması gerektiği anlamına gelmez, onunla başlaması gerektiği anlamına gelir. Tam cevabı almak için segment pazar cazibesine ve firmanın her bir segmentte ne kadar iyi konumlandığına bakmalısınız. Şirketin attığı adımlar Şekil 30'da özetlenmiştir.

**Şekil 30:** Elektronik Aletler Şirketi, tüm 80/20 Analizleri sonrasında atılan adımlar

| Segment | Öncelik | Özellikler | Aksiyon |
|---|---|---|---|
| 1-6 | A | Cazip pazarlar<br>İyi pazar payları<br>Yüksek kârlılık | • Yönetimin yoğun odağında<br>• Satış çabası artırıldı<br>• Satışı artırmak için esneklik |
| 7-8 | B | Cazip pazarlar<br>Orta seviye pozisyon<br>İyi kârlılık | • Pozisyonun korunması<br>• Özel bir girişim yok |
| 9 | C | Cazip pazar<br>Zayıf teknoloji ve pazar payı | • Biç (maliyetleri düşür, fiyatı yükselt) |
| 10-11 | C | Cazip olmayan pazarlar<br>İyi pazar payları<br>Kârlılık normal | • Daha az çaba |
| 12 | C- | Cazip olmayan pazarlar<br>Orta seviye pozisyon<br>Kârlılık zayıf | • Çok daha az çaba |
| 13 | A | Cazip pazar<br>Ölçek altı ama gelişen pozisyon<br>Zararda | • Hızla pay kazan |
| 14-15 | Z | Cazip olmayan pazarlar<br>Orta seviye/zayıf pozisyonlar<br>Zararda | • Sat/çık |

## Bir gelecek kılavuzu olarak 80/20: firmanızı farklılaştırmak

80/20 kâr analiziyle başlanması tavsiye edilen mevcut iş segmentlerinin stratejik bir incelemesini yaptığımız bölümün sonuna geldik. Gördüğümüz gibi, bu analizler segment stratejisine ulaşmada olmazsa olmazdır. Ama henüz 80/20 Kuralı'nın stratejideki kullanımını herhangi bir şekilde tüketmiş değiliz. Bu kural, işletmenizin bir sonraki atılımlarını tanımlamada büyük bir değere sahip.

Organizasyonlarımızın ve sektörlerimizin ellerinden gelenin en iyisini yaptığını varsaymaya eğilim gösteririz. İş dünyamızın fazlasıyla rekabetçi olduğunu ve bir çeşit denge durumuna ya da oyunun sonuna geldiğini düşünmeye eğilim gösteririz. Gerçekle uzaktan yakından ilgisi yok!

Sektörünüzün berbat durumda olduğu ve müşterilere istediklerini verebilmek için çok daha etkin bir biçimde yapılandırılabileceği önermesinden yola çıkmak çok daha iyi olur. Organizasyonunuza gelince, gelecek on yıl içinde onu dönüştürme hırsınız olmalı ki, böylece on yıl sonra çalışanlarınız geriye dönüp baktıklarında

kafalarını pişmanlıkla sallayıp birbirlerine şöyle desinler: “Bir zamanlar işleri öyle yaptığımıza inanamıyorum. Deli falandık herhalde.”

Bu oyunun adı inovasyon: Gelecekteki rekabet üstünlüğü için kesinlikle elzem. İnovasyonun zor olduğunu düşünmeye meyilliyizdir, ama 80/20 Kuralı’nı yaratıcı bir şekilde uygulayarak inovasyonu hem kolay hem de eğlenceli bir hale getirebiliriz. Örneğin aşağıdaki fikirleri bir düşünün:

► Sektörlerin ürettiği kârın yüzde 80’i bu sektörlerin yüzde 20’si tarafından üretiliyor. Bildiğiniz en kârlı sektörlerin bir listesini yapın –örneğin ilaç veya danışmanlık gibi– ve sektörünüzün neden bunlar gibi olmadığını düşünün.

► Herhangi bir sektörde elde edilen kârın yüzde 80’i o sektördeki firmaların yüzde 20’si tarafından elde ediliyor. Siz bunlardan biri değilseniz, onların doğru yapıp da sizin yapmadığınız şey ne olabilir?

► Müşterilerin algıladığı değerin yüzde 80’i bir organizasyonun ortaya koyduklarının yüzde 20’siyle ilgili. Sizin durumunuzda bu yüzde 20 hangisi? Bundan daha fazlasını yapmanızın önüne geçen ne? Bu yüzde 20’nin çok daha uç bir versiyonunu “yapmanıza” engel olan ne?

► Bir sektörde yapılanların yüzde 80’i, müşterilerine sağladığı faydanın en fazla yüzde 20’sini vermektedir. Nedir bu yüzde 80? Neden onu ortadan kaldırmayalım? Örneğin bankacıysanız, neden şubeleriniz var? Sağladığınız hizmeti neden telefon ve bilgisayar aracılığıyla yapmayasınız? Self-servis’te olduğu gibi daha azı daha iyi olmaz mı? Bazı hizmetlerin sağlanmasında müşteri de işin içine giremez mi?

► Herhangi bir ürün veya hizmetin faydasının yüzde 80’i maliyetinin yüzde 20’sine sağlanabilir. Pek çok tüketici yalınlaştırılmış, çok ucuz bir ürünü satın alır. Sizin sektörünüzde böyle bir ürün üreten var mı?

► Bir sektörün kârının yüzde 80’i müşterilerin yüzde 20’sinden sağlanır. Siz bunların orantısız bir payına sahip misiniz? Değilseniz, sahip olmak için ne yapmanız gerekli?

**Neden insanlara ihtiyacınız var?**

Bazı sektörel dönüşüm örnekleri yardımcı olabilir. Büyükannem bakkal işletirdi. Sipariş alır, hazırlardı; sonra da ben onları (ya da güvenilir başka bir çocuk) bisikletle dağıtırdım. Ardından şehirde bir süpermarket açıldı. Market satın alacakları şeyleri müşterilere seçtiriyor, evlerine götürme işini de kendilerine yaptırıyordu. Bunun karşılığında daha geniş bir ürün yelpazesi, daha düşük fiyat ve bir otopark sunuyordu. Kısa süre içinde büyükannemin müşterileri süpermarkete akın ettiler.

Bazı sektörler, örneğin perakende benzin satışı gibi, self-servis işine çabuk uyandı. Ev eşyası mağazacılığı ve bankacılık gibi diğerleri ise bunun kendilerine göre olmadığını düşündüler. Birkaç yılda bir yeni bir rakip, mesela ev eşyasında Ikea, bu gayet eski self-servis fikrinde hayat olduğunu kanıtlıyor.

İskonto da kalıcı bir dönüşüm stratejisidir. Daha az seçenek, daha az gösteriş, daha az hizmet ve çok daha ucuz fiyat sun. Satışların yüzde 80'i ürünlerin yüzde 20'sine yoğunlaşmış durumda –yalnızca bunları stokla. Çalıştığım başka bir yerde –bir şarap mağazasıydı– 30 farklı çeşit kırmızı şarap vardı. Bu kadar çeşide kimin ihtiyacı var ki? Bu firmayı bir indirimli mağazalar zinciri satın aldı ve şimdi yolun sonunda bir şarap toptan satış yeri açıldı.

Onlarca yıl önce kim insanların *fast food* satış noktaları isteyeceğini aklından geçirirdi ki? Bugün, şaşaalı ortamlarda makul fiyatlara sınırlı ve ne olduğu belli bir mönü sunan, ama masayı 90 dakika içinde boşaltmanızda ısrar eden şu kolaylıkla ulaşılabilen mega restoranların, sahibinin işlettiği geleneksel restoranların idam fermanı olduğunun kim farkında?

Makinelerin çok daha ucuza yapacağı işleri neden insanlara yaptırmakta ısrar ediyoruz? Havayolları sizlere hizmet etmek için ne zaman robot kullanmaya başlayacak? Çoğu kişi insanları tercih eder, ama makineler daha güvenilir ve çok daha ucuzdur. Makineler faydanın yüzde 80'ini, maliyetin yüzde 20'sine sağlayabilirler. Bazı durumlarda, para çekme makinelerinde (ATM'ler) olduğu gibi, çok daha iyi bir hizmeti çok daha hızlı ve ucuza sağlarlar. Çok yakında ancak benim gibi eski kafalı yaşlılar insanlarla uğraşmayı tercih

edecek, gerçi o bile şüpheli.

### Halının modası geçti mi?

Sizi hayal gücünüzle baş başa bırakmak istiyorum. 80/20 Kuralı'nın bir şirketin kaderini nasıl dönüştürdüğüne ve muhtemelen bütün bir sektörü nasıl değiştirdiğine dair son bir örnek.

Şu anda 800 milyon dolarlık bir halı üreticisi olan Georgia'daki Interface Corporation'ı düşünün. Eskiden halı satardı; şimdi bütün bir halıdansa halı parçalarını birleştirerek uzun vadeli finansal kiralama yapıyor. Interface, herhangi bir halıda yıpranmanın yüzde 80'inin, halının yüzde 20'sinde meydana geldiğini fark etti. Normalde bir halının büyük bölümü mükemmel bir durumda olsa da değiştirilir. Interface'in kiralama planında halılar düzenli olarak kontrol ediliyor ve halı parçalarından yıpranan ya da hasar görenler değiştiriliyor. Bu da hem Interface için hem de müşteri için maliyeti düşürüyor. Sıradan bir 80/20 gözleminin dönüştürdüğü bu şirket, sektörün geleceğinde geniş çaplı değişimlere yol açabilirdi.

## Sonuç

80/20 Kuralı, stratejinizin yanlış olduğunu ileri sürer. Gelirinizin büyük bölümünü faaliyetinizin küçük bir bölümünden elde ediyorsanız, şirketinizi tersyüz ederek gayretinizi bu küçük bölümü çoğaltmaya yoğunlaştırmalısınız. Ama bu, cevabın yalnızca bir kısmı. Odaklanma ihtiyacının ardında çok daha güçlü bir gerçek gizlidir. Bir sonraki bölümün konusu da bu.

# 5

# Yalın olan güzeldir

> Benim çabam yalınlıktan yana. İnsanların genelinin elinde çok az şey var ve (herkesin hakkı olduğunu düşündüğüm lüks malları bir yana bırakın) en temel ihtiyaçları satın almak bile çok masraflı, çünkü ürettiğimiz hemen hemen her şey olması gerektiğinden çok daha karmaşık. Giyim kuşamımız, yiyeceklerimiz, ev eşyalarımız –tümü şu ankinden çok daha yalın, aynı zamanda da daha güzel görünümlü olabilir.
>
> Henry Ford[39]

Önceki bölümde, hemen hemen tüm işletmelerin kendi içlerinde büyük ölçüde değişken kârlılığa sahip bölümleri olduğunu gördük. 80/20 Kuralı, oldukça şaşırtıcı bir şeyi işe yarayan bir hipotez olarak önermektedir: Tipik bir şirketin gelirlerinin beşte biri, kârının ve nakdinin beşte dördüne karşılık gelir. Buna karşılık, ortalama bir şirketin gelirlerinin beşte dördü, kârının ve nakdinin yalnızca beşte birine karşılık gelir. Bu, tuhaf bir hipotezdir. Böylesi bir işletmenin 100 milyon sterlin satışı ve 5 milyon sterlin toplam kârı olduğunu varsayarsak, 80/20 Kuralı'nın doğru olması için 20 milyon sterlinlik satışın 4 milyon sterlin kâr bırakması gerekir – yüzde 20'lik bir satış kazancı; öte yandan 80 milyon sterlinlik satışın yalnızca 1 milyon sterlin kâr yaratması gerekir, bu yalnızca yüzde 1,25'lik bir satış geliri demektir. Bu da demektir ki, işin en üst beşte birlik kısmı, işin geri kalanından on altı kat daha kârlıdır. Sıra dışı olan şu ki, denendiğinde bu hipotezin doğru olduğu, en azından hedeften çok uzak olmadığı ortaya çıkmaktadır.

Bu, nasıl doğru olabilir? İşin bazı bölümlerinin diğerlerine göre kayda değer bir şekilde daha kârlı olabileceği sezgisel olarak barizdir. Ama 16 kat daha iyi? Bu, inanmayı adeta güçleştiriyor. Ve rutin bir

şekilde, ürün grubu kârlılık çalışması isteyen yöneticiler, çalışmanın sonuçları kendilerine sunulduğunda ilk önce genellikle inanmayı reddederler. Varsayımları kontrol edip doğrulasalar bile yine de sonunda şaşkına dönerler.

Bir sonraki aşama genellikle yöneticilerin bu kârlı olmayan yüzde 80'lik kısımdan kurtulmayı reddetmeleridir, ki bu itirazın görünüşte dayandığı makul sebep bu yüzde 80'in genel giderlere çok büyük bir katkı yapmasıdır. Yüzde 80'i ortadan kaldırmak, derler, kesinlikle kârı düşürür, çünkü herhangi makul bir zaman diliminde genel giderlerinizin yüzde 80'inden öylece kurtulamazsınız.

Bu itirazlarla karşılaşan kurumsal analistler veya danışmanlar genellikle yöneticilere boyun eğerler. Sadece en fazla zararda olan iş bertaraf edilir. İşin aşırı kârlı kısmını artırmak için ise pek az çaba sarf edilir.

Ancak bunun tamamı, bir yanlış anlama üzerine kurulu korkunç bir tavizdir. Pek az kişi durup kârlı olmayan işin neden bu kadar kötü olduğunu sorar. Çok daha az kişi ise durup teoride olduğu kadar pratikte de yalnızca en kârlı kısımlardan oluşan bir işletmeye sahip olup genel giderlerin yüzde 80'inden kurtulup kurtulamayacağına kafa yorar.

Doğrusu şu ki, kârsız işlerin genel giderlere ihtiyaçları var ve işin bunca farklı bölümden oluşması organizasyonu son derece karmaşıklaştırıyor. En kârlı işlerin genel gider gerektirmediği ya da sadece çok az bir kısmını gerektirdiği de aynı derecede doğrudur. Tamamen kârlı işlerden oluşan bir işletmeye sahip olabilirsiniz ve her şeyi farklı organize etmeniz koşuluyla aynı mutlak kazancı elde edebilirsiniz.

Peki, bu neden böyle? Sebep aynı. Yani, yalın olan güzeldir. İş insanları karmaşıklığı seviyor gibi görünüyor. Yalın bir işletme başarılı olur olmaz yöneticileri onu karmaşıklaştırmak için büyük enerji harcıyor. Ama işletme kazançları karmaşıklıktan nefret eder. İşletme karmaşıklaştıkça kazançları ciddi bir şekilde düşer. Bunun tek nedeni daha fazla marjinal iş almak değildir. Diğer bir nedeni de bir işletmeyi daha karmaşık hale getirme faaliyetinin, kazançları insanlığın bildiği başka herhangi bir yöntemden daha etkin bir şekilde azaltmasıdır.

Bundan çıkan sonuca göre, bu süreç tersine de döndürülebilir. Karmaşık bir işletme yalınlaştırıldığında kazançlar fırlar. Gereken tek şey, karmaşıklığın maliyetini (ya da yalınlığın değerini) kavramak ve öldürücü idari genel giderlerin en az beşte dördünü ortadan kaldırma cesaretine sahip olmaktır.

## Yalın olan güzeldir, karmaşık ise çirkin

80/20 Kuralı'na inanan bizler, yalın olanın güzelliğini nedenleriyle birlikte gösteremediğimiz sürece sektörü dönüştürmeyi asla başaramayacağız. İnsanlar bunu anlamadıkça, mevcut işlerinin ve genel giderlerinin yüzde 80'inden vazgeçmeye asla istekli olmayacaklar.

O zaman işin temeline geri dönmemiz ve işletme başarısının köklerine dair genel bakış açışını gözden geçirerek düzeltmemiz lazım. Bunu yapmak için, işletmede boyutun çözüm mü, yoksa engel mi olduğuna dair güncel tartışmaya dahil olmamız gerekiyor. Bu ihtilafı gidererek neden yalın olanın güzel olduğunu da gösterebiliriz.

Çünkü içinde bulunduğumuz kapitalist sisteme dair ilginç ve de emsalsiz bir şeyler oluyor. Endüstri Devrimi'nden beri şirketler hem büyüdüler hem de çeşitlendiler. On dokuzuncu yüzyılın sonuna kadar hemen hemen tüm şirketler ya ulusaldı ya da yereldi, gelirlerinin çok büyük bir kısmı bulundukları ülkeyle sınırlıydı ve hemen hemen hepsi sadece tek bir alanda faaliyet gösteriyordu. Yirminci yüzyıl bir dizi dönüşüme sahne olarak hem iş hayatının hem de gündelik hayatımızın doğasını değiştirdi. Öncelikle, büyük ölçüde Henry Ford'un sansasyonel bir başarı kazanan otomobili "demokratikleştirme" arayışı sayesinde, montaj hattının hızla büyüyen gücü ortalama bir firmanın gelirlerini katladı, tarihte ilk kez markalı tüketici ürünleri kitlesel olarak üretildi, bu ürünlerin gerçek maliyeti düşürüldü ve en büyük girişimlerin gücü gittikçe daha çok arttı. Ardından, önce Amerika'yı ve Avrupa'yı, sonra da tüm dünyayı saran sözüm ona uluslararası girişimler ortaya çıktı. Onu holdingler izledi. Bunlar, tek bir iş alanına bağlı kalmayı reddeden ve kollarıyla pek çok sektöre ve sayısız ürüne hızla yayılan yeni nesil şirketlerdi. Ardından, yönetim

hırsı ve finansal kaldıraç teşvikleriyle aynı ölçüde körüklenen, hisselerini toplayarak şirket yönetimlerini ele geçirme yönteminin keşfedilip geliştirilmesi, büyüklük için biraz daha itici güç oluşturdu. Son olarak, yüzyılın son 30 yılında, sektör liderlerinin, esasen de Japonların öncelikli pazarlarında küresel liderliği ve mümkün olduğunca elverişli pazar payını ele geçirme kararlılığı şirket büyüklüğü modasını pekiştirmiş oldu.

Bu yüzden, değişik sebeplerle, yirminci yüzyılın ilk 75 yılı sektörel girişimlerin büyüklüğünde ve son zamanlara kadar da büyük firmalar tarafından yüklenilen ticari faaliyetlerin oranında ileriye dönük olarak arttığı gibi, görünüşe göre durdurulamayan bir genişlemeye sahne oldu. Ama son yirmi yılda bu ikinci eğilim, ani ve belirgin bir biçimde tersine döndü. 1979'da Fortune 500'deki en büyük Amerikan firmaları Amerika'nın gayrisafi milli hasılasının yüzde 60'ına karşılık geliyordu, ama 1990'ların başlarında bu sadece yüzde 40'a düştü.

## Yani küçük olan güzel midir?

Hayır. Kesinlikle yanlış cevap. İşletme liderleri ve stratejistlerin uzun süredir inandıkları gibi, ölçek ve pazar payının değerli olduğuna dair düşüncelerinde kesinlikle yanlış bir şey yok. Ölçeğin daha büyük olması, sabit maliyetleri, özellikle de tüm masraflar içinde aslan payını oluşturan genel giderleri dağıtacak şekilde daha fazla hacim yaratır, mademki fabrikalar bu kadar verimli hale geldi. Pazar payı da fiyatların yükselmesine yardımcı olur. En yüksek pazar payına, en yüksek itibara, en iyi markalara ve en sadık müşterilere sahip en popüler firma, daha az paya sahip rakiplerine karşı fiyat üstünlüğü sağlar. Peki, o zaman bu büyük firmalar pazar paylarını neden daha küçük firmalara kaptırıyorlar? Peki, o zaman neden teorinin tersine ölçek ve pazar payının avantajları daha yüksek kârlılığa dönüşmekte pratikte başarısız kalıyor? Neden firmalar, satışları mantar gibi çoğalırken, satış gelirlerinin ve sermayelerinin, teorinin öngördüğü gibi yükselecek yerde düşmesini seyrediyorlar?

## Karmaşıklığın maliyeti

En önemli cevap, karmaşıklığın maliyeti. Sorun daha büyük ölçek değil, karmaşıklığın artması.

Karmaşıklığı artırmadan ölçeğin büyümesi her zaman birim maliyetleri düşürür. Tek bir müşterinin bir üründen ya da hizmetten daha fazla almasını sağlamak, bu ürün ya da hizmetin tamamen aynı olması koşuluyla, her zaman getiriyi artıracaktır.

Ancak büyük ölçek pek de böyle olmuyor. Müşteri aynı olsa bile, ek hacim genellikle mevcut bir ürünün adaptasyonundan, yeni bir ürün ve/veya daha fazla hizmet sunumundan kaynaklanıyor. Bu da genellikle gizlenmiş ama gerçek olan, pahalı genel giderleri gerektiriyor. Hele bir de yeni müşteriler söz konusuysa, durum daha da kötü oluyor. Yeni müşteri kazanmanın ilk maliyetleri çok yüksek ve genellikle bunların mevcut müşterilere göre farklı ihtiyaçları olduğundan bu durum daha da büyük bir karmaşıklığa ve maliyete neden oluyor.

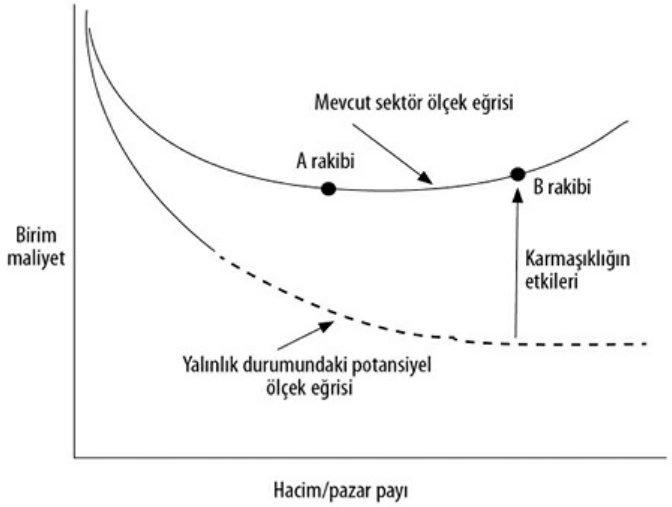
### İçsel karmaşıklığın çok fazla gizli maliyeti var

Yeni iş mevcut işten farklı olunca, bu farklılık çok az olsa da maliyetler yükselme eğilimine girer; sadece hacimsel artışla orantılı olarak değil, ondan daha da fazla artar. Bunun sebebi, karmaşıklığın basit sistemleri yavaşlatması ve yöneticilerin yeni gereksinimlerle baş edebilmek için müdahalede bulunmasını gerektirmesidir. Durup yeniden başlamanın maliyeti, daha fazla çalışan arasındaki iletişimin (ve iletişimsizliğin) maliyeti ve her şeyden öte, yarısı bitmiş bir iş bir başkasının müdahalesini beklemek üzere bir kenara bırakıldığında ve sonra yeniden ele alınıp bir sonraki “fasıla”ya geçtiğinde, çalışanlar arasındaki bu “fasılaların” maliyeti – bütün bunlar korkunç ve dahası sinsi maliyetlerdir, çünkü genelde bilançolarda görünmezler. Eğer iletişimin farklı bölümleri, binaları ve ülkeleri desteklemesi gerekiyorsa durum daha da kötüleşir.

Şekil 31’de bunun işleyiş şekli gösterilmiştir. B rakibi A rakibinden daha büyüktür, ama maliyetleri de daha yüksektir. Bunun sebebi, ölçek eğrisinin –hacim artışı eşittir daha düşük maliyet– işe yaramaması değildir. Aksine, B’nin hacim artışının daha yüksek

karmaşıklık maliyetine satın alınmış olmasındandır. Bunun devasa bir etkisi vardır ve A'ya göre görünür olan ek maliyetten çok daha büyüktür. Ölçek eğrisi işlemektedir, ama karmaşıklığın artması onun faydalarını tersyüz etmiştir.

**Şekil 31:** Karmaşıklığın maliyeti




## "Yalın olan güzeldir" 80/20 Kuralı'nı açıklar

Karmaşıklığın maliyetini kavramak, kurumsal büyüklük hakkındaki tartışmada ileri doğru büyük bir adım atmamıza imkân tanır. Konu, küçük olanın güzel olması değildir. Bütün diğer şeyler eşitken, büyük olan güzeldir. Ama işte bütün diğer şeyler eşit değildir. Büyük olan, sadece karmaşık olduğu için çirkin ve masraflıdır. Büyük, güzel de olabilir. Ama her koşulda güzel olan, yalın olandır.

Yönetim bilimciler dahi yalınlığın değerini sonradan fark ettiler. Gunter Rommel[40] tarafından 39 orta ölçekli Alman şirketi arasında özenle yapılan yakın zamanlı bir çalışmada yalnızca tek bir özelliğin başarılı olan firmaları, başarısı daha az olanlardan ayırdığı görüldü: yalınlık. Başarılılar daha dar bir ürün gamını daha az sayıda müşteriye satıyordu ve aynı zamanda daha az tedarikçiye sahipti. Çalışmadan çıkan sonuca göre, yalın bir organizasyonun yaptığı en iyi iş, karmaşık ürünleri satmaktı.

Bu zihinsel dönüm noktası, şirket kârına uygulanan 80/20 Kuralı'nın görünürde şaşırtıcı iddialarının aslında neden ve nasıl

doğru olabildiğini açıklamaya yardımcı olur. Gelirlerin beşte biri kârın beşte dördünü meydana getirebilir. Gelirlerin en üst yüzde 20'lik dilimi, en alt yüzde 20'lik dilimden 16 kat daha kârlı olabilir (ya da en alt yüzde 20'lik dilimin zarar ettiği durumlarda sonsuz derecede daha kârlı da olabilir!). "Yalın olan güzeldir" 80/20 Kuralı'nın neden işe yaradığını büyük ölçüde açıklıyor:

► Yalın ve saf pazar payı eskiden bilindiğinden çok daha değerlidir. Saf ölçekten elde edilen getiri, saf olmayan ölçekle ilintili karmaşıklık tarafından belirsizleştiriliyor. Farklı iş bölümlerinin de genellikle farklı rakipleri ve bu rakipler karşısında farklı göreli gücü olagelmiştir. Bir işletme dar bir biçimde tanımlanan kendine uygun mevkisinde hâkimken, karşısında baskın bir rakibin bulunduğu farklı mevkilerden birkaç kat daha fazla getiri etmesi olasıdır (ayna etkisi).

► İşin olgun ve yalın kısımları olağanüstü kârlı olabilir. Ürün, müşteri ve tedarikçi sayısını azaltmak genelde daha yüksek kâra yol açar. Bunun bir nedeni sadece en kârlı faaliyetlere ve müşterilere odaklanma lüksüne sahip olmak iken, bir diğer nedeni de –genel giderler ve yönetim biçiminde ortaya çıkan– karmaşıklığın maliyetinin azaltılabilmesidir.

► Farklı ürünlerde, firmaların genellikle dışarıdan mal ve hizmet alımı (jargona göre, *outsourcing*) kapsamında farklılıkları bulunur. *Outsourcing*, karmaşıklık giderlerini azaltmanın muhteşem bir yoludur. En iyi yöntem, şirketinizin en fazla karşılaştırmalı üstünlüğe sahip olduğu değer katıcı zincirin hangisi olduğuna (AR&GE-üretim-dağıtım-satış-pazarlama-hizmet verme) karar vermek ve ardından geriye kalan her şeyi acımadan dışarıdan almaktır. Bu, karmaşıklığın maliyetinin çoğunu ortadan kaldırır ve bir ürünü pazara sunmak için harcadığınız süreyi hızlandırdığı kadar, çalışan sayısının azalmasını da sağlar. Sonuç: Çok daha düşük maliyet ve genellikle önemli ölçüde artan fiyatlar.

► Bu sizin tüm merkezi fonksiyonlardan ve maliyetlerden kurtulmanızı sağlayabilir. Tek bir iş alanında faaliyet gösteriyorsanız, genel merkeze, bölgesel ofislere veya fonksiyonel ofislere ihtiyacınız olmaz. Genel merkezin ortadan kaldırılmasının kâr üzerinde heyecan verici bir etkisi olur. Genel merkezle ilgili esas sorun maliyetler

değildir. Gerçek sorumluluğu ve inisiyatifi, işi yapan ve müşteriye değer katanların elinden alma yöntemidir. Şirketler ilk kez yönetim hiyerarşisinin çevresinde değil de, müşteri ihtiyaçları çevresinde yoğunlaşabileceklerdir.

► Genel merkez ortadan kaldırılmadan önce, burayla ilişkili maliyetler işin farklı bölümlerinin üzerine farklı derecelerde düşüyordu. En kârlı ürünler ve hizmetler genellikle merkezden herhangi bir "yardım" almaksızın kendi yaşamlarını sürdürenlerdir. İşte bu yüzden, 80/20 kârlılık uygulamaları yapıldığında, yöneticiler en ihmal edilen alanların en kârlı alanlar olduğunu görerek genellikle çok şaşırırlar. Bu, bir tesadüf değildir. (80/20 Analizi'nin en talihsiz yan ürünlerinden biri de bazen en kârlı alanların üst yöneticilerden çok daha fazla ilgi görmesidir. Bunun sonucunda kârlılık liginde aşağı düşmeye başlayabilirler.)

► Son olarak, işin bölümlerinden biri yalın ise, o bölümün müşterilere daha yakın olması çok mümkündür. Yönetim daha az ayağa dolanır. Müşterilere kulak verilebilir ve kendilerini önemli hissetmeleri sağlanabilir. İnsanlar bunun için daha fazla para ödemeye hazırdır. Müşteriler için önemsenme arayışı, en az değer arayışı kadar önemlidir. Yalınlık, maliyetleri düşürdüğü kadar fiyatları da yükseltir.

## Genel giderlere katkı: eylemsizliğin en zayıf bahanelerinden biri

80/20 Analizi'nin sonuçlarıyla yüzleşen yöneticiler sık sık yalnızca en kârlı segmentlere odaklanmaya karşı çıkarlar. Daha az kârlı segmentlerin, hatta zarar eden segmentlerin genel giderlere pozitif bir katkı yaptığına dikkat çekerler. Şimdiye değin uydurulmuş en zayıf ve kendi çıkarlarına en çok hizmet eden savunulardan biridir bu.

En kârlı segmentlere odaklanırsanız, bunları şaşırtıcı bir şekilde hızla geliştirebilirsiniz – neredeyse her zaman yılda yüzde 20, hatta bazen daha da hızlı büyüme. Unutmayın ki başlangıç konumu ve müşteri *franchise*'ı[41] güçlüdür, bu yüzden kârlı segmentlerde işin tamamını büyütmekten çok daha kolaydır. Daha az kârlı olan segmentlerden genel gider kapsamı ihtiyacı çok hızlıca ortadan

kaybolabilir.

Ama gerçek şu ki beklemek zorunda değilsiniz. “Eğer gözün günah işlemene neden olursa, onu çıkar at!”[42] Kabahatli genel giderleri atın gitsin. İradeniz güçlüyse, bunu her zaman yapabilirsiniz. Bazen daha az kârlı segmentler, genel giderleriyle birlikte ya da onlar olmaksızın satılabilir ve her zaman kapatılabilir. “Çıkış maliyetlerinden” sızlanan muhasebecilere kulak asmayın; bunların çoğu hiçbir nakit maliyeti olmayan, sırf kâğıt üzerindeki sayılardır. Nakit maliyeti olduğu durumda bile geri ödemesi çok hızlıdır; yalınlığın değeri nedeniyle bu hesap uzmanlarının size söyleyeceğinden bile çok daha hızlı.

Üçüncü bir seçenek de, ki genellikle en kârlısıdır, bile bile pazar payı kaybederek bu segmentleri biçmektir. Daha az kârlı müşterileri ve ürünleri bir kenara bırakırsınız, bu segmentlere desteği ve satış yapma çabasını büyük ölçüde kesersiniz, fiyatları yükseltirsiniz ve siz yol boyunca sırıtarak bankaya giderken satışların yüzde 5-20 oranında düşmesine izin verirsiniz.

## En yalın yüzde 20’yi elde etmeye çalışın

Yalın ve standartlaştırılmış olan, karmaşık olandan büyük ölçüde daha üretken ve uygun maliyetlidir. En beğenilen ve evrensel mesajlar, en yalın olanlardır: iş arkadaşlarına, tüketicilere, tedarikçilere mesajlar. En yalın yapılar ve süreç akışları hep en cazip ve en az maliyetlidir. Self-servisin tüm biçimlerinde olduğu gibi, müşterinin iş sisteminize erişmesine izin vermek; seçenek, ekonomi, hız ve harcama meydana getirir.

Her zaman her ürün yelpazesinin, sürecin, pazarlama mesajının, satış kanalının, ürün tasarımının, imalatın, verilen hizmetin ya da müşteri geribildirim mekanizmasının en yalın yüzde 20’sini belirlemeye çalışın. En yalın yüzde 20’yi işleyin ve geliştirin. Getirebileceğiniz en yalın hale gelene kadar saflaştırın. Yalın bir ürünün veya hizmetin teminini mümkün mertebe evrensel ve küresel bir temelde standartlaştırın. Fazlalıkları pas geçin. En yalın yüzde 20’yi akla hayale gelebilecek en yüksek kalitede ve kalıcılıkta üretin. Bir şeyler karmaşıklaşmaya başlar başlamaz, hemen yalınlaştırın.

Bunu yapamıyorsanız, o zaman saf dışı bırakın.

## Corning’de karmaşıklığı azaltmak

Sorun yaşayan bir işletme, karmaşıklığı azaltmak ve kârı yükseltmek için 80/20 Kuralı’nı nasıl kullanabilir? Greenville, Ohio’da ve Kaiserslautern, Almanya’da otomobil egzoz sistemleri için seramik kaplama malzemeleri üreten Corning, bu konuda mükemmel bir vaka çalışması oluşturuyor.[43]

1992’de ABD’de işler iyi gitmiyordu, ertesi yıl da Almanya pazarı keskin bir düşüş yaşadı. Corning yöneticileri paniğe kapılmak yerine, bütün ürünlerinin kârlılığını uzun ve sıkı bir incelemeye tabi tuttular. Dünyadaki hemen hemen bütün firmalar gibi, Corning yöneticileri de ne üreteceklerine karar vermek için standart maliyet yaklaşımını kullanmıştı. Ancak standart maliyet sistemleri, 80/20 Kuralı’nın bu kadar gerekli olmasının nedenlerinden biridir: Standart maliyet sistemleri, büyük oranda, yüksek ve düşük hacimli ürünler arasında ayrım yapmadığından dolayı, ürünün gerçek kârlılığını bilmeyi imkânsız hale getirir. Corning’de değişken maliyetler –örneğin fazla mesai, eğitim, ekipman yenileme ve arıza süresi– tam olarak bölüştürüldüğünde, sonuçlar hayrete neden olmuştu. Kaiserslautern’de üretilen iki ürünü ele alalım: Burada adına R10 diyeceğimiz yüksek hacimli, yalın, simetrik şekilli bir seramik malzeme ve bir de daha düşük hacimli, tuhaf şekilli bir malzeme olan R5 var. R5’in standart maliyeti R10’dan yüzde 20 daha fazlaydı. Ancak R5’i üretmek için gereken fazladan mühendislik ve işçilik maliyetlere tam olarak eklenince, inanılmaz bir maliyeti olduğu ortaya çıktı, R10’dan yüzde 500.000 daha fazla!

Gerçi düşünüldüğünde bu veriye inanılabilirdi. R10 adeta kendi kendine meydana geliyordu. R5’in spesifikasyonlar dahilinde kalabilmesi için üzerine titreyecek pahalı mühendislere gerek vardı. Bu yüzden, eğer yalnızca R10 üretilecek olsaydı, çok daha az mühendise ihtiyaç olacaktı. Öyle de oldu. Gelire çok az, kâra ise negatif etkisi olan düşük hacimli, kârsız ürünleri saf dışı bırakarak mühendislik kapasitesi yüzde 25 azaltıldı.

### 50/5 Kuralı

Corning Analizi, 80/20 Kuralı'nın gayet faydalı kuzenlerinden birine doğru meyletmeye devam etti: 50/5 Kuralı.

50/5 Kuralı, genellikle, bir şirketin müşterilerinin, ürünlerinin, bileşenlerinin ve tedarikçilerinin yüzde 50'sinin gelirlere ve kâra yüzde 5'ten daha az katkı yapacağını iddia eder. Düşük hacimli (ve negatif değere sahip) yüzde 50 oranındaki kalemden kurtulmak, karmaşıklığı azaltmanın anahtarıdır.

50/5 Kuralı Corning'de işe yaradı. Greenville'de üretilen 450 üründen yarısı gelirin yüzde 96,3'üne, geri kalan yarısı ise yalnızca yüzde 3,7'sine katkı yapıyordu. Analiz edilen döneme bağlı olarak, Almanya'daki tesiste ürünlerin düşük hacimli olan yüzde 50'sinin satışların yalnızca yüzde 2-5'ini oluşturduğu görüldü. Her iki tesiste de en dip yüzde 50 zarar yaratıyordu.

### Fazlası zarar

Cehenneme giden yol hacim arayışıyla örülüdür. Hacim, marjinal ürünlere, marjinal müşterilere ve fazlasıyla artan idari bir karmaşıklığa yol açar. Karmaşıklık yöneticiler için hem ilginç hem de ümit verici olduğundan, genellikle hoş görülür, ta ki güç yetiremeyene kadar. Corning'de de tesisleri zarar eden, karmaşık işlerle doldurmuşlardı.

Çözüm, ürünlerin yarıdan fazlasından vazgeçmekti. 1.000 tane tedarikçiyle uğraşmak yerine, satın alımlar, toplam tedariğin yüzde 95'ini karşılayan 200 tedarikçide birleştirildi (95/20 Kuralı). Organizasyon modernleştirilmişti.

Piyasa çökerken Corning işin yönünü çevirmişti. Bu, ters bir şey gibi gelebilir, ama işe yaramıştı. Daha yalın, daha küçük bir operasyon, kârı hızla eski haline getirdi. Az, her zaman iyiydi.

## Yöneticiler karmaşıklığa bayılır

Bu noktada şunu sormak gerekir: Karmaşıklaşmak açıkça değere

zarar veriyorken, neden sözüm ona kârı maksimize eden organizasyonlar bu hale gelir?

Buna verilecek etkili bir cevap, ne yazık ki, yöneticilerin karmaşıklığı seviyor olmasıdır. Karmaşıklık, kışkırtıcıdır ve entelektüel anlamda kamçılayıcıdır; sıkıcı, gündelik iş akışını bozar ve yöneticilere ilginç işler yaratır. Bazıları, karmaşıklığın kimse bakmıyorken zorla giriverdiğine inanır. Buna şüphe yok – ama karmaşıklığa aynı zamanda yöneticiler de arka çıkar, tıpkı onun da yöneticilere arka çıktığı gibi.

Çoğu organizasyon, hatta sözde ticari ve kapitalist olanlar bile, müşterilerin, yatırımcıların ve genelde dış dünyanın çıkarlarına karşı kurulmuş gizli yönetim tertipleridir. Firmalar bir ekonomik krizle karşı karşıya olmadığında ya da kendi yöneticileri yerine yatırımcıların ve müşterilerin tarafını tutan sıra dışı bir lidere sahip değilse, abartılı yönetim faaliyeti adeta garantidir. Bu, görev başındaki yönetsel sınıfın çıkarınadır.[44]

## Yalınlık yoluyla maliyetleri düşürme

İşte böylece işletmelerin, tıpkı hayatın kendisi gibi, aşırı karmaşıklaşmaya eğilimi olur. Bütün organizasyonlar, özellikle de büyük ve karmaşık olanlar doğaları gereği verimsiz ve müsriftir. Yapmaları gereken şeye odaklanmazlar. Yapmaları gereken, mevcut ve potansiyel müşterilerine değer katmaktır. Bu amacı yerine getirmeyen her türlü faaliyet randımansızdır. Yine de çoğu büyük organizasyon şaşılacak kadar çok pahalı ve randımansız faaliyetin içine girer.

Her kişi ve her organizasyon bir koalisyonun ürünüdür ve bu koalisyon dahilindeki güçler her zaman mücadele halindedir. Bu mücadele, “işe yaramaz çoklar” ile “yaşamsal azlar” arasındadır. “İşe yaramaz çoklar” hüküm süren ataleti ve yetersizliği içinde barındırır. “Yaşamsal azlar” etkililiğin, dehanın ve uygunluğun çığır açıcı damarlarıdır. Çoğu faaliyet pek az değer ve pek az değişim doğurur. Birkaç güçlü müdahalenin ise devasa etkisi olur. Bu mücadeleyi gözlemlemek zordur: Zayıf (ya da negatif) yığınsal çıktıyı da, oldukça

yüksek değerli az miktardaki çıktıyı da üreten aynı kişi, aynı birim, aynı organizasyondur. Ayırdına varabildiğimiz tek şey genel sonuçtur; gereksiz kısmı da değerli kısmı da kaçırırız.

Bundan da anlaşılacağı gibi, her organizasyonun, yaptığı işi yalınlaştırmak ve düşük –ya da negatif– değerli faaliyetleri bertaraf etmek suretiyle maliyetleri düşürmek ve müşterilere daha fazla değer sunmak için her zaman büyük bir potansiyeli vardır.

Şunları aklınızda tutun:

► İsraf karmaşıklıktan beslenir; etkililik ise yalınlık gerektirir.

► Faaliyetin büyük kısmı her zaman anlamsız, eksik düşünülmüş, kötü yönlendirilmiş, müsrifçe yönetilmiş olacak ve müşteriler için pek önemli olmayacaktır.

► Faaliyetin küçük bir kısmı her zaman son derece etkili olacak ve müşterilerden değer görecektir; muhtemelen de sandığınız şey değildir; belirsizdir ve daha az etkili, bir sepet dolusu faaliyetin içine gömülüdür.

► Tüm organizasyonlar üretken ve üretken olmayan güçlerin bir karışımıdır: çalışanlar, ilişkiler ve varlıklar.

► Kötü performans her zaman belirli bir topluluğa özgüdür, daha az görülen mükemmel performansın ardına gizlenir, imdadına da bu mükemmel performans yetişir.

► İşleri yapma şeklimizi değiştirerek ve daha az şey yaparak büyük ilerlemeler sağlamak her zaman mümkündür.

Her zaman 80/20 Kuralı'nı hatırlayın: Firmanızın ürettiği çıktıyı incelerseniz, olasılıkla şunu göreceksiniz ki, faaliyetin dörtte biriyle beşte biri arası, kârın dörtte üçüne ya da beşte dördüne denk düşer. Bu dörtte biri ya da beşte biri çoğaltın. Kalan kısmın etkinliğini artırın ya da kesip atın.

## 80/20 Kuralı'nı kullanarak maliyetleri azaltma

Maliyetleri düşürmek için kullanılan tüm etkin teknikler üç 80/20 kavrayışından faydalanır: kârsız faaliyetin bertaraf edilmesi yoluyla yalınlaştırma, gelişmenin birkaç önemli itici gücü üzerine odaklanma

ve performans karşılaştırması. Bu son ikisi, ayrıntılı bir incelemeyi hak ediyor.

### Seçici olun

Her şeye eşit çaba sarf etmeyin. Maliyetleri azaltmak pahalı bir iştir! Maliyetlerin düşürülebileceği en olası alanları belirleyin (belki de tüm işin yalnızca yüzde 20'si). Çabanızın yüzde 80'ini buraya yoğunlaştırın.

> Mikroanalize saplanıp kalmasanız iyi olur. 80/20 Kuralı'nı uygulamak faydalı olabilir. Terk edebileceğiniz önemli zaman kayıplarının neler olduğuna, mevcut süreçlerinizde hedefleyebileceğiniz gecikmelerin ve maliyetlerin yüzde 80'inin nerelerde olduğuna bakın ve bunlara nasıl müdahale edebileceğinizi öğrenin.[45]
>
> Başarılı olmak için neyin değerli olduğunu tartmak gerek [...] Çoğu organizasyon Pareto Kuralı'na uygundur: Önem taşıyan şeylerin yüzde 80'i, maliyetlerin yüzde 20'sine sahiptir [...] Örneğin, Pacific Bell'in müşteri ödeme merkezinde yapılan bir çalışmada merkezin işlerinin yüzde 25'inin, ödemelerin yüzde 0,1'inin işlemlerine vakfedildiği ortaya çıkmıştı. Ödemelerin üçte biri iki kez, hatta bazen birkaç kez işleme tabi tutuluyordu.[46]

Maliyetleri düşürürken veya ürün ve hizmet kalitesini yükseltirken, her şeyden önce eşit maliyetin eşit müşteri memnuniyeti yaratmadığını unutmayın. Maliyetin az sayıda kısmı olağanüstü üretken iken, büyük kısmının müşterilerin değer verdiği şeylerle pek az ilgisi vardır, hatta hiç yoktur.

### Gelişme alanlarının yerini saptamak için 80/20 Analizi'ni kullanmak

80/20 Analizi, belirli sorunların niçin ortaya çıktığını saptayıp önemli gelişme alanlarına dikkat çekebilir. Basit bir örnek olarak, bir yayınevi işlettiğinizi ve üretim maliyetlerinizin bütçenin yüzde 30 üzerinde olduğunu düşünelim. Ürün müdürünüz, bu bütçe aşımının 1001 sebebi olduğunu söylüyor: Bazen yazarlar metinleri geç teslim etmektedir, bazen düzeltmenler ya da dizin yapanların işi

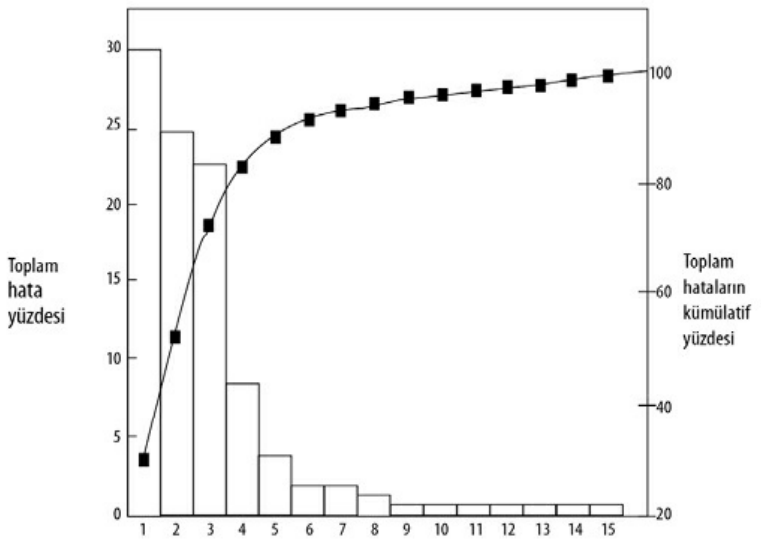
planlanandan uzun sürmektedir, çoğu zaman kitap planlanandan daha uzun gelmektedir, tablolar ve diğer şekiller düzeltilmekte ve daha bir sürü özel neden olmaktadır. Yapabileceğiniz şeylerden biri, belirli zaman dilimini, diyelim üç ayı ele almak ve üretimdeki tüm maliyet aşımlarını dikkatle izlemektir. Her birinin ana nedenini ve ayrıca bununla ilgili maddi kaybı da not etmelisiniz.

Şekil 32'de en çok görülen neden en başta olmak üzere nedenler gösterilmektedir.

**Şekil 32:** Yayınevinde üretimde bütçe aşım sebepleri

| | Sebepler | Sıklık | Yüzde | Kümülatif yüzde |
|---|---|---|---|---|
| 1 | Yazarlar düzeltmelerde geç kalıyor | 45 | 30,0 | 30,0 |
| 2 | Yazarlar orijinal metni teslimde geç kalıyor | 37 | 24,7 | 54,7 |
| 3 | Yazarlar çok fazla düzeltme yapıyor | 34 | 22,7 | 77,4 |
| 4 | Şekillerin düzeltmeye ihtiyacı var | 13 | 8,6 | 86,0 |
| 5 | Kitap planlanandan daha uzun | 6 | 4,0 | 90,0 |
| 6 | Düzeltmen gecikmesi | 3 | 2,0 | 92,0 |
| 7 | Dizin yapanlar gecikiyor | 3 | 2,0 | 94,0 |
| 8 | İzinler gecikiyor | 2 | 1,3 | 95,3 |
| 9 | Grafikerlerin bilgisayar arızası | 1 | 0,67 | 96,0 |
| 10 | Grafikerlerin düzeltme hataları | 1 | 0,67 | 96,6 |
| 11 | Editörün program değişikliği | 1 | 0,67 | 97,3 |
| 12 | Pazarlamanın program değişikliği | 1 | 0,67 | 98,0 |
| 13 | Matbaanın program değişikliği | 1 | 0,67 | 98,7 |
| 14 | Grafikerin işten çıkarılması | 1 | 0,67 | 99,3 |
| 15 | Grafikerle hukuki ihtilaf | 1 | 0,67 | 100,0 |
| | Toplam | 150 | 100 | 100 |

**Şekil 33:** Yayınevinde bütçe aşım sebeplerinin 80/20 diyagramı



Şekil 33’te bu bilgi 80/20 Diyagramı’na dönüştürülmüştür. Bunun için, sebepler çubuğunu azalan önem sırasına dizin, çubuk başına sebep sayısını sol dikey eksene koyun, sebeplerin kümülatif yüzdesini sağ dikey eksene yerleştirin. Bunu kolayca yapabilirsiniz. Verinin görsel özeti oldukça etkilidir.

Şekil 33’te görebildiğimiz gibi, on beş sorundan üçü (tam yüzde 20’si) bütçe aşımlarının neredeyse yüzde 80’ine neden olmaktadır. Kümülatif çizgi ilk beş sebepten sonra hızla düzleşirken size “işe yaramaz çoklar” olan sebeplere ulaşmakta olduğunuzu söylemektedir. En önemli üç sebebin tamamı yazarlarla ilgilidir. Yayınevi bu sorunu çözmek için, yazarların sözleşmelerine, kendileri tarafından yaratılan fazladan dizgi maliyetleri veya yapılan aşırı düzeltmeler için bir sorumluluk maddesi ekleyebilir. Bunun gibi çok küçük bir değişiklik sorunun yüzde 80’den fazlasını ortadan kaldıracaktır.

Bazen sebeplerin sayısı yerine, sorunun (ya da fırsatın) finansal etkisi temelinde bir 80/20 Diyagramı çizmek daha faydalıdır.

### Performansı karşılaştırın

80/20 Kuralı der ki, yüksek üretkenliğe sahip olanlar her zaman az sayıdayken, düşük üretkenliğe sahip olanlar çoktur. Geçmiş 30 yıla ait tüm en etkin maliyet azaltma teknikleri (genellikle 80/20 Kuralı’nı bilinçli bir şekilde kabul ederek) bu kavrayıştan faydalanmıştır. Geriden gelenlerin çoğunluğunun sırtına, ya performanslarını en iyiler seviyesine yükseltme (bazen 90. yüzdelik dilimi, bazen 75., genellikle de bu aralıkta) ya da zarifçe sahada çekilme sorumluluğu yüklenir.

Burası *benchmarking*, en iyi uygulama ya da yeniden yapılanma gibi maliyet azaltma/değer yükseltme tekniklerini uzun uzun açıklamanın yeri değil. Bunların tümü 80/20 Kuralı’nın sistematik açılımlarıdır ve hepsi, eğer (büyük bir “eğer”) inatla takip edilirse, müşteriye sunulan değeri olağanüstü miktarda artırabilir. Ancak çok büyük bir sıklıkla bu teknikler son moda, unutulup gidecek yöneticilik hevesi ya da müstakil programlar haline gelir. Oysa tüm radikal faaliyeti dürtüleyecek olan, son derece basit 80/20 Kuralı’na oturtulsa çok daha büyük bir şansları olur:

- ► Ticari faaliyetin çok küçük bir kısmı işe yarar.
- ► Müşterilere sunulan değer nadiren ölçümlenir ve her zaman eşitsizdir.
- ► İleri doğru atılan büyük adımlar, müşterilere sunulan değerin ve bunun için ödeyecekleri bedelin ölçümünü ve karşılaştırmasını gerektirir.

## Sonuç: yalınlığın gücü

İktisadi faaliyet israfçı olduğundan ve karmaşıklık ve israf birbirini beslediğinden, yalın bir işletme her zaman karmaşık bir işletmeden daha iyi olacaktır. Herhangi bir verili karmaşıklık düzeyinde, ölçek normal olarak değerli olduğundan, daha büyük bir işletmeye sahip olmak daha iyidir. Büyük ve yalın bir işletme en iyisidir.

Büyük bir şey yaratmanın yolu, basit bir şey yaratmaktan geçer. Müşterilere daha üstün bir değer sunma konusunda ciddi olan herkes, karmaşıklığı azaltmak suretiyle bunu kolayca yapabilir. Her büyük işletme tıka basa yolcu doludur – kârsız ürünler, süreçler, tedarikçiler, müşteriler ve en usandırıcısı da yöneticiler. Bu yolcular ticaretin evrimleşmesinin yolunu tıkar. İlerleme, yalınlık gerektirir; yalınlık ise acımasızlık. Bu da yalın olanın güzel olduğu kadar nadir de olmasının nedenini açıklar.

39 Henry Ford, *Ford on Management*, Intr. Ronnie Lessem, Oxford: Blackwell, 1991, s. 10, 141, 148. Henry Ford, *My Life and Work and My Philosophy of Industry*, 1929 tarihli eserin yeni basımı.

40 Gunter Rommel, *Simplicity Wins*, Cambridge, Massachusetts: Harvard Business School Press, 1996.

41 *Customer franchise*: Müşterinin bir ürüne ve ürünün pazarlamasına uzun süre maruz kalması sonucu, müşteride o ürün hakkında oluşan imajdır. Kaynak: https://en.wikipedia.org/wiki/Customer_franchise (ç.n.)

42 Matta 5:29'a gönderme: "Eğer sağ gözün günah işlemene neden olursa, onu çıkar at. Çünkü vücudunun bir üyesinin yok olması, bütün vücudunun cehenneme atılmasından iyidir." http://incil.info/arama/Matta+5:29 sayfasından alıntı (ç.n.)

43 George Elliott, Ronald G. Evans ve Bruce Gardiner, "*Managing cost: Transatlantic lessons*" *Management Review*, Haziran 1996.

44 Richard Koch ve Ian Godden, a.g.e. (bkz. Bölüm 3, not 12).

45 Carol Casper, “Wholesale changes”, *US Distribution Journal*, 15 Mart 1996.

46 Ted R. Compton, “Using activity-based costing in your organization”, *Journal of Systems Management*, 1 Mart 1994.

# 6

# Doğru müşterileri yakalamak

> Başarılarının nedenlerini analiz edenler, 80/20 Kuralı'nın etkili olduğunu bilir. Büyümelerinin, kârlılıklarının ve ödemelerinin yüzde 80'i müşterilerinin yüzde 20'sinden sağlanmaktadır. Asgari düzeyde firmalar, gelecekteki büyüme için arzu edilen beklentinin net bir resmini elde edebilmek için en üst yüzde 20'lik dilimi belirlemelidir.
>
> Vin Manaktala[47]

80/20 Kuralı, doğru cins satış ve pazarlama yapmak ve bunu, mal ve hizmet üretim ve sunumunun tüm süreçleri de dahil, herhangi bir organizasyonun genel stratejisiyle ilişkilendirmek için elzemdir. 80/20 Kuralı'nın bu yöntemle nasıl kullanılacağını göstereceğiz. Ama önce sanayileşme ve pazarlama hakkındaki bir sürü sözde-entelektüel gelişmemişliği yolumuzdan temizlemek mecburiyetindeyiz. Örneğin, post-endüstriyel bir dünyada yaşadığımız, firmaların üretim odaklı olmaması gerektiği, pazarlama ve müşteri merkezli olması gerektiği sıklıkla söylenir. Bunlar en hafifinden yarı gerçektir. Nedenini açıklamak için kısa bir tarihsel yolculuğa ihtiyaç var.

Başlangıçta çoğu firma, üzerinde pek az düşünerek, hatta hiçbir fikre sahip olmadan pazarlarına –önemli müşterilerine– yoğunlaştılar. Ayrı bir fonksiyon veya faaliyet olarak pazarlama gereksizdi, ancak yine de küçük işletmeler müşterilerine sahip çıkma işini sağlama aldılar.

Ardından, büyük işletmeleri, uzmanlaşmayı (Adam Smith'in raptiye fabrikası) ve nihayet üretim hattını yaratan Sanayi Devrimi geldi. Büyük işletmelerin doğal eğilimi, müşteri ihtiyaçlarını düşük maliyetli kitlesel üretimin mecburiyetlerine tabi kılmaktı. Çok iyi bilinen sözüyle Henry Ford, herkesin "siyah olduğu sürece istediği

renkte” Model T’ye sahip olabileceğini söylemişti. 1950’lerin sonlarına kadar her yerde büyük işletmeler büyük ölçüde üretim odaklıydı.

Günümüzün sofistike pazarlamacısı veya iş insanı için üretim odaklı ilkel yaklaşıma dudak bükmek kolaydır. Aslında Fordist yaklaşım basitçe kendi zamanının doğrusuydu; bir yandan ürünleri daha cazip kılarken, öte yandan yalınlaştırma ve maliyetleri düşürme misyonu günümüzün zengin tüketim toplumunun temeliydi. Düşük maliyetli fabrikadan çıkan ürünler, önceden pazardan dışlanmış tüketiciler için malları gittikçe daha fazla kategoride elverişli (ya da şu feci ifadeyle “ulaşılabilir”) kıldı. Kitle piyasasının oluşumu, daha önceden var olmayan harcama gücünü de doğurdu. Bu da daha düşük maliyetli üretim, daha fazla tüketim, daha fazla istihdam, daha fazla alım gücü, daha fazla hacim, daha düşük birim maliyet, daha fazla tüketim şeklinde, kırılmadığı takdirde yukarı doğru ilerleyen spiral bir döngüye yol açtı.

Bu açıdan bakınca, Henry Ford üretim odaklı bir mağara adamı değildi: sıradan vatandaşlara hizmet veren yaratıcı bir dâhiydi. 1909’da misyonunun “otomobili demokratikleştirmek” olduğunu söylemişti. O zamanlar bu hedef alay konusuydu: Yalnızca zenginlerin arabası olurdu. Ama tabii seri üretilen ve önceki otomobillerden çok daha düşük bir maliyete sahip olan Model T ilk vuruşu yapmış oluyordu. İyi ya da kötü, ama toplamda kötüden çok iyi olmak üzere, Fordist dünyanın sağladığı “bolluğun”[48] keyfini sürüyoruz.

Büyük çapta sanayileşme ve inovasyon otomobillerle sınırlı kalmadı. Buzdolabından Sony Walkman’a, CD-ROM’a kadar birçok ürün, pazar araştırması sonucu ortaya çıkamazdı herhalde. On dokuzuncu yüzyılda kimse dondurulmuş gıda istemiyordu, çünkü bunları saklayacak dondurucular yoktu. Ateşin bulunuşundan tekerleğin icadına kadar bütün büyük buluşlar, bu buluşların üzerine kendi pazarlarını yaratan üretim zaferleriydi. Post-endüstriyel bir dünyada yaşadığımızı söylemek ise saçma. Sözüm ona sanayi çağında fiziksel ürünler nasıl sanayileştirildiyse, bugün hizmetler de aynı şekilde sanayileşiyor. Perakendecilik, tarım, çiçek üretimi, dil,

eğlence, eğitim, temizlik, otelcilik ve hatta lokantacılık sanatı –bütün bunlar tekil hizmet sağlayıcıların uzmanlık alanıydı, sanayileştirilemez ve ihraç edilemezdi. Bugün bütün bu alanlar hızla sanayileşiyor ve hatta bazı durumlarda küreselleşiyor.[49]

## 1960'lar pazarlamayı, 1990'lar ise müşterileri yeniden keşfetti

Ürünü meydana getirmeye, üretimi artırmaya ve maliyetleri aşağı çekmeye yoğunlaşan üretim odaklı yaklaşımın başarısı nihayetinde bu yaklaşım kusurlarının da altını çizmiş oldu. 1960'ların başında, Theodore Levitt gibi işletme profesörleri, yöneticilere pazarlama odaklı olmalarını söylemeye başladı. 1960'ta *Harvard Business Review*'da yayımlanan "Pazarlama miyopluğu" isimli efsanevi makalesi, endüstriyi "ürün üretmek" yerine "müşteriyi tatmin etmeye" teşvik ediyordu. Bu yeni öğreti heyecan vericiydi. İş insanları müşterilerin kalplerini ve zihinlerini kazanmak için çok uğraştılar; görece yeni bir inceleme dalı, pazar araştırması, müşterilerin hangi yeni ürünleri istediklerini keşfetmek için büyük ölçüde yaygınlaştı. İşletme okullarında pazarlama sıcak gündem haline gelmişti ve pazarlama yöneticileri yeni nesil CEO'lar olarak üretim geçmişine sahip olanları yerlerinden ettiler. Kitle piyasası ölmüştü; ürün ve müşteri segmentasyonu, bilgelik düsturu haline gelmişti. Daha yakın zamanlarda, 1980'lerde ve 1990'larda müşteri memnuniyeti, müşteri merkezlilik, müşteri mutluluğu ve müşteri saplantısı en aydın ve başarılı kurumsal şirketlerin beyan ettikleri hedefleri haline gelmişti.

## Müşteri odaklı yaklaşım hem doğrudur hem de tehlikeli

Pazarlama odaklı ve müşteri merkezli olmak kesinlikle doğrudur. Ama aynı zamanda tehlikeli ve potansiyel olarak ölümcül yan etkileri de olabilir. Ürün yelpazesi çok fazla yeni alana dağılırsa ya da müşteri saplantısı gittikçe daha fazla marjinal müşteri edinmeye yol açarsa,

birim maliyetler yükselecek ve getiri düşecektir. İlave ürün yelpazesi, karmaşıklığın maliyeti nedeniyle genel giderleri hızla yükseltir. İmalathane maliyetleri artık o kadar düşüktür ki, firmanın katma değerinin yalnızca küçük bir bölümünü oluşturur –genellikle ürünün satış fiyatının yüzde 10'undan daha azını. Firma maliyetlerinin büyük çoğunluğu imalathanenin dışındadır. Ürün yelpazesi çok genişse bu maliyetlerin cezası olabilir.

Benzer şekilde, çok fazla müşteri kovalamak da pazarlama ve satış maliyetlerini tırmandırıp daha yüksek lojistik maliyetlere yol açabilir. Hepsinden daha tehlikelisi, çok büyük bir sıklıkla, sadece yeni müşteriler için değil, eskiler için de cari satış fiyatlarını daimi olarak düşürebilir.

80/20 Kuralı burada elzemdir. Üretim odaklı ve pazarlama odaklı yaklaşımların bir sentezini sunar. Böylece (günümüzde aşikâr olan kârsız müşteri merkezliliğin tersine) yalnızca kârlı pazarlama ve kârlı müşteri merkezliliğe yoğunlaşabilirsiniz.

## 80/20 pazarlama öğretisi

Her bir firma doğru pazarlara ve müşterilere odaklanmalıdır, bu da genellikle şirketin halihazırda sahip olduklarının küçük bir azınlığıdır. Pazarlama odaklı ve müşteri merkezli olmak hakkındaki beylik bilginin genellikle yalnızca yüzde 20'si doğrudur.

Üç altın kural bulunur:

► Pazarlama ve firmanın tamamı, mevcut ürün grubunun yüzde 20'sinde –bu küçük kısım tamamıyla maliyetlendirilmiş kârın yüzde 80'ini üretir– dudak uçuklatan bir ürün ve hizmet bulmaya odaklanmalıdır.

► Pazarlama ve firmanın tamamı, firmanın satışlarının ve/veya kârının yüzde 80'ini sağlayan müşterilerin yüzde 20'sini memnun etmek, onları sürekli elde tutmak ve onlara yapılan satışları artırmak için olağanüstü uğraş vermelidir.

► Üretim ile pazarlama arasındaki çelişki sahici değildir. Ancak pazarladığınız ürün farklı ise ve hedef müşterileriniz açısından ya

başka bir yerden temin edilemiyor ya da sizin sağladığınız ürün/hizmet/fiyat paketi başka yerlere göre daha iyi bir değer sunuyorsa başarılı olabilirsiniz. Bu koşulların, mevcut ürün grubunuzun yüzde 20'sinden fazlasında geçerli olması olası değildir ve muhtemelen de gerçek kârınızın yüzde 80'ini bu yüzde 20'lik dilimden elde ediyorsunuzdur. Bu koşullar ürünlerinizden hiçbirine uymuyorsa, o zaman tek umudunuz inovasyon olacaktır. Bu aşamada, yaratıcı pazarlamacı ürün odaklı olmak zorundadır. İnovasyonun tamamı zorunlu olarak ürün odaklıdır. Yeni bir ürün ya da hizmet olmaksızın inovasyon yapamazsınız.

### Az sayıda doğru ürün/pazar segmentinde pazarlama odaklı olun

Her bir ürünle ilintili genel giderler de dahil olmak üzere bütün maliyetleri dikkate aldığınızda, gelirlerinizin yüzde 20'sinden sorumlu olan ürünlerin, kârınızın yüzde 80'ini oluşturması muhtemeldir. Hatta ürünlerinizin yüzde 20'sinin kârınızın yüzde 80'inden sorumlu olması daha muhtemeldir. Sacramento, California'da bir perakendeci olan Raley'nin kozmetik ürünleri satın alma görevlisi olan Bill Roatch şöyle yorumluyor:

> Kârınızın yüzde 80'i ürünlerin yüzde 20'sinden kaynaklanır. [Bir perakendeci için] soru, bu yüzde 80'in ne kadarını [kozmetikte itibar kaybetme riski almadan] gözden çıkarmaya gücünüzün yeteceğidir [...] Kozmetik *franchiser*'lara sorun, zarar göreceklerini söyleyeceklerdir. Perakendecilere sorun, bir kısmını gözden çıkarabileceklerini söyleyeceklerdir.[50]

Mantıklı davranış, en kârlı ve en çok satan rujların yüzde 20'sine ayrılan alanı genişletmek ve satışı daha ağır olan ürünlerin bazılarını listeden çıkarmaktır. Ardından, bu en kârlı yüzde 20'lik ürünlerin tedarikçileriyle işbirliği içinde, bu ürünler için mağaza içi önemli promosyonlara girişilebilir. Unutmayın ki bu kârsız yüzde 80'lik ürünlere neden ihtiyacınızın olduğu konusunda dile getirilen görünüşte iyi sebepler her zaman olur. Örneğin bu vakada, az sayıda ürün grubuna sahip olarak "itibar kaybetme" korkusu gibi. Bunun gibi mazeretlerin dayanağı, müşterilerin satın almaya hiç niyetli

olmadıkları ve dikkatlerini satın almak istedikleri üründen başka yerlere çeken bir sürü ürünü görmekten hoşlandıkları gibi tuhaf bir bakış açısıdır. Bunu teste tabi tuttuğunuzda, cevap yüzde 99 oranında marjinal ürünlerin liste dışı bırakılmasının müşteri algısını zerre kadar etkilemeden kârı yükselttiğidir.

Otomobil bakım ürünleri –cila, boya ve diğer araba temizlik aksesuvarları– üreten bir şirket, ürünlerini oto yıkamacılar aracılığıyla pazarlıyordu. Teoride mantıklıydı, çünkü oto yıkama sahipleri, başka türlü hiçbir faydalı fonksiyonu olmayacak bir yere bu ürünleri basitçe yerleştirmek suretiyle her satıştan ek bir kâr elde edebilirdi. Ortadaki fikre göre, ürünleri güzel bir yere yerleştirecekler ve satmak için uğraş vereceklerdi.

Ama otomobil bakım ürünleri şirketi satılıp da yeni yönetim kapsamlı bir satış analizi yürütünce, "klasik 80/20 Kuralı'nın işlediğini –yani şirketin gelirlerinin yüzde 80'inin, perakende noktalarının yüzde 20'sinden elde edildiğini"[51]gördüler. Yeni CEO, minimal satış yaratan 50 oto yıkamacının kapısını çaldığında, ürün teşhirinin köşelere ya da başka zayıf noktalara itildiğini, bunun da ürünlerin hırpalanmasına ve genellikle yetersiz stoğa neden olduğunu anladı.

CEO, ürünlerinin çoğunu satmayan oto yıkama sahiplerine uzun bir söylev çekti. Onlara, işlerine bir çekidüzen verip satış noktası teşhirlerini kontrol etmelerini söyledi. Ama işe yaramadı. Bunun yerine en iyi satış yapan yüzde 20 oto yıkamacıya yoğunlaşmalıydı. Onların doğru yaptığı şey neydi? Bunu daha fazla yapabilirler miydi? Ortak noktaları neydi? Bunlar gibi başka satış noktaları bulunabilir miydi? Başarılı satış noktaları büyük, profesyonel olarak işletilen zincirlerde bulunduğundan, tek ortaklı küçük işletmelerin performansını iyileştirmeye çabalamak yerine, bu satış noktalarını geliştirmeliydi.

### Az sayıdaki doğru müşteri için müşteri merkezli olun

En iyi birkaç ürüne odaklanmak ne kadar önemli olsa da, en iyi birkaç müşteriye odaklanmaktan çok daha önemsizdir. Pek çok

başarılı pazarlama uzmanı bu dersi bilir. Birkaç vakadan bahsedebiliriz. Telekom sektöründe:

> Dikkatinizi gerçek rekabet tehdidi neredeyse, oraya yönlendirin. Çoğu durumda 80/20 Kuralı yine geçerlidir – gelirin yüzde 80'i müşterilerin yüzde 20'sinden sağlanır. En çok gelir sağlayan müşterilerin kimler olduğunu öğrenin ve onların ihtiyaçlarını karşıladığından emin olun.[52]

Kontrat yönetimi işinde:

> Bildik 80/20 Kuralı'nı unutmayın. İşin yüzde 80'ini sağlayan yüzde 20'lik dilimdeki müşterilerinizle sıkı iletişimde olun. Her pazar akşamı kontrat yönetimi dosyalarını tarayın ve uzun süredir iletişime geçmediğiniz kişilere bir not yazın, bir kart yollayın ya da telefonla aramak için not düşün.[53]

1994'ten bu yana American Express, en yüksek hacimli Amex satışlarını yaratan satıcılar ve onların müşterileriyle özel satış hakkını güçlendirmek için pek çok kampanya yürüttü. Güney Florida American Express Satış Direktörü Carlos Viera şöyle açıklıyor:

> Bildik 80/20 Kuralı: İşinizin büyük kısmı, pazarınızın yüzde 20'sinden elde edilir. Bu kampanya, insanların daha fazla akşam yemeğine çıkması için bir halkla ilişkiler kampanyasıdır.[54]

Başarılı pazarlama, ürünlerinizi veya hizmetinizi en aktif bir şekilde tüketen görece az sayıdaki müşterinize odaklanmaktan ibarettir. Çok sayıda müşteri pek az alışveriş yaparken, birkaç müşteri çok alışveriş yapar. İlk grubu göz ardı edebilirsiniz. Önemli olan esas müşteri grubudur: çok ve sık tüketenler. Örneğin, WQHT ve WRKS radyo istasyonlarının sahibi olan Emmis Broadcasting, radyo dinleme sürelerini artırmak amacıyla özellikle esas dinleyicilerine odaklı başarılı pazarlama kampanyaları yürütmüştü:

> En sevdikleri radyo istasyonunda haftada 12 saat geçirmek yerine şimdi haftada 25 saat geçiriyorlar [...] Tüm istasyonlarımız için 80/20 tüketim kuralına odaklandık [...] Hedef kitlemizdeki her bir dinleyiciyi yakaladık ve onlardan çekip alabileceğimiz her bir çeyrek saati aldık.[55]

Müşterilerinizin yüzde 20'sine odaklanmak, yüzde 100'üne

odaklanmaktan çok daha kolaydır. Tüm müşterileriniz bazında, müşteri merkezli olmak hemen hemen imkânsızdır. Ancak esas yüzde 20'yi geliştirmek hem akla yatkın hem de gayet tatminkârdır.

### Esas müşterilerinizi bağlamak için dört adım

Esas yüzde 20'nin kim olduğunu bilmeden onları hedefleyemezsiniz. Sınırlı müşteri tabanına sahip firmalar tek tek müşteriler bazında bu çalışmayı yapabilir. On binlerce, milyonlarca müşteriye satış yapan firmaların, esas müşterilerinin kim olduğunu (bunlar dağıtım kanalları da olabilir) ve de yoğun ve sık tüketicilerinin profilini bilmeleri gerekir.

İkinci olarak, onlara oldukça istisnai ve hatta "ölçüsüz" bir hizmet sunmanız gerekir. Geleceğin süper sigorta acentesini yaratmak için, diye öneriyor danışman Dan Sullivan, "20 ilişki kurmanız ve onları hizmetinizle bir balık sürüsü gibi çevirmeniz lazım. Öyle sıradan bir hizmetle değil, iyi hizmetle değil. Olağanüstü hizmetle. Mümkün mertebe ihtiyaçlarını tahmin etmeniz ve sizden herhangi bir şey istediklerinde SWAT timi gibi imdatlarına koşmanız lazım."[56]İşin püf noktası, görev icabı yapılması gerekenlerin çok ötesinde, hâkim sektörel standartlara uymayan, şaşırtıcı bir hizmet sağlamaktır. Bunun kısa vadede bir maliyeti olabilir, ama uzun vadede karşılığını alırsınız.

Üçüncü olarak, yalnızca müşterilerin esas yüzde 2'si için geliştireceğiniz yeni ürünler ve hizmetler hedefleyin. Pazar payı edinmeye çalışırken her şeyden önce mevcut esas müşterilerinize daha fazla satmaya çalışın. Genel anlamda bu bütünüyle bir satış becerisi sorunu değildir. Her ne kadar "devamlı müşteri" programları hemen hemen her zaman yüksek bir getiri sağlasa ve hem kısa hem de uzun dönemli kârı yükseltse de, bu büyük ölçüde, onlara mevcut ürünlerden daha fazla satma sorunu da değildir. Bundan çok daha önemlisi, mevcut ürünleri geliştirmek ya da esas müşterileriniz tarafından talep edilen tamamen yeni ürünleri, mümkünse onlarla işbirliği içerisinde geliştirmektir. İnovasyon bu grupla olan ilişkinize dayanmalıdır.

Son olarak, esas müşterilerinizi sonsuza dek elinizde tutmayı

hedeflemelisiniz. Esas müşterileriniz sizin için bir garantidir. Herhangi birini kaybetseniz, kârlılığınız zarar görür. Bundan da anlaşılacağı üzere, kârlılığı azaltıyor gibi görünen, esas müşterilerinizi elde tutmak için harcanacak hayli sıra dışı çabanın, gerçekte herhangi bir anlamlı zaman diliminde kârı yükselteceği kesindir. Sunulacak istisnai hizmet, esas müşterileri daha fazla alışverişe teşvik ederek kısa vadeli kârı bile yükseltebilir. Ancak kârlılık, bir işletmenin sağlığı hakkında olay sonrası ölçümü sağlayan bir puan kartıdır sadece. Sağlıklı bir işletme için gerçek ölçü, esas müşterileriyle olan ilişkilerinin sağlamlığı, derinliği ve süresidir. Her durumda kârlılığı yönlendiren temel olgu, müşteri sadakatidir. Esas müşterilerinizi kaybetmeye başlarsanız, kısa vadede kazançları allayıp pullamak için ne yaparsanız yapın, iş ayaklarınızın altında un ufak olmaya başlar. Esas müşteriler terk etmeye başlamışsa, en kısa zamanda işletmeyi satın ya da yönetimi kovun –yönetici sizseniz, kendinizi kovun– ve esas müşterileri geri kazanmak ya da en azından zayiatı durdurmak için ne kadar sert tedbirler almanız gerekiyorsa alın. Bunun aksine, esas müşteriler mutluysa, işletmenin uzun vadede genişlemesi garanti altındadır.

### Yüzde 20’lik esas müşteri grubuna hizmet etmek bütün şirketin saplantısı olmalı

Pazarlamayı bir firmanın esas süreci haline getirmek ancak yüzde 20’lik ana müşteri grubuna odaklanmakla mümkündür. Bu bölüme, üretim odaklılıktan pazarlama odaklılığa geçişi inceleyerek başlamıştık. Daha sonra, pazarlama yaklaşımının sözüm ona aşırılıklarının, müşterilerin yüzde 20’sindense yüzde 100’üne odaklanmaktan kaynaklandığını gözlemledik. Yüzde 20’lik ana müşteri grubu için hiçbir aşırılık muhtemelen aşırı kaçmayacaktır. Paranızı ve enerjinizi son sınırına kadar harcar ve mükemmel bir getiri elde edeceğinizi bilirsiniz.

Organizasyonunuzu müşterilerinizin yüzde 100’üne birden odaklayamazsınız; yüzde 20’sine odaklayabilirsiniz. Buna odaklanmak her pazarlama çalışanının esas görevidir. Ama bu tip bir

pazarlama aynı zamanda firmadaki herkesin de esas görevidir. Müşteri, ister görünür olsun ister olmasın, firmadaki herkesin çabalarını görecek ve bir yargıya varacaktır. Bu anlamda 80/20 Kuralı çığır açmaktadır. Merkezine pazarlamayı alır, pazarlamayı firmanın merkezine koyar, ama aynı zamanda pazarlamayı, herhangi bir organizasyondaki herkesin işi haline getirir. Ve pazarlama, organizasyonun tüm üyeleri açısından, yüzde 20'lik esas müşterileri için hep daha fazla memnuniyet sağlamak anlamına gelmelidir.

## Satmak

Satış, pazarlamanın birinci dereceden kuzenidir: Müşterilerle iletişim kurmak ve en az bunun kadar önemli olmak üzere, onları dinlemek için cephe faaliyeti. Birazdan göreceğimiz gibi, 80/20 Düşünüşü pazarlama için ne kadar elzemse satış için de o kadar elzemdir.

Üstün satış performansının anahtarı, ortalamaları tasarlamaktan vazgeçip 80/20'yi tasarlamaktır. Ortalama satış performansı son derece yanlış yönlendiricidir. Kimi satışçılar yılda 100.000 sterlin kazanırken, geniş bir azınlık ise ancak asgari ücrete talim eder. Ortalama performansın bu insanlar için de, işverenleri için de pek bir anlamı yoktur.

Herhangi bir satış ekibini ele alın ve 80/20 Analizi'ni uygulayın. Büyük olasılıkla satış ve satışçılar arasında dengesiz bir ilinti bulacaksınız. Çoğu çalışmanın bulgularına göre, en üst yüzde 20'deki satışçılar, satışların yüzde 70 ila 80'ini üretir.[57]Hayatın içinde hâkim olan 80/20 ilişkisini fark etmeyenler için bu oldukça dikkate değer bir sonuçtur. Ama iş dünyasındaki herhangi biri için bu, kârı çabucak yükseltmek için önemli bir anahtardır. Kısa vadede kâr, başka herhangi bir değişkenden ise, satışlara daha sıkıca bağlıdır. 80/20 Kuralı neden satışlar için geçerlidir ve bu konuda ne yapabiliriz? Satışçı başına satışların bu kadar değişkenlik göstermesinin iki grup nedeni vardır. Birinci grup, salt satış ekibi performansıyla ilgili meselelere bağlıdır; ikincisi ise müşteri odaklı olmayla ilgili yapısal meselelere bağlıdır.

**Satışçı performansı**

Farz edin ki analiziniz bildik bir örneği tekrar ediyor ve satış personelinizin yüzde 20'sinin satışlarınızın yüzde 73'ünü yarattığını buldunuz. Bu durumda ne yapmalısınız?

Bariz olup da genellikle ihmal edilen bir zorunluluk, yüksek performanslılara asılmaktır. Şu eski özdeyişe bakmayın siz: Çalışıyorsa, kurcalama. Çalışıyorsa, lanet olasının çalışmaya devam edeceğinden emin olun. Müşterilerinize yakın durmak için yapabileceğiniz en iyi şeylerden bir diğeri, en iyi satışçılara yakın durmaktır. Onları mutlu edin; bunu sadece parayla yapamazsınız.

Ayrıca, daha fazla aynı tipte satış personeli işe alın. Bu, mutlaka aynı özelliklere sahip çalışanlar olmaları anlamına gelmez. Kişilik ve tavır çok daha önemli olabilir. Yıldız satışçılarınızı aynı odada bir araya getirin ve ortak özelliklerinin ne olduğunu irdeleyin. Daha da iyisi, kendileri gibi başkalarını da işe almanıza yardım etmelerini isteyin.

Üçüncü olarak, bu en iyi satış personelinin ne zaman en çok satış yaptıklarını ve bu sırada farklı olarak ne yaptıklarını belirlemeye çalışın. 80/20 Kuralı çalışanlara olduğu kadar süreye de uygulanır: Her bir satışçınızın satışlarının yüzde 80'i muhtemelen çalışma sürelerinin yüzde 20'sinde ortaya çıkmıştır. Bu durumlarda şanslarının nasıl ve neden yaver gittiğini belirlemeye çalışın. Bir yorumcu bu noktaya güzel değiniyor:

> Satış işindeyseniz, şansınızın en yaver gittiği anı düşünün. O hafta farklı olarak ne yapmıştınız? Beyzbolcular mı yoksa satışçılar mı daha batıl inançlıdır, bilmiyorum [...] ama her alanın başarılıları iyi bir seri yakaladıkları zamanlardaki koşulları düşünmeye ve onları asla, asla, asla değiştirmemeye meyillidir. Ama bir beyzbolcunun tersine, eğer satış işindeyseniz ve iyi bir seri yakaladıysanız, iç çamaşırınızı değiştirin.[58]

Dördüncüsü, herkesin en yüksek girdi/çıktı oranına sahip yöntemleri benimsemesini sağlayın. Bu kimi zaman reklam olabilir, kimi zaman kişisel satış ziyaretleri, kimi zaman bir konuya odaklı posta gönderimi, kimi zaman da telefonla arama olabilir. Bunu analiz etmeye de karar verebilirsiniz, ama en iyi satış personelinin

zamanlarını nasıl geçirdiklerini basitçe gözlemlemek daha hızlı ve ucuz olabilir.

Beşincisi, bir alandaki başarılı bir ekiple başka bir alandaki başarısız bir ekibin yerini değiştirin. Bunu gerçek bir deney gibi düşünün: Bakalım iyi olan ekip yapısal zorlukları yenebilecek mi ya da tersi. İyi olan ekip önceden zor olan alandaki sorunu çözer de, diğer ekip tökezlerse, ilk ekibe ne yapmak gerektiğini sorun: Belki de cevap ekipleri ikiye bölmekte yatıyordur, böylece her birinden birkaç kişi diğer her bir alanda bulunmuş olur. Yakın zamanda müşterilerimden biri uluslararası satışta korkunç başarılı iken, iç pazar ekibi motivasyonunu yitirmişti ve pazar payı kaybediyordu. Ekiplerin yerini değiştirmeyi önerdim. CEO itiraz etti, çünkü ihracat ekibinin yabancı dili vardı ve iç pazarda bu özellikleri boşa gitmiş olacaktı. Sonunda uluslararası ekipten birini ayırmayı, iç pazar ekibinin satış direktörünü işten çıkarıp uluslararası ekipten bu genç adamı onun yerine geçirmeyi kabul etti. Aniden, önceden durdurulamaz görünen pazar payı kaybı tersine dönüverdi. Bu tip hikâyelerin hepsi mutlu sonla bitmez, ama satış işinde şu genellikle doğrudur: Başarısızlık başarısızlığı doğurur.

Son olarak, ya satış ekibi eğitimi? “En kötü yüzde 80’de bulunan satış ekibinin performans düzeyini geliştirmek için eğitime yatırım yapmaya değer mi, yoksa çoğu eğitim alsa da almasa da işten çıkarılmaya mahkûm olduğundan, bu bir zaman kaybı mıdır?”[59] Her meselede olduğu gibi 80/20 Kuralı’nın nereyi işaret ettiğini kendinize sorun. Benim cevabım:

► Birkaç yıl sizinle birlikte olmayı planladığından makul bir şekilde emin olduğunuz kişileri eğitin yalnızca.

► En iyi satışçıların onları eğitmelerini sağlayın, öğrencilerinin eğitimi takip eden performanslarına göre bu süper star satışçıları ödüllendirin.

► İlk eğitimden sonra en iyi performansı gösterenlere en çok eğitim yatırımı yapın. Öğrencilerin en iyi yüzde 20’sini seçin ve eğitim yatırımının yüzde 80’ini onlara yapın. Bir sonuç aldığınızdan emin değilseniz, en alt yüzde 50’yi eğitmeyi bırakın.

Satış ekibinin performansıyla ilgili pek çok farklılık yalnızca satış becerisinden kaynaklanır, ama pek çoğu da böyle değildir. Bu yapısal faktörlere de 80/20 bazında bakılabilir.

### Satış yalnızca iyi satış tekniklerine sahip olmak değildir

80/20 Analizi, bireysel rekabetin ötesindeki yapısal nedenleri belirleyebilir. Bu yapısal faktörlere hitap etmek daha kolaydır ve hatta bireysel yeteneklerle uğraşmaktan daha tatminkârdır. Genellikle çoğu satılan ürünlere ve hizmet edilen müşterilere bağlıdır:

> Satış ekibine bir göz atın. Örneğin, satış personelimizin yüzde 20'sinin satışların yüzde 73'ünü ürettiğini görürüz; ürünlerimizin yüzde 16'sının satışların yüzde 80'ine denk geldiğini görürüz; bir de müşterilerimizin yüzde 22'si satışlarımızın yüzde 77'sini oluşturuyordur [...]
>
> Satış ekibine biraz daha göz atınca, Black'in 100 aktif hesabı olduğunu görürüz. Bunların yüzde 20'si Black'in satışlarının yaklaşık yüzde 80'ini oluşturmaktadır. Green 100 ülkeye bakmaktadır ve müşterilerinin yüzde 80'inin yalnızca 24 ülkede yoğunlaştığını görürüz. White 30 farklı ürün satmaktadır. Bunların altısı, onun satışlarının yüzde 81'ini oluşturmaktadır.[60]

Pazarlama üzerine olan bölümde 80/20 Kuralı'nın ürünlere ve müşterilere uygulanmasını zaten vurgulamıştık. Bu nedenle satış ekiplerinden sorumlu olanlar:

► Her bir satış personelinin gayretini, satışların yüzde 80'ini oluşturan ürünlerin yüzde 20'sine yoğunlaştırmalıdır. En kârlı ürünlerin, aynı tutardaki daha az kârlı ürünlerden dört kat daha fazla itibar görmesini sağlayın. Satış ekibi en kârlı ürünleri sattıklarında ödüllendirilmelidir, daha az kârlı olanları sattıklarında değil.

► Satış personelini, satışların yüzde 80'ini ve kârın yüzde 80'ini yaratan yüzde 20'lik müşteri grubuna yoğunlaştırmalıdır. Satış ekibine müşterilerini satışlara ve kâra göre sıralamayı öğretin. Daha az önemde olan müşterilerinin bazılarını ihmal etmek pahasına da olsa, zamanlarının yüzde 80'ini en iyi yüzde 20'lik müşteri grubuna harcamalarında ısrarcı olun.

Yüksek hacimli müşteri azınlığıyla daha fazla zaman harcamak,

onlara daha fazla satış olarak geri dönecektir. Mevcut ürünlerden daha fazla satma fırsatları tükenmişse, satış ekibi üstün hizmet sunmaya –ki böylece mevcut iş korunabilsin– ve esas müşterilerin istediği yeni ürünleri belirlemeye yoğunlaşmalıdır.

► Bölgesine bakmaksızın en yüksek hacimli ve en kârlı müşterileri bir satış personeline ya da ekibine vermelidir. Daha fazla ulusal, daha az bölgesel müşterileriniz olsun. Eskiden ulusal müşteriler, gittiği lokasyona bakmaksızın, tek bir alıcının bir ürünün tamamını satın almaktan sorumlu olduğu firmalara mahkûmdu. Bu noktada kıdemli bir ulusal satış yönetici tarafından değerlendirilen önemli bir alıcının olması açıkça akla yatkındır. Ancak pek çok lokal satın alma noktası olan yerlerde bile, büyük müşteriler gitgide ulusal müşteri olarak muamele görmeli ve özel bir kişi ya da ekip tarafından hizmet almalıdır. Computer Associates International'da ABD satışlarından sorumlu kıdemli başkan yardımcısı olan Rich Chiarello'nun yorumu şöyle:

> Organizasyonların yüzde 20'sinden gelirimin yüzde 80'ini elde edeceğim. Bu şirketlere ulusal müşteriler gibi muamele edeceğim. Bir temsilcinin bütün ülkeyi dolaşmak zorunda olması umurumda değil, müşterilerden o sorumlu olacak, biz de o organizasyondaki herkesi belirleyeceğiz ve onlara ürünlerimizi satmak için bir plan devreye sokacağız.

► Maliyetleri düşürün, daha az önemli müşteriler için telefon kullanın. Satış ekiplerinin sık şikâyetlerinden biri, personel sayısını azaltmanın ya da büyük müşterilere daha fazla zaman ayırmanın, bazı bölgelerde makul ölçülerde başa çıkılabilecek sayının iki katı müşteriye sahip olma sonucunu doğurmasıdır. Bazı müşterileri bırakmak bir çözüm olabilir, ama bu ancak son çare olmalıdır. Yüzde 80'lik küçük müşteri grubunu bir yerde toplamak telefonla satış ya da sipariş verme hizmeti sunmak genellikle daha iyi bir çözümdür. Bu, daha etkin bir hizmeti yüz yüze satıştan daha ucuza sağlar.

► Son olarak, satış ekibinin geçmişte iyi iş yapılmış eski müşterileri yeniden ziyaret etmesini sağlayın. Bu da eski kapıları tıklatmak, eski telefon numaralarını aramak anlamına gelebilir.

Bu, şaşırtıcı derecede ihmal edilmiş, şaşırtıcı derecede başarılı bir

satış tekniğidir. Eski bir memnun müşterinin sizden yeniden alışveriş yapma olasılığı çok yüksektir. Stratejik danışmanlar Bain&Company'nin kurucusu Bill Bain ABD'nin güneydoğu eyaletlerinde kapı kapı dolaşıp İncil satardı. Kapı kapı dolaşıp hiç yeni satış yapamadığı kötü bir döneminden bahseder, ama sonra gün gibi ortada olan bir gerçeğin aniden farkına varır. Bir İncil sattığı son müşterisine gider ve ona bir tane daha satar! Aynı tekniği uygulayan bir başka adam, ABD'nin en iyi gayrimenkul aracılarından biri ve Romanyalı bir göçmen olan Nicholas Barsan'dır. Kendisi her yıl 1 milyon $'ın üzerinde kişisel komisyon kazanmakta ve bunun üçte birinden fazlası devamlı müşterilerinden geliyor. Bay Barsan kelimenin gerçek anlamıyla eski kapıları tıklatıyor ve (eski müşterileri olan) ev sahiplerine evlerini satmak isteyip istemediklerini soruyor.

80/20'nin bu yapısal etkilerinden faydalanmak ortalama satışçıları iyi satışçılara, iyileri de süper starlara dönüştürebilir. Daha iyi bir satış ekibinin bir firmanın kâr/zarar hanesine etkisi derhal görülür. Daha da önemlisi, enerji ve kendine güvenle dolup taşan, esas müşteri grubuna en iyisini sunmaya kararlı, ama yine de gerçekten ne istediklerini dinleyebilen bir satış ekibinin pazar payı ve müşteri memnuniyeti üzerindeki uzun vadeli etkisidir.

## "Yaşamsal" müşteriler

Bazı müşteriler yaşamsaldır. Çoğu değildir. Satmak için gösterilen gayretin bir kısmı muhteşem bir verimliliğe sahiptir. Çoğu ise verimsizdir. Bazıları size para kaybettirir.

Pazarlama ve satış çabasını, yapılan işlemden daha yüksek kâr elde edebilmek koşuluyla, azınlıkta olan bir potansiyel müşteri grubuna, başka bir yerden edinebileceklerinden daha iyi, çok daha iyi, eşsiz bir şeyler sunabilmeye kanalize edin. Her başarılı girişim, başarısını bu yalın –ve yalınlaştırıcı– prensibe borçludur.

47 1. Vin Manaktala, "Marketing: the seven deadly sins", *Journal of Accountancy*, 1 Eylül 1994.

48 "Bolluk" argümanını savunan birkaç önemli yirminci yüzyıl sanayicisinin idealizminden ve becerisinden doğan toplumun planlı ve başarılı dönüşümünü unutmak kolay: Yaygın dahi olsa, bu

yoksulluk ortadan kaldırılabilir. İşte, örneğin, bir kez daha Henry Ford karşımızda: "Yoksulluğun ve yoksunluğun daha korkunç biçimlerini ortadan kaldırma görevi kolaylıkla yerine getirilebilir. Dünya öylesine bereketli ki, bol bol yetecek kadar gıda, giyim, iş ve eğlence bulunabilir." Bakınız Henry Ford, *Ford on Management*, Intr. Ronnie Lessem, Oxford: Blackwell, 1991, s. 10, 141 and 148. *The Civilized Market* (1997, Oxford: Capstone) kitabının taslağını bana gösterdiği için Ivan Alexander'a minnettarım. Bu ve pek çok başka noktayı, onun ilk bölümünden ödünç aldım (bkz. Not 3).

49 Bkz. Ivan Alexander, *The Civilized Market*, Oxford: Capstone, 1997.

50 Michael Slezak, "Drawing fine lines in lipsticks" tarafından alıntı, *Supermarket News*, 11 Mart 1994.

51 Mark Stevens, "Take a good look at company blind spots", *Star-Tribune* (Twin Cities), 7 Kasım 1994.

52 John S. Harrison, "Can mid-sized LECs succeed in tomorrow's competitive marketplace?" *Telephony*, 17 Ocak 1994.

53 Ginger Trumfio, "Relationship builders: contract management", *Sales & Marketing Management*, 1 Şubat 1994.

54 Jeffrey D. Zbar, "Credit card campaign highlights restaurants", *Sun-Sentinel* (Fort Lauderdale), 10 Ekim 1994.

55 Donna Petrozzello, "A tale of two stations", *Broadcasting & Cable*, 4 Eylül 1995.

56 Sigorta danışmanı Dan Sullivan, alıntı, Sidney A Friedman, "Building a super agency of the future", *National Underwriter Life and Health*, 27 Mart 1995.

57 Belirli iş kolları ve sektörler hakkındaki çok sayıda makale bunu doğruluyor. Örneğin, bkz. Brian T. Majeski, "The scarcity of quality sales employees", *The Music Trades*, 1 Kasım 1995.

58 Harvey Mackay, "We sometimes lose sight of how success is gained", *The Sacramento Bee*, 6 Kasım 1995.

59 "How much do salespeople make?", *The Music Trades*, 1 Kasım 1994.

60 Robert E. Sanders, "The Pareto Principle, its use and abuse", *Journal of Consumer Marketing*, Cilt 4, Sayı 1, Kış 1997, s. 47–50.

# 7

# 80/20 Kuralı’nın iş dünyasındaki en iyi 10 kullanımı

80/20 Kuralı çok yönlüdür: Stratejik ve finansal ilerlemeyi yönlendirmek için hemen hemen her alanda ve her işlevle kullanılabilir. Bu yüzden Şekil 34’te gösterilen En İyi 10 80/20 Kuralı uygulaması kaçınılmaz olarak benim keyfi seçimimi temsil etmektedir. Listeyi bir araya getirirken, tarihsel olarak iş dünyasının 80/20 Kuralı’nı kullanma derecesini ve aynı zamanda onun potansiyeline ve tam faydalanılmamış değerine dair kendi düşüncelerimi dikkate aldım.

Önceki bölümler bana göre en iyi altı kullanımı zaten içermekte: Bölüm 4 ve 5’te strateji; Bölüm 3’te kalite ve bilgi teknolojisi; Bölüm 5’te maliyet azaltma ve hizmet geliştirme; Bölüm 6’da da pazarlama ve satış. Bu bölüm ise favori listemdeki diğer dört 80/20 Kuralı uygulamasının bir özetini sunmaktadır.

**Şekil 34:** 80/20 Kuralı’nın en iyi 10 ticari uygulaması

| | |
|---|---|
| 1 | Strateji |
| 2 | Kalite |
| 3 | Maliyet azaltma ve hizmet geliştirme |
| 4 | Pazarlama |
| 5 | Satış |
| 6 | Bilgi teknolojisi |
| 7 | Karar alma ve analiz |
| 8 | Envanter yönetimi |
| 9 | Proje yönetimi |
| 10 | Pazarlık |

## Karar alma ve analiz

İş hayatı karar almayı gerektirir: sık, hızlı ve doğru da olsa yanlış da olsa genellikle fazla fikre sahip olmadan. 1950'den beri iş dünyası, işletme okullarında, muhasebe şirketlerinde ve danışmanlıklarında yetiştirilen, her konuyla ilgili (genellikle kapsamlı ve pahalı veri toplamayla bağlantılı) analiz sunabilen yönetim bilimciler ve analitik yöneticiler tarafından giderek daha fazla kutsanmış ya da öyle demeyi tercih ederseniz, huzursuz edilmiştir. Geçtiğimiz yarım yüzyılda analiz muhtemelen Amerika'nın en çok büyüyen sektörü olmuştur. Analiz, bazı büyük Amerikan başarılarında, mesela Ay'a ayak basmak gibi, etkili olmuştur.

**Dev Anglosakson şirketler analiz konusunda fazla ileri gittiler**

Ama analizin de karanlık bir yüzü var: Ancak şimdi doğru düzgün yürürlükten kaldırılmış kurumsal personelin yükselişi; matematiğe meraklı danışmanların çığırtkanlığını yaptığı son moda heveslere hayranlık; bunların, bir şirketin gerçek değerinin yalnızca küçük bir kısmını yansıttığı gerçeğine rağmen, hisse senedi piyasasının kısa vadeli kazançlarla ilgili her zamankinden daha sofistike analiz saplantısı ve çok fazla işletme cephesinde sezgisel kendine güvenin ortadan kalkması. Bu sonuncusu yalnızca "analiz paralizi" klişesinin ardındaki her yere nüfuz eden gerçeğe değil, aynı zamanda Batı'nın büyük şirketlerini yönetenlerde bir kötüye gidişe de neden oldu. Analiz, vizyonu yok ederken; analizciler de CEO'nun vizyonerliğini yok etti.

Kısacası, her şeyin fazlası zarardır. Şüphesiz ABD ve İngiltere'de de analiz tuhaf bir şekilde yanlış tahsis ediliyor: Özel sektör çok fazla kullanırken, kamu sektörü çok az kullanıyor. Büyük şirketlerimizin çok daha az, ama çok daha faydalı analize ihtiyacı var.

**80/20 Kuralı analitiktir, ama analizi olması gereken yere koyar**

80/20 Kuralı'nın temel ilkelerini hatırlayalım:

► "Yaşamsal azlar" ve "işe yaramaz çoklar" doktrini: Herhangi bir şekilde önemli sonuçlar doğuran yalnızca pek az şey vardır.

► Çoğu çaba, kastettikleri sonuçların farkında değildir.

► Gördüğün ile elde ettiğin her zaman aynı değildir: İş başında olan bazı gizli güçler vardır.

► Olan bitene çözüm üretmek genellikle fazla karmaşık ve fazla yorucudur, ayrıca gereksizdir: Bilmeniz gereken tek şey, bir şeyin işe yarayıp yaramadığıdır; yarayana kadar bileşimi değiştirirsiniz ve sonra da işe yaramamaya başlayana dek bileşimi sabit tutarsınız.

► Çoğu iyi durum son derece verimli küçük bir azınlık güç sayesinde meydana gelir; çoğu kötü durum, son derece yıkıcı küçük bir azınlık güç sayesinde meydana gelir.

► Çoğu aktivite, topluca ve tekil halde zaman kaybıdır. İstenen sonuca maddi bir katkıda bulunmaz.

### 80/20 Kuralı'yla karar almanın beş ilkesi

Birinci kural der ki, kararların çoğu çok önemli değildir. Herhangi bir şeye karar vermeden önce, kendinizi önünüzde iki tepsi varmış gibi hayal edin – örneğin şu korkunç evrak raflarından. Birinin üzerinde "Önemli Kararlar", diğerinin ise "Önemsiz Kararlar" yazsın. Ancak yirmisinden birinin "Önemli Kararlar" tepsisine gitme olasılığının olduğunu unutmadan kararları zihninizde sınıflandırın. Önemsiz kararlar üzerinde kafa patlatmayın, daha da önemlisi pahalı ve zaman alıcı analizler yürütmeyin. Mümkünse hepsini birilerine delege edin. Bunu yapamıyorsanız, hangi kararın yüzde 51 doğru olma ihtimalinin olduğuna karar verin. Bu kadar hızlı karar veremiyorsanız, yazı tura atın.

İkinci kural, en önemli kararların genellikle gıyabında alındığını, çünkü dönüm noktalarının fark ettirmeden gelip geçtiğini ileri sürer. Örneğin size para kazandıran çalışanlarınızı kaybedersiniz, çünkü memnuniyetsizliklerini fark edecek veya bunu düzeltecek kadar yakınlarında olmamışsınızdır. Ya da rakipleriniz yeni bir ürün geliştirir (tıpkı IBM'in rakiplerinin PC'yle ilgili yaptığı gibi), siz ise tasarımın yanlış olduğunu ve asla sizi yakalayamayacaklarını düşünürsünüz. Ya da hiç farkına varmadan pazar payındaki lider pozisyonunuzu kaybedersiniz, çünkü dağıtım kanalları değişmiştir.

Ya da yeni ve muhteşem bir ürün geliştirir ve mütevazı bir başarı yakalarsınız, ama başka biri gelir ve piyasaya sürdüğü kopyasıyla milyarları götürür. Ya da sizin için çalışan asosyal süper zekâ ayrılıp Microsoft'u kuruverir.

Bunlar olduğunda, ne topladığınız veri miktarı ne de yaptığınız analizler sorunu ya da fırsatı fark etmenize yardımcı olur. İhtiyacınız olan şey, sezgi ve kavrayıştır: Yanlış sorulara doğru cevaplar almaktansa doğru soruları sormaktır. Kritik dönüm noktalarını fark etmek için makul bir şansa sahip olmanın tek yolu, ayın bir günü bütün verilerinizi ve analizinin üzerine çıkıp şunun gibi sorular sormaktır:

► Ben farkına varmadan biriken ve potansiyel olarak muazzam etkileri olabilecek bilinmeyen sorunlar ve fırsatlar neler?

► Olmaması gerektiği ya da en azından öyle tasarlanmadığı zamanda iyi giden şeyler neler? Müşterilere farkında olmadan sunduğumuz ve bir şekilde takdir gören şeyler neler?

► Sebebini bildiğimizi düşündüğümüz, ama belki de tamamen yanıldığımız durumda, fena halde doğru yoldan çıkmış bir şeyler mi var?

► Her zaman, hiç kimse fark etmeden görünenin altında olagelen önemli bir şeyler bulunduğuna göre, bu kez ne oluyor olabilir?

80/20 karar almanın üçüncü ilkesi önemli kararlar içindir: Verilerin yüzde 80'ini bir araya getirin ve ilgili analizlerin yüzde 80'ini uygun zamanın yüzde 20'sinde gerçekleştirin. Daha sonra zamanın yüzde 100'ü için bir karar verin ve kararın doğruluğundan yüzde 100 eminmişsiniz gibi kararlı davranın. Hatırlamanıza yardımcı olacaksa, buna 80/20/100/100 karar alma kuralı diyebilirsiniz.

Dördüncü olarak, aldığınız karar işe yaramıyorsa, geç kalmadan hemen fikrinizi değiştirin. En geniş anlamıyla pazar –pratikte işe yarayanlar– tonlarca analizden çok daha güvenilir bir göstergedir. Bu nedenle tecrübe etmekten korkmayın ve işe yaramayan çözümler üzerinde direnmeyin. Pazara savaş açmayın.

Son olarak, bir şey işe yarıyorsa, bahsi yükseltin. Neden bu kadar işe yaradığını anlamamış olabilirsiniz, ama evrenin güçleri sizin

yanınızdayken zorlayabildiğiniz kadar zorlayın. Risk sermayedarları bunu bilir. Portföylerindeki yatırımların çoğu beklentilerinin altındadır, ama kimsenin aklına hayaline bile gelmeyecek birkaç as yatırım onları kurtarır. Bir işletme bütçenin altında performans göstermeyi sürdürdüğünde, artık işinize yaramayacağından emin olabilirsiniz. Bir işletme sürekli olarak beklentilerin altında performans gösteriyorsa, en azından bunu on, yüz katına çıkarma şansı vardır. Bu şartlar altında çoğu insan mütevazı bir büyümeye razı olur. Anı yakalayabilenler ise ciddi bir zenginliğe kavuşur.

## Envanter yönetimi

Bölüm 5'te gördüğümüz gibi, yalınlık için az sayıda ürün gerekir. Stok yönetimi de 80/20 Kuralı'ndan gelen bir diğer ana disiplindir. 80/20 Kuralı'nı takip ederek doğru stok tutmak, kâr ve nakit için yaşamsaldır; ayrıca bir işletmenin yalınlığı mı yoksa karmaşıklığı mı gözettiğine dair mükemmel bir kontroldür.

Kısmen çok ürünleri olduğu için, kısmen de her bir ürünün çok çeşidi olduğu için, hemen hemen tüm işletmelerin çok fazla stoğu bulunur. Stoklar, her bir çeşit için bir birim olmak üzere, stok tutma birimiyle (SKU) ölçülür.

Stoklar hemen hemen her durumda bir çeşit 80/20 dağılımını takip eder: Yani, stokların yaklaşık yüzde 80'i, hacmin veya gelirlerin yalnızca yüzde 20'sini yaratır. Bu da satışı ağır olan stokları tutmanın çok pahalı olduğu ve nakit tükettiği ve belki de zaten doğası gereği kârsız ürünlerden oluştuğu anlamına gelir.

Stok kontrolüne ilişkin iki yakın zamanlı örneğe atıfta bulunabilirim. Bunlardan birinde:

> Verinin analiz edilmesi üzerine, Pareto'nun 80/20 Kuralı gerçeğe yakın duruyordu: Toplanan SKU'ların yüzde 20'si günlük hacmin yüzde 75'ini temsil ediyordu. Bunlar esasen dolu kasalardı ve genellikle SKU başına birden çok kasa gerektiriyordu. SKU'ların kalan yüzde 80'i günlük hacmin yalnızca yüzde 25'ini temsil ediyordu. Bunlar günlük SKU başına yalnızca birkaç parça tutuyordu.[61]

Bu yüzde 20 çok kârlı iken yüzde 80 kârsızdı. Bir diğer örnek ise elektronik sistemler satan bir depoyla ilgili; öncelikle en başta doğru stoğa sahip olup olmadıklarını görmek istediler:

> Ön çalışma, 80/20 Kuralı'nın uymadığını gösterdi. SKU'ların yüzde 20'sinin depo faaliyetinin yüzde 80'ine denk düşmesindense, yalnızca yüzde 0,5'i (sadece 144 SKU) faaliyetin yüzde 70'ini oluşturuyordu.[62]

Bir kez daha, ürün hakkında hiçbir şey bilmememe rağmen, hacimsel olarak ilk yüzde 0,5'lik SKU'nun kalan yüzde 99,5'ten çok daha kârlı olduğuna bahse girsem kazanırım.

Düzeltmesi bana çok pahalıya patladığı için benim için çok önemli olan bir örnek de Filofax'tır. O zamanki iş ortağım Robin Field hikâyeyi tamamlasın:

> Filofax'ın dizaynının ve özelliklerinin [1980'lerin sonlarında] değişmemiş olmasına rağmen, ürün yelpazesi kontrolsüzce genişlemişti. Aynı basit klasör, şaşırtıcı derecede çeşit çeşit ebatlarda ve –çoğu egzotik– zengin cilt çeşitliliğinde bulunabiliyordu. Hangi hayvanın adını söyleseniz, Filofax onun derisinden yapılmış birkaç bin klasör sipariş eder; kataloğuna ve stoğuna gururla yerleştirirdi. Karung nedir, bilmem, ama 1990'da acayip miktarda Karung derisine sahiptim.
>
> Benzer şekilde hangi nesnenin adını söyleseniz (köprü, satranç, fotoğrafçılık, kuş gözlemi, rüzgâr sörfü) Filofax birkaç spesiyal insert sipariş eder, on binlercesini basar ve envantere atardı [...]
>
> Elbette, sonuçta devasa ve değersiz bir stok yığınıyla, çok karmaşık bir idari yükle baş başa kalmış olmanın ötesinde, aynı zamanda tüketicilerimizin de kafası tamamen karışmış oldu.[63]

İyi bir stok yönetimi yaşamsal olmakla beraber, bunun için yalnızca dört önemli nokta vardır. Bunlardan en stratejik olanını –kârsız ürünlerinizden radikal bir şekilde vazgeçin– Bölüm 3'te zaten inceledik.

Herhangi belirli bir sayıda ürün söz konusu olduğunda, en az satanlardan başlayarak çeşit sayısını düşürmelisiniz. Filofax'ın yaptığı gibi bunları basitçe ürün yelpazesinden çıkarın. Az satanlara gerçekten ihtiyaç olduğunu söyleyenlere kulak asmayın. Öyle olsaydı, çok daha hızlı satılırlardı.

Sorunu ve envanter yönetimi maliyetini katma değerli zincirin başka bölümlerine aktarmaya çalışın – tedarikçilerinize ya da müşterilerinize. İdeal çözüm, stoğunuzun asla tesisin yakınına gelmemesidir. Modern bilgi teknolojileriyle bu gittikçe daha fazla mümkün oluyor ve bir yandan eşzamanlı olarak masrafları azaltırken, hizmet standartlarını da yükseltebiliyor.

Son olarak, mutlaka belli miktarda stok tutmanız gerekiyorsa, maliyetleri kısmak ve toplama-paketleme işini hızlandırmak için 80/20 Kuralı'nı kullanmanın birçok taktik yolu var:

> 80/20 Kuralı pek çok uygulamada güvenilirdir. Bu, faaliyetin yaklaşık yüzde 80'i envanterin sadece yaklaşık yüzde 20'siyle ilgilidir anlamına gelir. Ebat ve ağırlığa göre ayrılan alanlar, şimdi aynı zamanda yüksek ve düşük faaliyetli alanlar olarak da parça numarasına göre ayrılabilir. Genel olarak, tüketimi hızlı olan parçaların operatörün hareketini en aza indirmek ve yorgunluğu azaltmak amacıyla omuz-kalça hizasına yerleştirilmeleri gerekir.[64]

### Gelecekte envanter yönetimi

Kahverengi ceket ve tozlu depo şeklindeki tarihsel imajına rağmen, envanter yönetimi hızlı ilerleyen ve ilginç bir alandır. Çevrimiçi sipariş işlemiyle "sanal envanter", hem maliyetleri düşürerek hem de distribütörlere ve müşterilere verilen hizmeti geliştirerek gittikçe yaygınlaşıyor. Baxter International'ın hastane tedarik işi gibi yenilikçiler, "müşteriyle yakınlık kuran" envanter sistemleriyle büyük başarı yakalıyorlar. Her durumda, ilerlemeyi güdüleyen şey odaklanma: En önemli müşterilere ve tek bir ürün gamına odaklanın, basitçe takip edilebilsin ve teslim edilebilsin. Ayrıca 80/20 Kuralı, kurumsal değer yaratmanın önemi gittikçe artan bir diğer unsuru için de yararlıdır: proje yönetimi.

## Proje yönetimi

Yönetim yapılarının yetersiz ve kötü olduğu ortaya çıkmış durumda. Genellikle kattıklarından daha fazla değeri tahrip etmekteler. Değerli müşterilere değer yaratmak için yapıları

yıkmanın, alt etmenin bir yolu projedir. Başkanlardan tutun da daha aşağılara kadar iş dünyasındaki en enerjik çalışanların pek çoğunun gerçekten bir işi yoktur: Daha çok proje kovalarlar.

Proje yönetimi tuhaf bir iştir. Bir taraftan proje bir ekip gerektirir: İşbirliğine dayanan ve hiyerarşik olmayan bir düzenlemedir. Ama öte taraftan, ekip üyeleri genellikle tam olarak ne yapacaklarını bilmezler, çünkü proje inovasyon ve *ad hoc* düzenlemeler gerektirir. Proje yöneticisinin ustalığı, bütün ekip üyelerini gerçekten önemli az sayıdaki meseleye odaklamasıdır.

### Amacı yalınlaştırın

Önce görevi yalınlaştırın. Bir proje, tek bir proje değildir: Hemen her durumda bir proje, birkaç projedir. Projenin bir ana teması, bir de bir dizi buna bağlı konuları vardır. Bundan farklı olarak, aynı projede bir araya getirilmiş üç dört tema olabilir. Bildiğiniz herhangi bir projeyi düşünürseniz, olayı anlayacaksınız.

Projeler, organizasyonel karmaşıklık kanununa uygun davranır. Bir projenin amaçlarının sayısı ne kadar fazla olursa, projeyi tatminkâr bir şekilde tamamlamak için harcanan çaba, oransal olarak değil geometrik olarak artar.

Bir projenin değerinin yüzde 80'i, faaliyetlerinin yüzde 20'sinden gelir; faaliyetlerin yüzde 80'i ise gereksiz karmaşıklıktan doğar. Bu yüzden projenizi tek bir amaca indirgemeden işe başlamayın. Safraları atın.

### İmkânsız bir zaman cetveli koyun

Böylece proje ekibinin yalnızca gerçekten yüksek değere sahip görevleri yerine getireceğini garantilemiş olursunuz:

> İmkânsız bir zaman cetveliyle karşı karşıya kalan proje üyeleri, faydanın yüzde 80'ini sağlayan yüzde 20'lik ihtiyacı belirleyecek ve uygulayacaktır. Tekrar edecek olursak, potansiyel olarak ayakları yere basan projeleri uzayıp giden felaketlere dönüştüren şey, "bunu da alalım" denen özelliklerin dahil edilmesidir.[65]

Esnek hedefler koyun. Umutsuz durumlar yaratıcı çözümlere ilham kaynağı olur. Dört hafta içinde prototip isteyin. Üç ay içinde canlı pilot uygulamayı talep edin. Bu, geliştirme ekibini 80/20 Kuralı'nı uygulamaya ve gerçekten işe yaramasını sağlamaya zorlayacaktır. Hesaplanmış riskler alın.[66]

**Harekete geçmeden önce plan yapın**

Projeye ayrılan zaman ne kadar kısaysa, ayrıntılı planlamaya ve enine boyuna düşünmeye o kadar fazla zaman ayrılmalıdır. Ben Bain & Company yönetim danışmanlığında ortakken, üstlendiğimiz projelerden en iyi yönetilenlerin –en yüksek müşteri ve danışman memnuniyetine, en az zaman israfına ve en yüksek marja sahip olanların– planlama zamanı/yürütme zamanı oranı en büyük olan projeler olduğunu kesin olarak kanıtlamıştık.

Planlama safhasında, çözümlemeye çalıştığınız kritik meselelerin hepsini bir yere yazın. (Bunlar yediden fazlaysa en önemsizini silin.) Sırf tahmin bile olsa cevapların ne olabileceği üzerine hipotezler kurun (ama tahminleriniz iyi olsun). Tahminlerinizin doğru olup olmadığını anlamak için ne tip bilgilerin toplanması gerektiğini ya da hangi süreçlerin tamamlanması gerektiğini inceleyin. Kimin hangi işi ne zaman yapacağına karar verin. Yeni bilgilerinize ve önceki tahminlerinizle oluşan farklılıklara dayalı olarak kısa aralıklarla yeniden plan yapın.

**Uygulamaya başlamadan önce tasarlayın**

Özellikle proje bir ürün ya da hizmet tasarımıyla ilgiliyse, uygulamaya başlamadan önce tasarım aşamasında mümkün olan en iyi çözüme sahip olduğunuzdan emin olun. Bir başka 80/20 Kuralı'na göre, herhangi bir tasarım projesiyle ilgili sorunların yüzde 20'si, maliyetlerin yüzde 80'ine neden olur. Bu kritik sorunların yüzde 80'i tasarım aşamasında ortaya çıkar ve sonradan düzeltmesi son derece pahalıdır, ağır bir çalışmayı ve kimi durumlarda aletlerin yenilenmesini gerektirir.

# Pazarlık

İş hayatındaki 80/20 Kuralı uygulamalarında En İyi İlk 10'umun sonuncusu pazarlıktır. Bekleneceği üzere, pazarlık üzerine bolca araştırma yapılmıştır. 80/20 Kuralı buna yalnızca iki nokta daha ekler, ama bu iki nokta can alıcıdır.

### Bir pazarlıkta pek az konu gerçekten önem taşır

Tartışılan konuların yüzde 20'si ya da daha azı, tartışmalı alanın değerinin yüzde 80'inden daha fazlasını kapsar. Bunun her iki taraf için de açık olduğunu düşünebilirsiniz, ama insanlar puan toplamaya bayılır, en önemsiz olanları bile. Benzer biçimde, ödünlere de tepki verirler, en ıvır zıvır olanlarına bile.

Bu yüzden, daha pazarlığın başlarında yalandan kaygılarınızın ve gereksinimlerinizin uzun bir listesini yapın ve sizin için mümkün mertebe önemli görünmelerini sağlayın. Ancak bu konular doğası gereği mantıksız ya da en azından diğer tarafın gerçekten canı yanmadan ödün veremeyeceği şeyler olmalı (aksi takdirde esneklikleri ve bu konularda ödün vermeleri sayesinde puan toplamış olurlar). Sonra, pazarlığın kapanış aşamalarında, sizin için önemsiz olan bu konularda ödün verip karşılığında gerçekten önemli konularda hakkınızdan fazlasını alabilirsiniz.

Örneğin, ürettiğiniz önemli bir ürüne ait 100 parçanın tek tedarikçisiyle pazarlık ettiğinizi düşünün. Herhangi bir ürünün maliyetinin yüzde 80'i parçalarının yüzde 20'sinden kaynaklanır. Siz yalnızca bu 20 parçayla gerçekten ilgilenmelisiniz. Ancak diğer 80 parçanın teklif fiyatını pazarlığın çok erken aşamalarında kabullenirseniz, elinizdeki kıymetli pazarlık unsurlarını yitirirsiniz. Bu nedenle, belki de bu üniteleri muhtemel tüketim miktarınızı abartarak, bu önemsiz 80 parçadan bazılarının fiyatının sizin için önemli olduğuna dair sebepler yaratmalısınız.

### Erkenden zirve yapmayın

İkinci olarak, sıklıkla gözlemlenen bir konu da çoğu pazarlığın düzmece bir çatışmaya girmesi ve ancak sürenin sonu uzaktan

görününce ciddileşmeye başlamasıdır:

> Şu da doğru görünmektedir ki, zamanın pazarlık üzerindeki inanılmaz baskısından dolayı, ödünlerin yüzde 80'i mevcut sürenin son yüzde 20'lik kısmında meydana gelir. Talepler erkenden ortaya sürülürse, iki taraf da geri adım atmaya istekli olmaz ve bütün alışveriş suya düşebilir. Ama ek talepler veya sorunlar pazarlık için mevcut sürenin son yüzde 20'sinde ortaya çıkarsa, her iki taraf da daha esnek olacaktır.[67]

Sabırsız insanlardan iyi pazarlıkçı olmaz.

### Ücret artışını nasıl güvenceye alırsınız?

Orten Skinner, 80/20 Kuralı'nı istismar etmenin ilgi çekici bir örneğini veriyor:

> Ödünlerin yüzde 80'i pazarlık süresinin son yüzde 20'lik kısmında verilir. Çoktan almanız gereken bir zammı istemek için randevunuz sabah 9.00'daysa ve süpervizörünüzün 10.00'da başka bir randevusu olduğunu biliyorsanız, kritik anların 9.50 civarı gerçekleşmesini bekleyebilirsiniz. Temponuzu ona göre ayarlayın. Talebinizi, süpervizörünüzün lütufkâr bir tavizde bulunamayacağı kadar erken öne sürmeyin.[68]

## En iyi ilk 10'un ötesinde

Şu ana kadar, 80/20 Kuralı'nın yarattığımız tüm kalıpları yıktığını görmüş oldunuz. Bu kavrayışlar; insanların, ticaretin ve işletmelerin faaliyet gösterdiği dünyanın ardındaki yaşayan gerçeklikten türemektedir. 80/20 Kuralı'nın her alana bunca yayılmasının nedeni, varoluşumuzu yöneten daha derindeki güçlerin bir yansıması oluşudur. Bu kolları bir araya getirmenin zamanıdır.

61 Peter B. Suskind, "Warehouse operations: don't leave well alone", *IIE Solutions*, 1 Ağustos 1995.

62 Gary Forger, "How more data + less handling = smart warehousing", *Modern Materials Handling*, 1 Nisan 1994.

63 Robin Field, "Branded consumer products", James Morton (der.) *The Global Guide to Investing*,

Londra: FT/Pitman, 1994 içinde, s. 471f.

64 Ray Kulwiec, “Shelving for parts and packages”, *Modern Materials Handling*, 1 Temmuz 1995.

65 Michael J. Earl ve David F. Feeny, “Is your CIO adding value?”, *Sloan Management Review*, 22 Mart 1995.

66 Derek L. Dean, Robert E. Dvorak ve Endre Holen, “Breaking through the barriers to new systems development”, *McKinsey Quarterly*, 22 Haziran 1994.

67 Roger Dawson, “Secrets of power negotiating”, *Success*, 1 Eylül 1995.

68 Orten C. Skinner, “Get what you want through the fine art of negotiation”, *Medical Laboratory Observer*, 1 Kasım 1991.

# 8

# Yaşamsal olan az sayıda şey size başarı kazandırır

80/20 Kuralı'nın radarı ve otopilotu vardır. Radar bize kavrayış sağlar: Fırsatları ve tehlikeleri tespit etmemize yardımcı olur. Otopilot ise kaderimizi hâlâ ellerimizde tuttuğumuzu bilerek, iş alanımızda dolanmamıza ve önemli olabilecek müşterilerle ve başka herkesle konuşmamıza olanak tanır. 80/20 Kuralı'nın mantığı birkaç basit noktayı kavramamızı ve içselleştirmemizi gerektirir; sonra her ne yapıyorsak rahatça "80/20 düşünüp", "80/20 hareket edebiliriz".

## Birkaç şey her zaman birçok şeyden daha önemlidir

Bu her zaman doğru olmakla birlikte, başlangıçta inanması zordur. Bize yol gösterecek sayısal verilerimiz ya da 80/20 Düşünüşü'müz yoksa, birçok şey, gerçekte daha önemli olan birkaç şeyden her zaman daha önemli görünür. Konuyu zihnimizde kabullensek bile, odaklanmış faaliyete doğru bir sonraki sıçrayışı yapmak zordur. "Yaşamsal azları" beyninizin en önünde tutun. Ve "işe yaramaz çoklar"dansa "yaşamsal azlara" daha fazla zaman ve çaba sarf edip etmediğinizi gözden geçirmekten vazgeçmeyin.

## İlerleme, kaynakları düşük değerli kullanımdan yüksek değerli kullanıma taşımaktır

Bireysel girişimciler gibi, serbest piyasalar da kaynakları düşük üretkenlikteki alanlardan yüksek üretkenlik ve verim sağlayan alanlara kaydırırlar. Ancak, günümüzün aşırı karmaşık şirketleri ya da devlet bürokrasisi bir yana, ne piyasalar ne de girişimciler bunu

hakkıyla yapmakta. Her zaman israfın oluşturduğu bir kuyruk vardır, genellikle de çok uzun bir kuyruk, kaynakların yüzde 80'inin değerin yalnızca yüzde 20'sini ürettiği bir kuyruk. Bu da gerçek girişimciler için her zaman arbitraj fırsatları yaratır. Girişimsel arbitrajın kapsamı her zaman hafife alınır.

### Değerin çoğunu az sayıda çalışan katar

En iyi çalışanlar –yani yaptıkları işe en iyi uyan ve en çok para kazandıran şeyleri yapan çalışanlar– muazzam artı değer üretir. Bu genellikle kendilerine ödenenin çok ötesindedir. Normalde bunun gibi çok az sayıda çalışan vardır. Çoğunluk, aldıklarından biraz fazlasını katar. Büyük bir azınlık (ki genellikle yine de çoğunluk) sundukları katkıdan fazlasını alır. Daha büyük ve daha fazla alana yayılmış şirketler, kaynakların yanlış dağıtımının en fazla olduğu yerlerdir.

Her büyük, güdümlü şirket, hizmetin karşılığını yanlış tahsis eden örgütlü bir kumpastır. Firma ne kadar büyük ve karmaşıksa, kumpasın boyutu ve başarısı o kadar büyük olur. Şirketlerde çalışanlar ya da buralarla kapsamlı iş ilişkileri olanlar, bazı çalışanların paha biçilmez olduğunu bilir. Onlar masraflarının çok ötesinde değer katarlar. Çoğu çalışan, masrafından çok daha az değer katan yolculardır. Bazıları, belki yüzde 10-20'si, tazminatını hesaba katmadığınızda bile negatif değer yaratır.

Bunun meydana gelmesinde pek çok sebep vardır: Gerçek performansın ölçülmesinin zorluğu; yöneticilerin politik becerileri ve beceriksizlikleri; sevdiklerimizi desteklemeye karşı yok edilmesi zor eğilimimiz; iş rolünün en az bireysel performans kadar ya da daha fazla önemli olması gerektiğine dair saçma ama hâkim düşünce; genellikle ekip çalışmasını teşvik etmek için yerinde bir arzuyla desteklenen eşitlikçiliğe karşı tamamen insani eğilim. İsraf ve aylaklık, karmaşıklık ile demokrasinin buluştuğu yere doğru yönelir.

Yakın zamanda bir yatırım bankasının yöneticisine, aşırı büyük yıllık ikramiye havuzunu nasıl paylaştıracağıyla ilgili tavsiyede bulundum. Müşterim, mutluluğu ve başarı kaynağı piyasa eksikliklerini belirleyip bundan faydalanmak olan, kendi çabalarıyla

aşırı zengin olmuş bir işadamı. Piyasaya tutkuyla inanıyor. Ayrıca, ikramiye havuzundaki yüzlerce çalışandan ikisinin geçen yıl kendi bölümündeki kazancın yüzde 50'sinden fazlasını yarattığını da biliyor; onun iş alanında bunu ölçmek kolay. Ama ona, toplam havuzun yarıdan fazlasını bu iki kişiye vermesini önerince dehşete düştü. İlerleyen zamanda, kattığından daha fazla değeri götürdüğünü ikimizin de bildiği (ama sempatik bir insan ve bankanın keskin zekâlı elemanlarından olan) bir yöneticinin durumuna sıra geldi. Neden ikramiyesini sıfırlamıyoruz, diye önerdim. Bir kez daha dostum bunu hiç düşünmemişti: "Vay canına, Richard, zaten geçen senekinin çeyreğine düşürmüştüm ama daha ileri gitmeye cesaret edemem." Ancak bu durumda bu yönetici burada çalışmak için bankaya para ödemeliydi. Neyse ki bu zor soruna bir çözüm bulundu. İkramiye sıfıra indirildi. O yönetici şimdi bir miktar değer katabildiği bir işe yerleşti.

Muhasebe sistemleri adil ödüllendirmenin düşmanıdır, çünkü paranın gerçekte nereden kazanıldığını belirsiz hale getirmekte kesinlikle üstlerine yoktur. İşte bu yüzden, insani zaaflar dışında, performans ve ödül arasındaki dengesizlik; büyük ve karmaşık firmalarda, küçük işletmelerden daha fazladır. Dört çalışanı olan bir girişimci, departman bazında kâr-zarara ihtiyaç duymadan, organizasyona kimin ne kadar para kazandırdığını bilir. Büyük bir şirketin CEO'su, yanıltıcı muhasebe verilerine ve insan kaynakları müdürünün (korku salan sözcükler!) sağladığı filtreye güvenmek zorundadır. Büyük firmalarda en iyi performans gösterenlerin almaları gerekenden az ve ortalama yönetici kitlesinin ise hak ettiğinden fazla almaları şaşırtıcı olmasa gerek.

### Marjlar çok çeşitlidir

Marjlar –değer ile maliyet arasındaki, çaba ile alınan karşılık arasındaki– her zaman çok değişkendir. Yüksek-marjlı faaliyetler toplam faaliyetlerin küçük bir bölümünü, ama toplam marjların çoğunluğunu oluşturur. Biz kaynakların doğal dağılımına karışmasak, bu dengesizlikler daha da belirgin olurdu. Ama biz kafamızı kuma

gömüp (muhasebe sistemleri işine geldiği gibi özel olarak bu amaç için uçsuz bucaksız kumsallar sağlar) bizim ve firmalarımızın yaptıklarının çoğunluğunun, azınlıktaki yüksek-marjlı faaliyetlerden çok daha az değerli olduğu gerçeğini kabullenmeyi reddederiz.

**Kaynaklar her zaman yanlış dağıtılmıştır**

Düşük marjlı faaliyetlere çok fazla ve yüksek marjlı faaliyetlere çok az kaynak aktarırız. Ama bizim bütün çabalarımıza rağmen, yüksek marjlı faaliyetler büyümeye devam eder ve sübvanse edilmiş faaliyetler kendi momentumlarını yaratmakta başarısız olur. Kaynaklar elverişli ise, yüksek marjlı faaliyetlerin yarattığı durgunluk yüzünden, düşük marjlı faaliyetler yeniden yatırım için çok az, hiç ya da negatif katkı sunmaya devam ederken gittikçe daha fazla kaynak tüketir.

En iyi faaliyetlerin ne kadar iyi gittiğine ve sorunlu alanların düzlüğe çıkmasının ne kadar uzun sürdüğüne sürekli şaşırırız. İkincisi genellikle hiç gerçekleşmez. Bunu fark etmemiz hemen hemen her zaman çok uzun sürer ve ancak yeni bir yöneticinin, bir kriz ya da yönetim danışmanının işe karışmasıyla çoktan yapmış olmamız gereken şeyi yaparız.

**Başarı küçümseniyor ve yeterince kutlanmıyor**

Başarıya yeterince değer verilmiyor, yeterince kutlanmıyor ve başarıdan yeterince faydalanılmıyor. Genellikle şansın yaver gitmesi olarak görülüp baştan savılıyor. Ama şans da tıpkı tesadüf gibi sandığımız kadar sık gerçekleşmez. “Şans” idrak edemediğimiz başarı için kullandığımız bir kelime. Şansın arkasında her zaman, biz fark etmeyi başaramasak da fazladan kazanç yaratan yüksek etkinlikte bir mekanizma bulunur. Kendi “şansımıza” inanamadığımızdan, değer yaratan verimli döngüleri çoğaltamaz, onlardan fayda sağlayamayız.

**Denge durumu yanıltıcıdır**

Hiçbir şey sonsuza kadar sürmez ve hiçbir şey hiçbir zaman dengede değildir. İnovasyon yegâne sabittir. İnovasyon her zaman direnç görür ve genellikle de geciktirilir, ama nadiren yok edilebilir. Başarılı yenilikler statükodan çok daha fazla verimlidir; onun üstesinden gelebilmesi için öyle de olması gerekir. Belli bir noktanın ötesinde, etkili bir inovasyonun ivmesi kaçınılmaz olur. Kişisel, kurumsal ve ulusal başarı, keşifte ya da hatta pazarlanabilir yenilikler yaratmakta değil, inovasyonun kaçınılmaz hale gelmek üzere olduğu noktayı tespit edip sonra da varsa bir değeri bunu kullanmakta yatar.

Hayatta kalmak için değişim zorunludur. Yapıcı değişiklik en etkin olanı kavramayı ve o kazanan yola doğru odaklanmayı gerektirir.

**Büyük zaferler hep küçük başlar**

Küçük başlayan bir şeyden sonunda her zaman büyük bir şey elde edilir. Küçük davalar, küçük ürünler, küçük firmalar, küçük pazarlar, küçük sistemler: Bütün bunlar hep büyük bir şeylerin başlangıcıdır. Ama nadiren böyle görülürler. Dikkatimiz genellikle zaten var olan büyük kütlededir, küçük bir olayda aşikâr olan eğilimde değil. Bir şey ancak çoktan büyüdükten sonra, büyüme artık yavaşlamaya başladığında farkına varırız. Servet kazananlar, büyümeyi daha hâlâ küçükken ve ivme halindeyken fark eden pek az kişidir. Büyümeyi deneyimleyenler bile servet yaratma değerinin ya da potansiyelinin nadiren farkına varırlar.

## 50/50 düşünmekten vazgeçin

50/50 düşünmekten vazgeçip 80/20 düşünmeye başlamak için büyük çaplı bir yeniden eğitime ihtiyacımız var. Şekil 35 bazı ipuçları içeriyor.

---

► Asimetriyi aklınızdan çıkarmayın. Yüzde 20’nin yüzde 80’e denk gelmesini umun. Yüzde 80’in de yüzde 20’ye denk gelmesini umun.
► Umulmayanı umun. Yüzde 20’nin yüzde 80’e yol açmasını ve yüzde 80’in yüzde 20’yi doğurmasını umun.
► Her şeyin –zamanınızın, organizasyonunuzun, piyasanızın ve karşınıza

çıkan herkesin veya her ticari işletmenin– nitelikli bir yüzde 20'ye sahip olduğunu düşünün: o şeyin özü, gücü, değeri, sıradan çoğunluğun gizlediği esas iyiliği barındıran küçük kısım. Bu güçlü yüzde 20'yi arayın.

- ► Görünmeyen yüzde 20'yi ve gizli yüzde 20'yi arayın. Orada o; bulun onu. Bir ticari faaliyet beklentilerin ötesinde başarı yakalarsa, bu yüzde 20'lik bir faaliyettir – ve daha gidecek çok yolu vardır.
- ► Yarının yüzde 20'sinin bugünün yüzde 20'sinden farklı olmasını bekleyin. Yarının yüzde 20'sinin tohumu, kaynağı nerede olabilir? Yüzde 20'lere evrilecek ve yüzde 80'e bedel olacak yüzde 1'ler nerede? Önceki sene yüzde 1 olan yüzde 3'ler nerede?
- ► Yüzde 80'leri –kolay cevaplar, bariz gerçekler ve çoğunluk, güncel yükümlülükler, geleneksel akıl, hâkim uzlaşılar– zihninizden uzaklaştıracak ustalığı geliştirin. Bunların hiçbiri ne göründüğü gibidir ne de en adi metal kadar dahi değerlidir. Bu yüzde 80'ler manzaradaki kocaman mürekkep lekeleri gibidir, yüzde 20'lerin ötesini görmenizi engeller. Bu çirkin lekelerin kenarından bakın, üzerinden bakın, altından bakın, içinden bakın. Nasıl yaparsanız yapın, ama onları görmezden gelin, yoklarmış gibi davranın. Zor bulunan yüzde 20'leri ele geçirmek için vizyonunuzu özgürleştirin.

---

**Şekil 35:** Nasıl 80/20 düşünmeli?

Ancak psikologlar der ki, düşünce ve davranışlar uygun aksiyon alınarak değiştirilebilir, tam tersi de doğrudur. 80/20 düşünmeye başlamanın en iyi yolu, 80/20'yi eyleme geçirmeye başlamaktır, tıpkı 80/20'yi eyleme geçirmenin en iyi yolunun 80/20 düşünmeye başlamak olduğu gibi. Bunları birbirine bağlı olarak denemelisiniz. Şekil 36'da 80/20'yi eyleme geçirmek üzerine ipuçları bulunmaktadır.

---

- ► Yüzde 20'ye denk gelen bir eylem gördüğünüz zaman, koşun ona; kendinizi onunla sarıp sarmalayın; dalın içine; kendinize mal edin; uzmanı olun; tapının ona; öncüsü, ortağı, savunucusu ve vazgeçilmez müttefiki olun. Ondan en iyi şekilde yararlanın. Bu en iyi şekil sizin hayal gücünüzün ötesindeyse, hayal gücünüzü katlayın.
- ► Karşınıza çıkan herhangi bir yüzde 20'yi yakalamak, büyütmek ve ondan faydalanmak için emrinizde olan bütün kaynakları kullanın – yetenek, para, dostlar, iş ortakları, ikna yeteneği, itibarınız, organizasyonunuz, neyiniz varsa, neyi yürütebiliyorsanız.
- ► Başkalarıyla bol bol ittifak yapın, ama yalnızca yüzde 20'lik dilimdeki insanlarla ve güçlü ittifaklar olan bunların yüzde 20'siyle birleşin. Sonra da

ittifaklarınızı başka yüzde 20'liklerle birleştirmeye bakın.

- ► 80/20 arbitrajından faydalanın. Mümkün olduğunda kaynakları yüzde 80'lik faaliyetlerden yüzde 20'lik faaliyetlere kaydırın. Buradan elde edeceğiniz kazanç büyük olacaktır, çünkü bu oldukça gelişkin bir arbitrajdır. Çok değerli olmayan bir şeyi, değişimin her iki tarafında da kazanç sağlayarak aşırı değerli hale getirmek için kullanırsınız.
- ► 80/20 arbitrajının iki ana aracı vardır: İnsan ve para ya da para yerine geçen, paraya çevrilebilecek varlıklar.
- ► Yüzde 20'lik dilimdeki insanları (kendiniz de dahil olmak üzere) yüzde 80'lik faaliyetlerden yüzde 20'lik faaliyetlere taşıyın.
- ► Parayı yüzde 80'lik faaliyetlerden yüzde 20'lik faaliyetlere taşıyın. Mümkünse ve çok riskli değilse, bu süreçte kaldıraç (gearing) kullanın. Eğer gerçekten yüzde 80'i yüzde 20'lik faaliyetlere kaydırıyorsanız, risk genellikle algılanandan daha düşüktür. İki çeşit para kaldıracı bulunur. Biri borçlanmadır. Diğeri ise başkalarının parasını (BP) borç değil de özkaynak olarak kullanmaktır. Yüzde 80'lik faaliyetler için BP'nı kullanmak alışkanlık yapar, tehlikeli ve risklidir. Sonu hüsran olur. Yüzde 20'lik faaliyetler için kullanılan BP herkese kazandırır. Gayet adil bir şekilde sizi de en çok kazanan yapar.
- ► Yeni yüzde 20'lik faaliyetler geliştirin. Başkalarından (başka çalışanlardan, başka ürünlerden, başka sektörlerden, başka entelektüel ortamlardan, başka ülkelerden) yüzde 20'lik fikirler çalın. Bunları kendi yüzde 20'lik arka bahçenize uyarlayın.
- ► Yüzde 80'lik faaliyetleri acımadan kesip atın. Yüzde 80'lik zaman, yüzde 20'lik zamandan çalar. Yüzde 80'lik müttefikler, yüzde 20'lik müttefiklere ayrılması gereken yeri işgal eder. Yüzde 80'lik varlıklar, fonları yüzde 20'lik faaliyetlerden mahrum bırakır. Yüzde 80'lik iş ilişkileri yüzde 20'lik olanların yerine geçer. Yüzde 80'lik organizasyonlarda veya yerlerde bulunmak, yüzde 20'lik olanlarda zaman geçirmenizin önüne geçer. Yüzde 80'lik bir yerde yaşamak, yüzde 20'lik bir yere taşınmanızı engeller. Yüzde 80'lik faaliyetlere harcanan zihinsel enerji, yüzde 20'lik projelerden çalar.

---

**Şekil 36:** Nasıl 80/20 hareket etmeli?

İşte gördüğünüz gibi. 80/20 düşünün, 80/20 davranın. 80/20 Kuralı'nı görmezden gelenler ortalama getiriye mahkûmdur. Onu kullananlar ise istisnai başarının sorumluluğuna katlanmalıdır.

## Üçüncü kısma geçerken

80/20 Kuralı iş dünyasındaki değerini ve Batı'da ve Asya'da işletmelerin şaşırtıcı bir başarı yakalamasına sunduğu katkıdaki değerini kanıtladı. İş hayatını sevmeyenler ya da 80/20 Kuralı'ndan haberdar olmayanlar dahi haberdar olan azınlığın gerçekleştirdiği ilerlemeden etkilenmiş durumdalar.

Gelgelelim 80/20 Kuralı yaşama dair bir ilkedir, iş dünyasına değil. Kökleri iktisat biliminde yatar. İş dünyasında işe yaramasının sebebi dünyanın işleyiş şeklini yansıtmasıdır, yoksa iş dünyasında 80/20 Kuralı'na özel olarak uyan bir şeyler olması değil. Her durumda 80/20 Kuralı ya doğrudur ya değil; iş arenasının içinde veya dışında her test edilişinde hep iyi iş görmektedir. Olay şu ki bu kural ticari işletme sınırları dahilinde çok daha sıklıkla denenmiştir.

80/20 Kuralı'nın gücünü özgür bırakmanın ve onu iş dünyasının ötesinde de kullanmanın tam zamanı. İş hayatı ve kapitalist sistem yaşamın heyecan verici ve önemli parçaları, ama bunlar temelde birer yöntemdir; yaşamın kılıfıdır, içeriği değil. Yaşamın en değerli parçası bireylerin manevi ve maddi yaşamlarında, kişisel ilişkilerde ve toplumun karşılıklı ilişkilerinde ve değerlerinde yatar.

Üçüncü kısım, 80/20 Kuralı'nı kendi yaşamlarımızla başarıyla ve mutlulukla ilişkilendirmeye çalışmaktadır. Buraya kadar üzerinden geçtiklerimizden daha spekülatif ve daha az kanıta sahiptir, ama çok daha büyük bir potansiyel öneme sahiptir. Okuru, başlamakta olduğumuz bilinmeyene doğru keşifte işbirliğine çağırıyoruz.

# III

# Daha az çalış, daha çok kazan ve daha fazla keyif al

# 9

# Özgür olmak

Tıpkı gerçek gibi, 80/20 Kuralı da sizi özgürleştirir. Daha az çalışırsınız. Aynı zamanda daha fazla kazanır ve daha çok eğlenirsiniz. Bunun tek bedeli, 80/20 Düşünüşü üzerinde biraz ciddi olarak durmanız gerekliliğidir. Bunun sonucunda edineceğiniz birkaç kavrayışa uygun hareket etmeniz durumunda hayatınız değişebilir.

Üstelik bu; din, ideoloji veya dışarıdan empoze edilen herhangi başka bir görüşün yükü olmaksızın gerçekleşir. 80/20 Düşünüşü'nün güzelliği, pragmatik olması ve içsel olarak yaratılması, bireyin etrafında gelişmesidir.

Burada küçük bir püf noktası var. Bu düşünüşü siz yapmalısınız. Burada yazanları kendinize uydurmalı ve kendi amaçlarınıza göre detaylandırmalısınız.

Çok zor olmasa gerek. 80/20 Düşünüşü'nden elde edilecek kavrayışlar az, ama çok güçlüdür. Hepsi de her okura uygun olmayacaktır, bu yüzden eğer siz farklı bir şey deneyimlerseniz, sizin durumunuza uygun bir kavrayışa rastlayana kadar devam edin.

## 80/20 düşünmeye kendi hayatınızdan başlayın

80/20 Düşünüşü'nden kavrayışlar sunup bunları kendi hayatınıza uyarlamanız azminde değilim. Aslında bundan çok daha azimliyim. 80/20 Düşünüşü'ne kilitlenmenizi istiyorum ki, böylece benim aklıma gelmeyen, hem özel hem de genel anlamda kendi kavrayışlarınızı geliştirebilesiniz. 80/20 Düşünüşü'nün dünyayı sarması için, sizi 80/20 düşünürleri ordusuna yazmak istiyorum.

80/20 Düşünüşü'nün yaygın özellikleri, derin düşünmeyi

gerektirmesi, alışılmadık, hedonist, stratejik olması ve doğrusal olmaması; ayrıca rahat ve kendine güvenli bir tutumla aşırı tutkuyu (işleri daha iyiye dönüştürme isteği anlamında) birleştirmesidir. Aynı zamanda sürekli 80/20 tipi hipotez ve kavrayış arayışındadır. Bu alanlara ait kimi açıklamalar, 80/20 Düşünüşü'nü doğru yolda olduğumuzu bilerek nasıl uygulayacağımıza dair bir gösterge sağlayacaktır.

## 80/20 Düşünüşü derin düşünmeyi gerektirir

80/20 Düşünüşü'nün amacı sizin ve başkalarının hayatlarında etkili iyileştirmeler yapacak eylemler oluşturmaktır. İstenen eylem tipi sıra dışı kavrayış gerektirir. Kavrayış ise derinlemesine düşünme ve iç gözlem gerektirir. Kavrayış kimi zaman veri toplamayı da gerektirir ki, buna da sizin kendi yaşamınızla ilgili olduğu kadarıyla biraz dokunacağız. Kavrayış genellikle yalnızca üzerinde düşünerek, bilgiye kesin bir gereklilik olmaksızın oluşturulabilir. Beyinde zaten tahmin edebileceğimizden çok daha fazla bilgi bulunmaktadır.

80/20 Düşünüşü, günümüzde hâkim olan düşünme biçiminden farklıdır. Günümüzün düşünme biçimi genellikle aceleye getirilmiş, fırsatçı ve doğrusaldır (yani x ya iyidir ya da kötü, peki sebebi ne?) ve hedefe küçük adımlarla ilerlemeyi seçer. Günümüz dünyasında hâkim olan düşünme biçimi acil eyleme yakından bağlıdır ve bu yüzden büyük ölçüde güçsüz düşmüştür. Eylem, düşünceyi dışarıda bırakır. 80/20 düşünürleri olarak bizim amacımız, eylemi geride bırakıp biraz sakince düşünmek, bir parça değerli kavrayış bulup çıkarmak ve sonra harekete geçmektir: birkaç hedef için ve dar bir cephede seçici bir biçimde; mümkün olduğunca az enerjiyle ve az kaynakla şaşırtıcı sonuçlar yaratmak için kararlı ve etkileyici bir biçimde.

## 80/20 Düşünüşü alışılmadıktır

80/20 Düşünüşü genel inanışın yanlış olduğu noktaları, ki genellikle öyledir, açıklığa kavuşturur. İlerleme, gündelik yaşamlarımızdan başlayarak, yaşamın içinde özgün olarak var olan

israf ve yetersizliklerin belirlenmesinden ve sonra da bunlarla ilgili harekete geçilmesinden doğar. Genel inanış, aksinin ispatı olması dışında, burada işe yaramaz. Her şeyden önce israfa ve yetersizliğe yol açan bu genel inanıştır. 80/20 Kuralı'nın gücü genel inanışa dayalı olmadan işleri farklı şekilde yapmakta yatar. Bunun için neden çoğu kişinin hatalı iş yaptığını veya potansiyellerinin çok azını kullandığını çözmeniz gerekir. Kavrayışlarınız genel inanışın dışında değilse, 80/20 düşünmüyorsunuzdur.

## 80/20 Düşünüşü hedonisttir

80/20 Düşünüşü haz peşindedir. Hayatın zevk almak için var olduğuna inanır. Çoğu başarının; menfaatin, keyfin ve gelecekte mutlu olma arzusunun bir yan ürünü olduğuna inanır. Bu, tartışmalı görünmeyebilir, ama çoğu insan mutluluklarına katkıda bulunacağını bile bile bazı basit şeyleri yapmaz. Çoğu insan şu tuzaklardan bir ikisine düşer: Pek de hoşlanmadıkları kişilerle çok zaman geçirirler. Heves duymadıkları işleri yaparlar. "Boş zamanlarının" (aklıma gelmişken, anti-hedonist bir kavram) çoğunu çok da hoşlanmadıkları faaliyetlere harcarlar. Tersi de doğrudur. En sevdikleri insanlara zamanlarının çoğunu ayırmazlar; en hoşlanacakları kariyerin peşinde koşmazlar; boş zamanlarının çoğunu en sevdikleri faaliyetlere harcamazlar. İyimser değildirler. İyimser olanlar dahi geleceklerini daha iyi hale getirmek için dikkatli bir plan yapmazlar.

Bunların hepsi tuhaf. Diyebilirsiniz ki bu, deneyimin umuda galip gelmesidir; tabii "deneyimin" objektif dışsal gerçekliğin kendisindense bizim dışsal gerçeklik algımıza daha fazla borçlu olan kendiliğinden oluşmuş bir kurgu olması dışında. Sorumluluğun keyif, idrakin genetik ya da yazgının seçim karşısında; en gerçek anlamda ise ölümün yaşam karşısında kazandığı zafer olduğunu söylemek daha iyi olacaktır.

"Hedonizm" genellikle bencilliği, başkalarını görmezden gelmeyi ve tutku eksikliğini ima etmek için kullanılır. Bunların hepsi iftira. Hedonizm esasında başkalarına yardım etmek ve başarı için gerekli bir koşuldur. Dişe dokunur bir şeyi, ondan zevk almadan başarmak

çok zordur ve her zaman savurganlıktır. Daha fazla insan hedonist olsaydı, dünya daha güzel ve her anlamda daha zengin bir yer olurdu.

## 80/20 Düşünüşü gelişime inanır

Gelişimin var olup olmadığına, evrenin ve insanlığın tarihinin yukarı doğru zikzaklı bir yol mu izlediği, yoksa durumun daha mı az umut verici olduğuna dair son 3000 yıldır hiçbir fikir birliği bulunmamaktadır. Gelişim fikrine karşı olanlar Hesiodos (MÖ 800 civarı), Platon (MÖ 428 - 348), Aristoteles (MÖ 384 - 322), Seneca (MÖ 4 - MS 54), Horatius (MS 65 - 8), St. Augustine (MS 354 - 430) ve yaşayan felsefeci ve bilim insanlarının çoğudur. Gelişim fikrinden yana olanlar ise Fontenelle ve Condorcet gibi on yedinci yüzyılın sonları ile on sekizinci yüzyıl Aydınlanmacılarının hemen hemen tümü ve Darwin ile Marx da dahil olmak üzere on dokuzuncu yüzyıl düşünürleri ve bilim insanlarının çoğunluğudur. Gelişimden yana olanların takım kaptanı, *Roma İmparatorluğu'nun Yükselişi ve Düşüşü*'nün yazarı, eksantrik tarihçi Edward Gibbon'dur (1737-94):

> İnsan türünün, mükemmeliyete doğru ilerleyişinde ne mertebeye göz dikeceğinden emin olamayız [...] Bu nedenle dünyada her çağın, insan ırkının gerçek servetini, mutluluğunu, bilgisini ve belki de erdemini artırdığı şeklindeki memnuniyet verici sonucu güvenli bir şekilde kabullenebiliriz.

Elbette günümüzde gelişimin karşısında olan kanıtlar Gibbons'ın zamanındakinden çok daha güçlüdür. Ama aynı şekilde gelişimden yana olan kanıtlar da öyledir. Bu tartışmanın sonu ampirik olarak hiçbir zaman sonuçlanamaz. Gelişime olan inanç, kişinin güvenini gösteren bir davranış olmak zorundadır. Gelişim bir görevdir.[69]Gelişimin olabileceğine inanmasaydık, dünyayı asla daha iyiye doğru dönüştüremezdik. İş hayatı bunu kavramış durumda. Bir bütün olarak iş dünyası, bilimle ittifak kurarak gelişimin en büyük kanıtını sağlamakta. Doğal kaynakların tükenmez olmadığını keşfetmemiz gibi, iş dünyası ve bilim de bir araya gelip doğal olmayan tükenmezlik için yeni boyutlar sağladı: ekonomik alan, mikroçip, yeni kolaylaştırıcı teknolojiler.[70]Ancak en fazla faydayı

sağlamak açısından, gelişimi bilim, teknoloji ve iş dünyasıyla sınırlamamak gerekir. Hem bireysel hem de kolektif olarak gelişimi yaşam kalitemize uyarlamalıyız.

80/20 Düşünüşü doğası gereği iyimserdir, çünkü paradoksal olarak olması gerekenin ciddi biçimde altında bir gidişat gösterir. Başarı açısından kaynakların yalnızca yüzde 20'si önem taşır. Kalanı, büyük çoğunluğu yerinde saymakta, çabanın toplamına göstermelik bir katkı sunmaktadır. Bu nedenle, yüzde 20'yi daha fazla güçlendirin, yüzde 80'i makul bir seviyeye yükseltin ki çıktıyı katlayabilesiniz. Gelişim sizi yeni ve çok daha yüksek bir seviyeye çeker. Ancak bu seviyede bile hâlâ 80/20 çıktı/girdi dağılımı tipik olarak var olacaktır. Yani bir kez daha çok daha yüksek bir seviyeye ilerleyebilirsiniz.

İş hayatı ve bilimdeki gelişme 80/20 Kuralı'nı haklı çıkarmaktadır. Öncesindeki herhangi bir makineden birkaç kat daha hızlı hesaplama yapabilen büyük bir bilgisayar yapın. Bu bilgisayarın daha küçük, daha hızlı ve daha ucuz olmasına zorlayın, birkaç kat daha küçük, hızlı ve ucuz. Bu işlemi tekrarlayın. Bir daha tekrarlayın. Böylesi bir işlemin görünürde sonu yoktur. Şimdi aynı kuralı yaşamın başka alanlarına uygulayın. Gelişime inanıyorsak, 80/20 Kuralı bunu gerçekleştirmemize yardımcı olabilir. Hatta sonunda Edward Gibbon'ı haklı bile çıkarabiliriz: gerçek servet, mutluluk, bilgi ve belki de erdem sürekli olarak artırılabilir.

## 80/20 Düşünüşü stratejiktir

Stratejik olmak önemli olana, bize karşılaştırmalı üstünlük sağlayacak o az sayıdaki amaca, başkaları için değil de bizim için önemli olana odaklanmak ve sonuç planını kararlılıkla ve azimle planlamak ve yürütmektir.

## 80/20 Düşünüşü doğrusal değildir

Geleneksel düşünüş güçlü ama bazen hatalı ve yıkıcı bir zihinsel modelin içine kapatılmıştır. Doğrusaldır. x'in y'ye yol açtığına, y'nin z'ye neden olduğuna ve b'nin de a'nın kaçınılmaz sonucu olduğuna

inanır. Beni mutsuz ettin, çünkü geç kaldın. Kötü eğitim hayatım kötü bir kariyere yol açtı. Başarılıyım, çünkü çok akıllıyım. Hitler İkinci Dünya Savaşı'na neden oldu. Firmam büyüyemiyor, çünkü sektör düşüşte. İşsizlik, düşük enflasyonun bedeli. Fakirlere, hastalara ve yaşlılara bakmak istiyorsak, yüksek vergiler gereklidir.

Bu böyle uzar gider. Bunların hepsi doğrusal düşünüş örnekleridir. Doğrusal düşünüş, basit ve sıradan olduğu için çekicidir. Sorun şu ki dünyayı açıklamak için çok yetersiz bir tariftir ve hatta onu değiştirmek için kötü bir hazırlık faaliyetidir. Bilim insanları ve tarihçiler çok uzun süre önce doğrusal düşünüşü terk ettiler. Siz niye ona yapışıp kalasınız ki?

80/20 Düşünüşü size bir cankurtaran botu sunar. Hiçbir şeyin tek bir basit sebebi yoktur. Hiçbir şey kaçınılmaz değildir. Hiçbir şey sonsuza kadar dengede ya da değiştirilemez değildir. İstenmeyen hiçbir gidişata katlanmak gerekmez. Arzulanan hiçbir şey ulaşılamaz olmak zorunda değildir. İyi ya da kötü herhangi bir şeye gerçekten neyin sebep olduğunu pek az insan anlar. Sebepler özellikle göze çarpmadan da ya da hatta (henüz) çok kapsamlı olmadan da gayet etkili olabilir. Koşulların dengesi küçük bir eylem tarafından önemli ölçüde değiştirilebilir. Yalnızca birkaç karar gerçekten önem taşır. Onlar da bir hayli önemlidir. Tercihler her zaman denenebilir.

80/20 Düşünüşü deneyimden, iç gözlemden ve hayal gücünden destek alarak doğrusal mantık tuzağından kaçar. Mutsuzsanız, buna neden olan sebebin derdine düşmeyin. Mutlu olduğunuz zamanları düşünün ve benzer durumlara ulaşmak için manevralar yapın. Kariyerinizin önü tıkandıysa, kademeli iyileştirmeler peşinde koşup (daha büyük bit ofis, daha pahalı bir araba, kulağa daha haşmetli gelen bir unvan, daha az çalışma saatleri, daha anlayışlı bir patron) sorunun etrafında dolanmayın. Bütün hayatınız boyunca elde ettiğiniz az sayıdaki en önemli başarılarınızı düşünün ve aynılarından daha fazla elde etmeye çalışın, gerekirse bunun için işinizi hatta kariyerinizi değiştirin. Sebep aramayın, hele başarısızlık sebeplerini hiç aramayın. Sizi hem mutlu hem de verimli kılacak koşulları hayal edin ve sonra da yaratın.

## 80/20 Düşünüşü aşırı hırsı, rahat ve kendine güvenli bir tutumla bir araya getirir

İleri derecede hırsın hiperaktivite, uzun saatler, zalimlik, hem kendini hem de başkalarını davaya adamak ve aşırı yoğunlukla birbirini tamamladığını düşünmeye şartlandırılmış durumdayız. Kısacası bir keşmekeş. Bu fikir birlikteliği pahalıya mal olmakta. Bu kombinasyon ne istenen bir şey ne de gerekli.

Çok daha cazip ve en azından aynı derecede ulaşılabilir olan ise aşırı hırsın, kendine güven, rahatlama ve medeni bir tutumla kombinasyonu. Bu, 80/20 idealidir. Ancak sağlam ampirik temellere dayanır. Pek çok büyük başarının üstesinden istikrarlı uygulama ve aniden ortaya çıkan kavrayışla gelinir. Banyoda oturan Arşimed'i ya da altında oturduğu ağaçtan kafasına elma düşen Newton'ı düşünün. Eğer Arşimed taşan suyu ya da Newton yerçekimini düşünüyor olmasaydı, bu şekilde ortaya çıkan bu son derece önemli kavrayışlar gerçekleşmeyecekti. Arşimed masasına mahkûm olsaydı ya da Newton bilim insanlarından oluşan bir ekibi çılgınca yönetiyor olsaydı bunların hiçbiri meydana gelmeyecekti.

Hayatta başardığımız, kendimiz ve başkaları için bir şekilde ciddi bir değeri olduğunu düşündüğümüz şeylerin çoğu, çalışma yaşamımızın çok küçük bir bölümünde meydana gelir. 80/20 Düşünüşü ve gözlemi bunu mükemmel bir şekilde aydınlığa kavuşturur. Zamanımız fazlasıyla yeterli. Hem hırs eksikliği hem de hırsa hizmet edenin telaş ve meşguliyet olduğunu varsayarak kendimizi küçük düşürüyoruz. Başarıyı dürtüleyen şey, kavrayış ve seçici eylemlerdir. Sükûnetin dingin, mütevazı sesinin hayatımızdaki yeri, kabullendiğimizden daha fazladır. Kavrayış, kendimizi rahatlamış ve iyi hissettiğimizde ortaya çıkar. Kavrayış zaman gerektirir –ve zaman, genel kabulün tersine, bol bol mevcuttur.

## Bireyler için 80/20 kavrayışlar

Üçüncü kısmın devamında kişisel yaşamınız için 80/20 kavrayışlarını keşfetmeye devam edeceğiz, bir kısmını tadımlık olarak

burada bulabilirsiniz. Yaşam kalitenizi büyük ölçüde geliştirecek olan yalnızca birkaç kavrayıştır.

► Başarı ve mutluluğun yüzde 80'i, zamanımızın yüzde 20'sinde gerçekleşir – bu zirveleri de büyük ölçüde genişletebiliriz.

► Yaşamlarımızı iyi ya da kötü derinden etkileyen birkaç olay ve birkaç karardır. Bu birkaç karar genellikle bilinçli bir seçim olarak değil de gıyaben alınır: Kendi yaşamlarımızı şekillendirmek yerine hayatın olagelmesine izin veririz. Dönüm noktalarını fark edip bizi mutlu ve verimli kılacak kararlar alarak yaşamlarımızı önemli ölçüde geliştirebiliriz.

► Meydana gelen olayların her zaman birkaç önemli nedeni bulunur ve bunlar da genellikle gözle görülür olanlar değildir. Ana sebepler belirlenir ve dışlanırsa, çok büyük bir sıklıkla, bunların üzerinde mümkün olduğunu sandığımızdan çok daha fazla nüfuz kullanabiliriz.

► Herkes önemli bir başarı elde edebilir. Burada önemli olan çaba değil, başaracak doğru şeyi bulmaktır. Bazı konularda diğerlerine göre çok daha fazla üretkensinizdir, ancak karşılaştırmalı becerinizin hiç de bu kadar iyi olmadığı alanlarda bir sürü şey yaparak bunun etkinliğini azaltırsınız.

► Kazananlar ve kaybedenler her zaman olur – ikincisi hep daha fazladır. Doğru yarışı, doğru takımı ve doğru yöntemleri seçerek siz de kazananlardan olabilirsiniz. Performansınızı geliştirmeye çabalamaktansa eşitsizlikleri (meşru ve adil bir şekilde) kendi lehinize değiştirerek kazanma olasılığınız daha fazladır. Daha önce kazandıysanız, yeniden kazanma olasılığınız daha fazladır. Girdiğiniz yarışlarda seçici olduğunuzda, kazanma olasılığınız daha fazladır.

► Çoğu başarısızlıklarımız başkalarının bizi soktuğu yarışlardandır. Çoğu başarılarımız ise kendi isteğimizle girdiğimiz yarışlardan. Çoğu yarışı kaybederiz, çünkü çok fazla yanlış yarışa gireriz: onların yarışlarına, kendimizinkilere değil.

► Pek az insan hedefleri gerçekten ciddiye alır. Az sayıda önemli konuya üstün düşünce ve çaba atfetmektense, bir sürü konuya vasat bir çaba atfederler. En fazla başarı kazananlar kararlı oldukları kadar seçicidir de.

► Çoğu insan zamanlarının büyük bölümünü hem kendileri hem de başkaları için fazla değeri olmayan şeylere harcarlar. 80/20 düşünen biri bu tuzaktan kaçınır ve daha az sayıdaki yüksek değere sahip hedeflerden daha çok miktarda ve dikkate değecek kadar fazla çaba sarf etmeden başarabilir.

► Bir insanın hayatta alabileceği en önemli kararlardan biri müttefik seçimidir. Müttefikleriniz olmadan hemen hemen hiçbir şey başaramazsınız. Çoğu insan müttefiklerini dikkatli seçmez, hatta hiç seçmez. Müttefikler bir şekilde kendiliğinden gelir. Bu ciddi bir hayatı boşlama durumudur. Çoğu insan yanlış müttefiklere sahiptir. Çoğunun da çok fazla müttefiki vardır ve onları düzgün bir biçimde kullanmaz. 80/20 düşünenler az sayıda müttefiklerini dikkatle seçer ve özel hedeflerine ulaşmak için dikkatli ittifaklar kurar.

► Müttefik seçerken yapılan dikkatsizliğe en uç örnek yanlış "sevgili" ya da hayat arkadaşı seçmektir. Çoğu insanın çok fazla arkadaşı vardır ve düzgünce seçilmiş, pekiştirilmiş bir yakın çevreye sahip değildir. Pek çok kişi yanlış hayat arkadaşına sahiptir –hatta doğru hayat arkadaşını hakkıyla koruyup kollamaz.

► Doğru kullanılan para daha iyi bir yaşam tarzına geçmek için bir fırsat kaynağı olabilir. Pek az insan parayı nasıl çoğaltacağını bilir, ama 80/20 düşünenler bunu yapabiliyor olmalıdır. Para yaşam tarzına ve mutluluğa tabi kılındığı sürece bu yeteneğin bir zararı yoktur.

► Pek az insan kendi mutluluğunu büyütmek için yeterli zaman harcar ve üzerinde düşünür. Para ve terfi gibi, elde etmesi zor olabilecek ve elde edildiğinde de mutlu olmak için yetersiz birer kaynak oldukları ortaya çıkacak dolaylı hedefler peşinde koşar. Mutluluk para olmamakla kalmaz, parayla bir benzerliği bile yoktur. Harcanmayan para biriktirilir, yatırıma aktarılır ve bileşik faiz mucizesi sayesinde çoğaltılır. Ama bugün kullanılmayan mutluluk, yarınki mutluluğa götürmez. Tıpkı zihin gibi, mutluluk da kullanılmazsa körelir. 80/20 düşünenler neyin kendileri için mutluluk yarattığını bilir ve yarının mutluluğunu kurmak ve çoğaltmak için bugünün mutluluğunu kullanarak, onun peşinden bilinçlice, neşeyle ve akıllıca koşar.

## Zaman tetikte bekliyor

Başarı ve mutlulukla ilgili 80/20 Düşünüşü'ne başlamak için en iyi alan, zaman konusudur. Toplumumuzda zamanın kalitesi ve rolüne sunulan takdir çok zayıf. Pek çok insan içgüdüsel olarak bunu anlıyor ve yüzlerce yoğun yönetici, zaman yönetimi adı altında telafi arayışında. Ama bu yöneticiler ancak sorunun etrafında dolaşmaktalar. Zamana karşı tutumumuzu tamamıyla dönüştürmemiz gerekli. Zaman yönetimine değil, zaman devrimine ihtiyacımız var.

69 Bu ifade, ilerleme üzerine fikrini utanmadan çaldığım Ivan Alexander'dan (a.g.e., Bölüm 2).

70 Ivan Alexander, hoş bir şekilde diyor ki: "Şimdi artık dünyanın zenginliklerinin sınırlı olduğunun farkına varsak bile, başka boyutlarda fırsatlar keşfetmekteyiz; ticaretin büyüyüp genişleyebileceği yeni, yoğun ama bakir alanlar. Alım satım, ticaret, otomasyon, robotlaşma ve bilişim, hemen hemen yersiz ve süresiz olsalar da sınırsız fırsat alanlarıdır. Bilgisayar, insan türünün şimdiye dek icat ettiği en asgari boyutlu makinelerdir."

# 10

# Zaman devrimi

Ama arkamdan duyuyorum hep
Zamanın kanatlı savaş arabaları yaklaşmakta;
Ve hepimizin az ilerisinde
Engin sonsuzluk çölleri yatmakta.

Andrew Marvell[71]

İster ultra yoğun olsun ister ultra aylak, hemen hemen herkesin zaman devrimine ihtiyacı vardır. Bunun sebebi zamanımızın yetersiz ya da hatta çok fazla olması değil. Sorun, zamana yaklaşma, hatta zaman hakkında düşünme şeklimiz. Bu aynı zamanda bir fırsat. Zaman devrimini deneyimlememiş olanlar için, hem mutluluk hem de verimlilik anlamında kocaman bir adım atmanın en hızlı yolu.

## 80/20 Kuralı ve zaman devrimi

Zaman kullanımımıza uygulandığında 80/20 Kuralı aşağıdaki hipotezleri geliştirir:

► Herhangi bir bireyin önemli başarılarının çoğu –herhangi bir kişinin kişisel, mesleki, entelektüel, sanatsal, kültürel ya da sportif anlamda kattığı değerin çoğu– zamanlarının küçük bir kısmında kazanılır. Zaman ister gün, hafta, ay, yıl isterse de bütün bir ömürle ölçülüyor olsun, ortaya çıkarılan şey ile onu ortaya çıkarmak için harcanan zaman arasında büyük bir dengesizlik vardır.

► Benzer şekilde bir kişinin mutluluğunun çoğu oldukça sınırlı zaman dilimlerinde meydana gelir. Mutluluk net olarak

ölçülebilseydi, büyük çoğunluğu toplam zamanın oldukça küçük bir oranında kayda geçecek ve bu, ölçülen zaman dilimi ister bir gün, bir hafta, bir ay, bir yıl isterse de bir ömür boyu olsun, çoğu zaman dilimine uygun düşecekti.

Bu iki fikri 80/20 kısaltmaları kullanarak yalancı bir kesinlikle, ama daha büyük bir atiklikle farklı bir şekilde ifade edebiliriz:

► Başarının yüzde 80'i harcanan zamanın yüzde 20'sinde elde edilir; buna karşılık, harcanan zamanın yüzde 80'i çıktı değerinin ancak yüzde 20'sine yol açar.
► Mutluluğun yüzde 80'i yaşamın yüzde 20'sinde deneyimlenir; zamanın yüzde 80'i ise mutluluğun sadece yüzde 20'sine katkıda bulunur.

Bunların sizin deneyiminizle test edilmesi gereken hipotezler olduğunu, tartışmasız gerçekler ya da yorucu araştırmalardan elde edilen sonuçlar olmadığını unutmayın.
Bu hipotezlerin doğru olduğu durumlarda (ki benim denediğim vakaların çoğunluğunda öyleydi), oldukça şaşırtıcı dört çıkarım söz konusu:

► Yaptığımız şeylerin çoğu düşük değerlidir.
► Zamanımızın bazı küçük parçaları kalanın hepsinden çok daha değerlidir.
► Bu konuda yapabileceğimiz herhangi bir şey varsa, bu radikal bir şey olmalı: Sorunun etrafında dolanmanın ya da zaman kullanımımızı biraz daha etkin hale getirmenin bir anlamı yok.
► Zamanımızın yalnızca yüzde 20'sini iyi kullanırsak, zaman darlığı çekmeyiz!

80/20 Kuralı'nın, bu alanların her birinde sizin için işe yarar olup olmadığı üzerine düşünmek için birkaç dakika ayırın. Yüzdelerin tam olarak ne olduğu önemli değildir ve zaten bunları kesin olarak ölçmek hemen hemen imkânsızdır. Esas soru, terazinin bir kefesinde harcanan zaman, diğer kefesinde ise başarı ya da mutluluk duruyorken, arada

büyük bir dengesizlik olup olmadığıdır. Zamanınızın en üretken beşte biri, beşte dörtlük değerli sonuçlara götürüyor mu? En mutlu zamanlarınızın beşte dördü, yaşamınızın beşte birinde yoğunlaşmış durumda mı?

Bunlar önemli sorular, üstünkörü cevaplanmamalı. Bu kitabı kenara koyup bir yürüyüşe çıkmak bir fikir olabilir. Zaman kullanımınızın dengesiz olup olmadığına karar vermeden geri gelmeyin.

## Konu, zamanınızı daha iyi yönetmek değil!

Zaman kullanımınız dengesizse, zaman devrimi gereklidir. Kendinizi daha iyi organize etmeniz ya da zaman ayırdığınız şeyleri değiştirmeniz gerekmez; zamanınızı harcama şeklinizi dönüştürmeniz gerekir. Bir de muhtemelen zamanın kendisiyle ilgili düşünüş şeklinizi değiştirmeniz gerekir.

Ancak ihtiyaç duyduğunuz şeyi zaman yönetimiyle karıştırmamalısınız. Zaman yönetimi, yoğun yöneticilerin zamanlarını daha etkin biçimde organize edebilmelerine yardımcı olmayı amaçlayan bir eğitim aracı olarak Danimarka'da ortaya çıktı. Günümüzde ise tüm dünyada kullanılan bir milyar dolarlık bir sektör haline gelmiş durumda.

Zaman yönetimi sektörünün ana özelliği artık eğitimden çok, "zaman yöneticileri"nin satışına yöneliktir. Bunlar hem geleneksel defter tipi hem de şimdilerde gittikçe artan elektronik kişisel ajandalardır. Zaman yönetimi aynı zamanda güçlü bir evanjelik eğilimle birlikte anılmaktadır: Sektörün en hızlı büyüyen şirketlerinden biri olan Franklin derin Mormon köklere sahiptir.[72]

Zaman yönetimi bir moda çılgınlığı değil, çünkü kullanıcıları sisteme son derece minnettarlar ve genellikle sonuç olarak üretkenliklerinin yüzde 15-25 yükseldiğini söylüyorlar. Ama zaman yönetimi bir koltuğa iki karpuz sıkıştırmak gibidir. İşleri hızlandırmakla ilgilidir. Özel olarak, kısa zamanda çok şey yapmak zorunda olmanın basıncını hisseden iş insanlarını hedefler. Yola çıktığı fikir, günü en küçük dilimine kadar iyice planlamanın yöneticilerin daha etkin bir şekilde hareket etmesine yardımcı

olacağıdır. Zaman yönetimi aynı zamanda, acil olsa dahi aslında o kadar da önemli olmayabilen gündelik olayların zulmünden kaçınmak için net öncelikler belirlemeyi savunur.

Zaman yönetimi dolaylı olarak bizim zamanı iyi kullanmanın ne olduğunu veya olmadığını bildiğimizi varsayar. Eğer 80/20 Kuralı geçerliyse, bu güvenilir bir varsayım değildir. Herhalde neyin önemli olduğunu bilseydik, zaten onu yapıyor olurduk.

Zaman yönetimi genellikle insanlara "yapılacaklar" listelerini A, B, C, D önceliklerine göre kategorize etmelerini tavsiye eder. Pratiğe gelince çoğu kişi kendini, faaliyetlerinin yüzde 60-70'ine A ya da B önceliği verirken bulurlar ve aslında sıkıntısını çektikleri şeyin zaman olduğu sonucuna varırlar. Zaten başlangıç olarak zaman yönetimiyle ilgilenmelerinin nedeni de budur. Bu yüzden sonunda daha iyi planlama yapar, daha uzun saatler çalışır, daha azimli hale gelir ve genellikle de daha büyük hüsran yaşarlar. Zaman yönetimine bağımlı hale gelirler, ama bu yaptıkları şeyi temelde değiştirmez, bu şeyi yeterince yapmadıklarına dair suçluluk duygusunu da anlamlı biçimde azaltmaz.

Zaman yönetimi adına ihanet eder. Zamanın daha etkin biçimde yönetilebileceğini, değerli ve nadir bir kaynak olduğunu ve onun buyruklarını yerine getirmemiz gerektiğini ima eder. Zamanı cimri kullanmamız gerekir. Azıcık şansı olsa, hemen bizden kaçacaktır. Kayıp zaman, der zaman yönetimi evanjelistleri, asla geri kazanılamaz.

Artık meşguliyet çağında yaşıyoruz. Uzun süredir öngörülen aylaklık çağı, işsizler için hariç, daha uzun zaman gelmeyecek. Artık Charles Handy'nin[73] söz ettiği şu absürt durumdayız: Bir yandan yöneticilerin çalışma saatleri uzarken –haftada 60 saat olağandışı değil– öte yandan herkese yetecek kadar iş olmaması durumu gittikçe kötüleşiyor.

Toplum, parası olup bunun keyfini sürecek zamanı olmayanlarla, zamanı olup parası olmayanlar olarak bölünmüş durumda. Zaman yönetiminin popülaritesi, zamanı düzgün kullanmakla ve kişinin işini tatmin edici bir şekilde yapmak için yeterli zamana sahip olmasıyla ilgili eşi benzeri görülmemiş endişeyle bir arada var olmakta.

## 80/20: zaman hakkında aykırı bir fikir

80/20 Kuralı zaman konusundaki genel inanışı altüst eder. 80/20 zaman analizinin çıkarımları oldukça farklı ve zamanla ilgili geleneksel görüşten mustarip olanlar için şaşırtıcı biçimde özgürleştiricidir. 80/20 Kuralı şunları iler sürer:

► Zamanı şu anki kullanma biçimimiz rasyonel değil. Bu nedenle, zamanı harcayış biçimimizle ilgili marjinal gelişmeler peşinde koşmanın bir anlamı yok. Sil baştan yapıp, zamanla ilgili tüm varsayımlarımızı altüst etmeliyiz.

► Zaman kıtlığı diye bir şey yoktur. Aslında pozitif anlamda zamana boğulmuş durumdayız. Zamanımızın yalnızca yüzde 20'sini iyi kullanıyoruz. Çoğu yetenekli kişi yarattığı farkı genellikle çok küçük zaman parçacıklarında yapıyor. 80/20 Kuralı der ki, faaliyetlerimizin en tepedeki yüzde 20'sine iki katı zaman harcasaydık, haftada iki gün çalışır ve şimdikinden yüzde 60 daha fazla başarı elde ederdik. Bu düşünce çılgın zaman yönetimi dünyasına ışık yılı kadar uzak.

► 80/20 Kuralı zamanı dost olarak kabul eder, düşman olarak değil. Giden zaman, kayıp zaman değildir. Zaman hep bir kez daha bizi ziyaret edecektir. Bu yüzden hafta yedi gün, yıl on iki aydır, bu yüzden mevsimler oluşur. Kendimizi zamana karşı huzurlu, rahat ve işbirliğine yatkın bir pozisyona yerleştirmemizle kavrayış ve değer muhtemelen ortaya çıkacaktır. Düşman olan zamanın kendisi değil, bizim zamanı kullanış şeklimizdir.

► 80/20 Kuralı daha az eylemde bulunmamızı söyler. Eylem düşünceyi uzaklaştırır. Zamanı çarçur etmemizin sebebi, bu kadar çok zamana sahip olmamızdır. Bir proje üzerinde harcanan en üretken zaman genellikle son yüzde 20'sidir, çünkü basitçe, işin son teslim süresinden önce bitmesi gerekmektedir. Çoğu projenin üretkenliği, basitçe bitirme süresini yarıya düşürerek ikiye katlanabilir. Bu, zamanın kıt olduğunun kanıtı değildir.

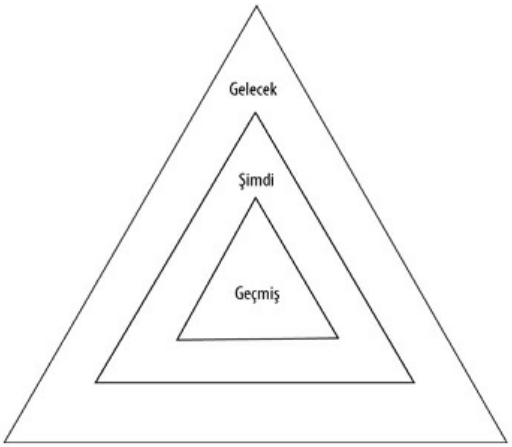
## Zaman geçmiş, şimdi ve gelecek arasındaki iyicil

## bağdır

Bizi endişelendirmesi gereken, zamanın azlığı değil, zamanın büyük bölümünü düşük kalitede geçirme eğilimidir. Hızlanmak ya da zamanı daha "etkin" kullanmak işimize yaramaz. Aslında böylesi düşünme yöntemleri çözümden çok sorundur.

80/20 Düşünüşü bizi zamana karşı daha "Doğulu" bir bakışa yönlendirir. Zaman, hemen hemen bütün grafik sunumlarda gösterildiği ve işletme kültürünün bizlere empoze ettiği gibi soldan sağa doğru akan art arda sıralanmış bir dizi değildir. Zamanı, tıpkı saati icat edenlerin tasarladığı gibi senkronize edici ve döngüsel bir şey olarak görmek daha doğru olur. Zaman; öğrenme, birkaç değerli ilişkiyi derinleştirme, daha iyi bir ürün veya çıktı elde etme ve hayata daha fazla değer katma fırsatını da kendisiyle birlikte getirerek devrine devam eder. Bizler yalnızca şimdiki zamanda var olmayız; geçmişten doğarız ve geçmiş ilişkilerin hazinesine sahibizdir. Geleceğimiz ise, tıpkı geçmişimiz gibi, şimdiki zamana içkin olarak bulunmaktadır zaten. Yaşamlarımızdaki zamanı, soldan-sağa grafiğinden çok daha iyi gösteren bir grafik sunum, Şekil 37'deki gibi, gittikçe büyüyüp yükselerek iç içe geçen üçgen dizisidir.

**Şekil 37:** Zaman üçlüsü




Zaman hakkında bu şekilde düşünmenin sonucunda, sahip olduğumuz en nadide ve değerli yüzde 20'yi –kişiliğimizi, yeteneklerimizi, dostluklarımızı ve hatta fiziksel varlıklarımızı– yaşamımız boyunca yanımızda taşıma gerekliliğiyle verimliliğimizi,

değerimizi ve mutluluğumuzu artırmak için bunlara iyi bakıldığının, geliştirildiğinin, büyütüldüğünün ve derinleştirildiğinin garanti altına alınmasını vurgular. Bu, ancak, geleceğin bugünden daha iyi olacağına, çünkü o daha iyi geleceği yaratmak için geçmişin ve bugünün en iyi yüzde 20'sini alıp geliştirebileceğimize dair iyimserlik üzerine kurulu, tutarlı ve sürekli ilişkilere sahip olarak yapılabilir. Bu şekilde bakıldığında, gelecek yarısını izlediğimiz rastgele bir film değildir. Aksine gelecek, bize daha iyi bir şeyler yaratma fırsatı sunan, şimdinin ve geçmişin bir boyutudur. 80/20 Düşünüşü bunun her zaman mümkün olduğunda ısrarcıdır. Tek yapmamız gereken, en pozitif yüzde 20'mizin dizginlerini biraz daha salıvermek ve daha iyi yönlendirmektir.

## Zaman devrimcileri için elkitabı

İşte zaman devrimini patlatmanın yedi adımı.

### Zor bir zihinsel sıçrama gerektiren çaba ile alınan karşılığı birbirinden ayırın

Hangi dinden olursa olsun ya da dinsiz olsun, Protestan çalışma ahlakı herkesin içine o kadar işlemiş ki, onu söküp atmak için bilinçli bir çaba harcamamız gerekiyor. Sorun şu ki çok çalışmayı ya da en azından çok çalışmanın verdiği erdem hissini gerçekten seviyoruz. Yapmamız gereken, çok çalışmanın, özellikle de bir başkası için çok çalışmanın başarmak istediğimiz şey için etkin bir yöntem olmadığını zihinlerimize kazımak. Çok çalışmak düşük getiriye yol açar. İçgörü (kavrayış) ve kendi istediklerimizi yapmak yüksek getiriye yol açar.

Kendinize uygun üretken tembelliğin koruyucu azizlerini seçin. Benimkiler Ronald Reagan ve Warren Buffet. Reagan hiç çaba sarf etmeden, düşük bütçeli film oyunculuğundan Cumhuriyetçi sağın sevilen ismi, California Valisi ve son derece başarılı bir başkan oldu.

Reagan'ın ne özellikleri vardı? Yakışıklılığı, her isabetli olayda etkin bir şekilde kullandığı harikulade yumuşak bir ses tonu (bu konudaki tepe noktası, şüphesiz vurulduğunda Nancy'ye, "Tatlım,

başımı eğmeyi unuttum" diyen sözleridir), gayet keskin zekâlı birkaç kampanya yöneticisi, eski moda zarafeti ve Amerika'ya ve dünyaya Disneyvari bakışı. Reagan'ın kendini işe adaması en iyi ihtimalle sınırlıydı, geleneksel gerçeklik kavrayışı daha da sağlam temellerden yoksun, ABD'ye ilham kaynağı olma yeteneği ve komünizmi yıkması çok çok müthişti. Churchill'in özdeyişini biraz değiştirirsek, bu kadar az çabayla bu kadar az kişi tarafından bu kadar fazlası hiç başarılmamıştı.

Warren Buffet, çalışarak değil yatırım yaparak (bir süre için) ABD'nin en zengin adamı haline geldi. Çok az sermayeyle başlayarak, yıllar içinde bu sermayeyi borsanın ortalama değer artışının çok üzerinde oranlarla büyüttü. Bunu sınırlı bir analiz düzeyiyle (sürgülü hesap cetvelleri çıkmadan bu işe başlamıştı), ama temelde tutarlı bir şekilde uyguladığı birkaç kavrayışla gerçekleştirdi.

Buffet servet *rollercoaster*'ına tek bir "Büyük Fikir"le başlamıştı: Yerel Amerikan gazeteleri dört dörtlük ticari ayrıcalıkların tanındığı yerel bir tekele sahipti. Bu basit fikirden ilk servetini kazandı. Daha sonraki servetinin çoğu ise medyadaki hisselerinden geldi; bildiği bir sektördü.

Tembel değilse de Buffet enerjisini gayet ekonomik kullanır. Çoğu fon yöneticisi bir sürü hisse senedi satın alıp bunları sık sık alıp satarken, Buffet az sayıda hisse satın alır ve yıllarca elinde tutar. Bu da az iş anlamına gelir. Nuh'un Gemisi yöntemi adını verdiği, yatırım portföyü çeşitlendirmesiyle ilgili geleneksel görüşü küçümser: "Her şeyden iki tane alanın sonu hayvanat bahçesi olur." Onun yatırım felsefesi "rehavetin sınırında"dır.

Ne zaman çok fazla şey yapmaya yeltensem, aklıma Ronald Reagan ve Warren Buffet gelir. Siz de kişisel olarak tanıdığınız ya da kamuya mal olmuş, üretken atalet örneği olabilecek kendi örnek kişilerinizi bulmalısınız. Onları sık sık düşünün.

### Suçluluk duygusundan vazgeçin

Suçluluk duygusundan vazgeçmek kesinlikle aşırı çalışmanın tehlikeleriyle ilişkilidir. Ama aynı zamanda sevdiğiniz şeyleri

yapmakla da ilişkilidir. Bunda yanlış bir şey yok. Sevmediğiniz şeyleri yapmanızın hiçbir değeri yoktur.

Yapmaktan hoşlandığınız şeyleri yapın. Bunları işiniz haline getirin. İşiniz bunlar haline gelsin. Zengin olan hemen hemen herkes sevdikleri şeyleri yaparak zengin olmak gibi ek bir bonusa sahip olmuşlardır. Bu da evrenin 80/20 inatçılığına bir diğer örnek olarak düşünülebilir.

İnsanların yüzde 20'si sadece servetin yüzde 80'ine sahip olmakla kalmaz, aynı zamanda işten alınan zevkin de yüzde 80'ini elinde tutar: ve bu yüzde 20, aynı yüzde 20'dir!

Şu yaşlı cimri Püriten, John Kenneth Galbraith çalışma dünyasındaki temel bir adaletsizliğe dikkat çekmiştir. Orta sınıf hem çalışması karşılığında daha fazla ödeme alır hem de daha ilginç işlere sahiptir ve bu işlerden daha çok zevk alır. Sekreterleri, asistanları vardır, birinci sınıfta yolculuk eder, lüks otellerde kalırlar ve çalışma hayatları daha ilginçtir. Doğrusu, kıdemli sanayicilerin günümüzde rutin olarak kendilerini ödüllendirdikleri bütün ek ödeneklere gücünüzün yetmesi için büyük bir özel servete sahip olmanız gerekirdi.

Galbraith, daha az ilginç işlere sahip olanların, daha eğlenceli işlere sahip olanlara göre daha fazla ödeme almaları gerektiğine dair devrimci bir görüş geliştirmiştir. Amma da oyunbozanlık! Bu tip fikirlerin kışkırtıcı olduğu düşünülür, ama işe yarar bir yanları yoktur. Pek çok 80/20 fenomeninde olduğu gibi, yüzeyin altına bakacak olursanız, görünen eşitsizliğin ardında daha derin bir mantık tespit edebilirsiniz.

Bu durumun mantığı gayet basittir. En çok başarı elde edenler, yaptıklarından zevk almalıdır. Sıra dışı bir değer yaratabilmek ancak kişinin kendini tatmin edebilmesine bağlıdır. Herhangi bir alandan herhangi büyük bir sanatçıyı düşünün. Ortaya çıkan sonucun niteliği ve niceliği baş döndürücüdür. Van Gogh asla dur durak bilmedi. Picasso, Andy Warhol'dan çok önce bir sanat fabrikası gibi çalıştı, çünkü yaptığı işi seviyordu.

Michelangelo'nun olağanüstü, cinselliği dürtüleyen, görkemli eserlerinden zevk alın. Yalnızca aklıma gelen parçalar bile –Davud'u, Ölmekte Olan Köle'si, Laurentian Kütüphanesi, New Sacristy, Sistine

Şapeli'nin tavanı, Saint Peter's bazilikasındaki Pietà– tek bir kişi için mucizevidir. Michelangelo bütün bunları işi olduğu için ya da hiddetli Papa Julius II'den korktuğundan, hatta para kazanmak için bile yapmadı, eserlerini ve genç erkekleri sevdiği için yaptı.

Sizde aynı dürtüler var olmayabilir, ama kalıcı değere sahip bir şey meydana getirmeyi sevmediğiniz sürece hiçbir şey üretemezsiniz. Bu, sırf kişisel meselelere uygulanabileceği gibi, ticari meselelere de uygulanabilir.

Daimi tembelliği savunmuyorum. İşsizlerin, emeklilerin ve bir gecede servet edinenlerin çabucak keşfettiği gibi çalışmak içsel bir ihtiyacı karşılayan doğal bir faaliyettir. Herkesin kendine ait bir doğal dengesi, ritmi ve optimal çalışma/oyun karışımı vardır. Çoğu insan fazla tembel ya da fazla çalışkan olmaya başladıklarında bunu doğal olarak hissederler. 80/20 Düşünüşü, insanları, oyunun yerine işi koymaya tahrik etmektense, hem çalışma hem de oyun dönemlerinde yüksek-değer/tatmin sağlayan faaliyetlerin peşinde koşmaya teşvik etme konusunda çok değerlidir. Ama sanırım çoğu insan yanlış şeylerin üzerinde fazla ısrarcı oluyor. Daha az miktarda çalışma daha büyük bir yaratıcılığa ve zekâya yol açsa, modern dünya bundan büyük fayda sağlardı. Çok daha fazla miktarda iş insanlarımızın en boş yüzde 20'sine fayda sağlasaydı, çok daha az iş en çalışkan yüzde 20'ye fayda sağlardı; böylesi bir arbitraj ise topluma her iki yollu fayda sağlardı. İşin niceliği niteliğinden çok daha az önemlidir; nitelik ise insanın kendi kendini yönlendirmesine bağlıdır.

### Kendinizi başkalarının dayattığı yükümlülüklerden kurtarın

Zamanın yüzde 80'i sonuçların yüzde 20'sini doğurduğunda, o yüzde 80'in başkalarının emriyle üstlenilmiş olması olasıdır.

Doğrudan başkası için çalışma, güvenli ama kısıtlı sağduyu içeren bir işe sahip olma fikrinin tamamının çalışma tarihinde geçici bir aşama olduğu fikri gittikçe daha fazla ortaya çıkıyor.[74]Büyük bir şirkette bile çalışsanız, Monolith Inc'in bordrosunda olmanıza rağmen kendinizi, kendiniz için çalışan bağımsız bir işletme gibi düşünmelisiniz.

80/20 Kuralı tekrar tekrar göstermektedir ki, en başarılı yüzde 20, ya kendileri için çalışanlar ya da öyleymiş gibi davrananlardır. Zamanınızı kontrol altına almazsanız, ondan fayda sağlamanız çok zor olur. (Aslında yine de zordur, çünkü zihniniz suçluluk duygusunun, geleneklerin ve yapmanız gerekenlerle ilgili dışarıdan dayatılan başka görüşlerin mahkûmudur. Ama en azından bunları en aza indirme şansına sahipsiniz.) tavsiyeme sonuna kadar uymanız imkânsızdır, hatta bunu istemezsiniz de. Her zaman başkalarına karşı bazı yükümlülükleriniz olacaktır ve üstelik bunlar, sizin bakış açınızdan son derece faydalı da olabilir. Girişimci bile hiç kimseye karşı sorumluluğu olmayan bir yalnız kurt değildir. Onun da ortakları, çalışanları, müttefikleri ve iletişim ağı vardır, ki bunlara hiçbir şey vermezseniz karşılığında da bir şey bekleyemezsiniz. Mesele, ortaklarınızı ve yükümlülüklerinizi son derece seçici bir biçimde ve büyük bir özenle seçmektir.

**Zamanınızı alışılmadık ve ayrıksı bir biçimde kullanın**

Zamanınızın en değerli yüzde 20'sini iyi bir asker olarak, sizden bekleneni yaparak, herkesin katılacağınızı varsaydığı toplantılara katılarak, çoğu akranınızın yaptıklarını yaparak ya da olmadı, rolünüzle ilgili toplumsal âdetleri gözlemleyerek geçirmeyeceğiniz kesin. Aslına bakılırsa bunların herhangi birinin gerekli olup olmadığını sorgulamalısınız.

Geleneksel davranış kalıplarını veya çözümleri benimseyerek 80/20 baskısından –zamanınızın yüzde 80'inin düşük öncelikli faaliyetlere harcanma olasılığından– kaçamazsınız.

Zamanınızı harcamanın en alışılmadık veya ayrıksı yollarını bulmaya çalışmak iyi bir alıştırma olabilir: Kendi toplumunuzdan dışarı atılmadan normlardan ne kadar sapabilirsiniz? Her ayrıksı zaman harcama şekli etkililiğinizi katlayacak değil, ama en azından bazısı ya da biri bu işe yarayabilir. Birkaç senaryo üretin ve sevdiğiniz yüksek değerli faaliyetlere en fazla zaman ayırmanıza imkân tanıyanı benimseyin.

Tanıdıklarınız arasında hem etkin hem de ayrıksı olan kim? Onların

zamanlarını nelere harcadıklarına ve bunun normdan nasıl saptığına bakın. Onların yaptığı veya yapmadığı bazı şeyleri kopyalamak isteyebilirsiniz.

### Size yüzde 80'i veren yüzde 20'yi belirleyin

Zamanınızın yaklaşık beşte biri size başarınızın beşte dördünü ve mutluluğunuzun beşte dördünü verebilir. Bu aynı beşte bir olmayabileceğinden (gerçi örtüşme genellikle hatırı sayılır düzeydedir), ilk yapılması gereken hedefinizin başarı mı mutluluk mu olduğu konusunda net olmaktır. Benim tavsiyem her ikisini de ayrı ayrı incelemeniz. Mutluluk için, mutluluk adacıklarınızı belirleyin: Mutluluğunuza oldukça orantısız miktarda katkıda bulunmuş olan kısa süreler ya da az sayıda yıl. Temiz bir kâğıt alın, tepesine "Mutluluk Adacıkları" yazın ve hatırlayabildiğiniz kadarını listeleyin. Daha sonra bu mutluluk adacıklarının hepsi ya da bir kısmı arasındaki ortak özellikleri çıkarsamaya çalışın.

Aynı işlemi mutsuzluk adacıklarınız için de tekrarlayın. Genellikle bunlar zamanınızın diğer yüzde 80'ini kapsamazlar, çünkü (çoğu insan için) mutluluk ve mutsuzluk adacıkları arasında ölçülü mutluluk içeren büyük bir tarafsız bölge vardır. Ancak mutsuzluğun en belirgin nedenlerini ve bunlar arasındaki ortak paydaları belirlemek önemlidir.

Bütün bu işlemleri başarı için de tekrarlayın. Başarı adacıklarınızı belirleyin: Haftanın, ayın, yılın ya da ömrünüzün kalanına göre değer/zaman oranınızın daha büyük olduğu kısa dönemler. Temiz bir kâğıda "Başarı Adacıkları" başlığını atın ve olabildiği kadar çok madde listeleyin, mümkünse bütün hayatınızı gözden geçirin.

Başarı adacıklarının ortak özelliklerini belirlemeye çalışın. Analizinizi bitirmeden önce En Yüksek Değerli 10 Zaman Kullanımı listesine bir göz atabilirsiniz. Bu genel liste birçok insanın deneyiminden derlenmiştir ve hafızanızı tetikleyebilir.

Issız başarı adacıklarınızı ayrıca listeleyin. Bunlar en yüksek verimsizlik ve en düşük üretkenlik dönemleridir. En Düşük Değerli 10 Zaman Kullanımı listesi size yardımcı olabilir. Tekrar edecek olursak, hangi ortak özellikleri gösterme eğilimindeler?

Şimdi buna göre hareket edin.

### Size yüzde 80'i sağlayan yüzde 20'lik zamanınızı çoğaltın

Mutluluk ve başarı adacıklarınızı belirlediğinizde, bunlara ve benzer faaliyetlere daha fazla zaman harcamak isteyeceksiniz.

Bu düşünceyi açıkladığımda, bazı insanlar mantığımda bir hata olduğunu, çünkü en üst yüzde 20'ye daha fazla zaman harcamanın getirilerin azalmasına yol açabileceğini söylüyor. En üst yüzde 20'ye iki katı zaman harcamak bir başka yüzde 80'e yol açmayabilir, ama belki bir başka 40'a, 50'ye, 60'a ya da 70'e yol açabilir.

Bu konuya iki cevabım var. Birincisi, mutluluğu ya da etkililiği (şu an için) kesinliğe yakın bir şekilde ölçmek imkânsız olduğundan eleştiriler bazı durumlar için gayet doğru olabilir. Ama kim takar? Yine de elde edilen en iyide dikkate değer bir artış olacaktır.

İkinci cevabım ise; eleştirilerin genelde doğru olduğunu düşünmüyorum. Tavsiyem, yüzde 80 ürün veren yüzde 20'nin içinde olan bugün yaptığınız neyse, tamamen aynısını tekrarlamanız değil. Mutluluk ve başarı adacıklarınızın ortak özelliklerini incelemenin amacı, meydana gelmiş olandan çok daha temel bir şeyi diğerlerinden ayırmak: En iyisini yapmaya eşsiz bir şekilde programlandığınız şeyi diğerlerinden ayırmak.

Şu da gayet mümkün ki, bir dereceye kadar, henüz kusurlu yapmaya başlamış olduğunuz ya da hatta yapmaya hiç başlamamış olduğunuz (tam potansiyel başarınızın ya da mutluluğunuzun farkına varmak için) yapıyor olmanız gereken şeyler vardır. Örneğin Dick Francis muhteşem bir engelli koşu jokeyiydi, ama ilk yarış sırrını yaklaşık 40'ına kadar yayımlamamıştı. Şimdi bu son faaliyetinden edindiği başarısı, kazandığı para ve muhtemelen aldığı kişisel tatmin, öncekini katbekat geçmiş durumda. Richard Adams, çok satan *Watership Down* kitabını yazmadan önce, orta yaşlı, mutsuz, orta kademe bir devlet memuruydu.

Mutluluk veya başarı adacıkları analizinin, kişilerin ne konuda iyi oldukları ve kendileri için neyin en iyi olduğu hakkında onlara içgörü kazandırması tamamen alışılmamış bir durum değildir. Bu da böylece,

daha önceden yaptıkları her şeye göre daha yüksek bir ödül/zaman oranına sahip tamamen yeni faaliyetlere zaman harcamalarına olanak tanır. Bu yüzden, getirinin azalma olasılığı olabileceği gibi, artması da mümkündür. Aslına bakılırsa, özellikle değerlendirmeniz gereken şey, bir kariyer ve/veya yaşam tarzı değişikliğidir.

Zamanınızın yüzde 20'sini alıp mutluluğunuzun veya başarınızın yüzde 80'ini doğuran hem belirli faaliyetleri hem de genel tipteki faaliyetleri belirlediğinizde, temel hedefiniz, bu ve benzeri faaliyetlere harcanan yüzde 20'lik zamanı mümkün olduğunca artırmak olmalıdır.

Yüksek değerli faaliyetlere harcanan yüzde 20'lik zamanı bir yıl içinde yüzde 40'a çıkarmaya karar vermek, genellikle uygulanabilir olan kısa vadeli bir hedeftir. Tek başına bu hareket "üretkenliğinizi" yüzde 60 ila 80 artırabilir. (Şimdi elinizde, iki grup yüzde 20'lik zamandan iki grup yüzde 80'lik çıktı olacak. Böylece, düşük değerli faaliyetlerden gelen önceki 20'nin tamamını yüksek değerli faaliyetlere zamanın bir kısmını yeniden tahsis etmek için kaybetmiş olsanız bile, toplam çıktınız 100'den 160'a yükselecektir!)

İdeal durum, yüksek değerli faaliyetlere harcanan zamanı yüzde 20'den yüzde 100'e yükseltmektir. Bu da ancak kariyeri ya da yaşam tarzını değiştirerek mümkün olabilir. O zaman bu değişiklikleri nasıl yapacağınıza dair, son tarihi de olan bir plan yapın.

### Düşük değerli faaliyetleri saf dışı bırakın ya da azaltın

En ideali, size sonucun yalnızca yüzde 20'sini sağlayan yüzde 80'lik faaliyeti saf dışı bırakmaktır. Yüksek değerli faaliyetlere daha fazla zaman ayırmadan önce bunu yapmanız gerekebilir (gerçi insanlar, genelde yüksek değerli faaliyetlere daha fazla zaman harcamak için kendilerini gayrete getirmenin, kendilerini düşük değerli zaman bataklarını bertaraf etmeye zorlamanın daha etkin bir yolu olduğunu keşfeder).

İlk tepkiler genelde düşük değerli faaliyetlerden kaçmak için alanın dar olduğu yönündedir. Bunların aile, toplum veya iş yükümlülüklerinin kaçınılmaz parçaları olduğu söylenir. Kendinizi bunu düşünürken buluyorsanız, bir daha düşünün.

Normalde mevcut şartlarınız dahilinde işleri farklı bir şekilde yapmak için alan geniştir. Daha önceki tavsiyeyi unutmayın: Zamanınızı alışılmadık ve ayrıksı bir biçimde kullanın. Sürüyü takip etmeyin.

Yeni yönteminizi deneyin ve neler olacağını görün. Yerinden etmek istediğiniz faaliyetlerin değeri pek az olduğundan, insanlar bunları yapmayı bıraktığınızı gerçekten fark etmeyebilir. Fark etseler bile, bunun kendileri açısından büyük bir çaba gerektireceğini anlayabilirlerse, sizi bunları yapmaya zorlamayı fazla umursamayabilirler.

Ancak düşük değerli faaliyetleri bile ortadan kaldırmak, şartlarda radikal bir değişikliği –yeni bir iş, yeni bir kariyer, yeni dostlar, hatta yeni bir yaşam tarzı ya da arkadaşı– gerektiriyorsa gerekli değişiklikleri yapmak için bir plan oluşturun. Bunun alternatifi, başarı ve mutluluk potansiyelinize asla erişemeyecek olmanızdır.

## Ayrıksı ve etkin zaman kullanımı için dört örnek

İlk örneğim William Ewart Gladstone, dört kez başbakan seçilen Viktoryen Britanya'nın hâkim Liberal devlet adamı. Gladstone pek çok açıdan ayrıksıydı, özellikle "düşmüş kadınları" fahişelikten kurtarma amacı taşıyan muhteşem başarısız girişimleri ve bütünüyle ilgisiz sayılmayan kendini cezalandırma nöbetleri. Ama burada bizim üzerine yoğunlaşacağımız ayrıksılığı, zamanı kullanışı.[75]

Gladstone'un zamanını büyük ölçüde, inanılmaz çeşitli şekillerde canının istediği gibi geçirmesi onu politik görevlerinden alıkoymuyordu, aksine daha da etkili kılıyordu. Müzmin bir turistti, hem İngiliz adalarını hem de denizaşırı geziyor, başbakanlığı döneminde özel işleri için sıklıkla Fransa'ya, İtalya'ya veya Almanya'ya geçiyordu.

Tiyatroya bayılıyordu, kadınlarla birçok (muhtemelen kesinlikle fiziksel olmayan) ilişkisi vardı, açgözlü bir şekilde okuyordu (yaşamı boyunca 20 bin kitap), Avam Kamarası'nda inanılmaz uzun (uzun olmasına rağmen belli ki dinleme bağımlılığı yaratan) konuşmalar yapıyordu ve büyük bir heves ve zevkle kovaladığı modern seçim

kampanyası sporunu adeta o icat etmişti. Kendini azıcık bile hasta hissetse, en az tam bir gün boyu okuyup düşündüğü yatağa girerdi. Muazzam politik enerjisini ayrıksı zaman kullanımından alırdı.

Takip eden İngiliz başbakanlarından ancak Lloyd George, Churchill ve Thatcher, Gladstone'un ayrıksı zaman kullanımına yaklaşabilmiştir. Üçü de olağanüstü etkin liderlerdi.

### Oldukça ayrıksı üç yönetim danışmanı

Alışılmadık zaman yönetimine diğer örnekler, yönetim danışmanlığının ağırbaşlı dünyasından. Danışmanlar, uzun saatler ve telaşlı çalışmayla kötü bir üne sahiptir. Hepsini de gayet iyi tanıdığım üç tip, bütün gelenekleri yıktı. Ayrıca hepsi olağanüstü başarılıydı.

Adına Fred diyeceğim ilki, danışmanlıktan on milyonlarca dolar kazandı. Asla zahmet edip de işletme okuluna gitmedi ama kendisinden başka herkesin haftada en az 70 saat çalıştığı büyük ve başarılı bir danışmanlık firması kurmayı başardı. Fred ara sıra ofisi ziyaret eder, ayda bir kez, dünyanın dört bir yanından ortakların katılmak zorunda olduğu ortaklar toplantısına başkanlık eder, zamanını tenis oynayarak ve düşünerek geçirmeyi yeğlerdi. Firmayı demir yumrukla yönetir, ama asla sesini yükseltmezdi. Fred, başlıca beş çalışanıyla kurduğu ittifak vasıtasıyla her şeyi kontrol ederdi.

İkincisi, adına Randy diyelim, bu vekillerden biriydi. Kurucusunun dışında, işkolik firma kültürünün adeta tek istisnasıydı. Uzak bir ülkede görev isteyip burada inanılmaz çok çalışan insanlarla dolu, gelişen ve hızla büyüyen bir ofisi, büyük ölçüde evinden yönetti. Kimse Randy'nin zamanını nasıl geçirdiğini, ne kadar az saat çalıştığını bilmezdi, inanılmaz rahat bir tipti. Randy yalnızca en önemli müşteri toplantılarına katılır, kalan her şeyi küçük ortaklarına delege eder ve gerekirse neden orada olamadığına ilişkin en tuhaf sebepleri uydurabilirdi.

Ofisin tepesindeki kişi olmasına rağmen, Randy idari işlere hiç kafa yormazdı. Bütün enerjisini en önemli müşterilerden gelen gelirin nasıl artırılacağına harcar ve sonra da bunu en az kişisel çabayla yapabilmek için gerekli mekanizmaları kurardı. Randy'nin asla üçten

fazla önceliği olmazdı, genellikle de bir tane olurdu; kalanları bir köşeye atıverirdi. Randy için çalışmak katlanılamayacak derecede sinir bozucu, ama muhteşem bir şekilde etkiliydi.

Zamanını ayrıksı bir şekilde kullanan üçüncü ve son kişi, bir arkadaşım ve ortağım. Ona da Jim diyelim. Jim hakkında baki kalan anım, bir avuç iş arkadaşımızla birlikte küçük bir ofisi paylaştığımız zamanlara ait. Sıkışık ve çılgınca çalışılan bir yerdi: telefonda konuşan, sunumları yetiştiren, ofisin bir ucundan diğerine seslenen insanlar.

Bir de Jim vardı; yapılması gerekenlerle ilgili çözüm üretmeye çabalayarak düşünceli düşünceli takvimine bakan serinkanlı atalet vahası. Ara sıra birkaç çalışanı tek sessiz odaya çeker ve herkesin ne yapmasını istediğini açıklardı: bir kere değil, iki kere değil, yaşamsal tehdit oluşturacak kadar bıktırıcı ayrıntılarla tam üç kere. Sonra da herkese yapacaklarını tekrar ettirirdi. Jim ağır, durgun ve yarı sağırdı. Ama müthiş bir liderdi. Bütün zamanını hangi işlerin değerinin yüksek olduğunu ve bunları kimin yapması gerektiğini belirlemeye, sonra da yapıldıklarından emin olmaya harcardı.

## Zamanın düşük değerli kullanımıyla ilgili ilk 10

Düşük değerli faaliyetlerden elinizi çektiyseniz zamanınızı yalnızca (ister başarı için isterse de keyif için olsun) yüksek değerli faaliyetlere harcarsınız. Daha önce sizi düşük değerli zaman bataklarınızı belirlemeye davet etmiştim. Atladığınız bir şey olup olmadığını kontrol etmek için, Şekil 38’de en genel 10’u sıralanmıştır.

Bu faaliyetleri bırakmak konusunda acımasız olun. Hiçbir koşul altında kimseye gereğinden fazla zaman ayırmayın. Her şeyden önce, bir şeyi sırf insanlar istedi diye ya da bir telefon, bir e-posta aldınız diye yapmayın. Nancy Reagan’ın tavsiyesine uyun (farklı bir bağlamda) ve Sadece Hayır Deyin! Ya da olaya Lord George Brown’ın dediği gibi “tam cahilane” yaklaşın.

## Zamanın yüksek değerli kullanımıyla ilgili ilk 10

Şekil 39, madalyonun öbür yüzünü göstermektedir.

---

1. Başkalarının yapmanızı istediği şeyler
2. Hep bu şekilde yapılagelmiş şeyler
3. Alışılmışın dışında beceremediğiniz şeyler
4. Yapmaktan keyif almadığınız şeyler
5. Sürekli kesintiye uğrayan şeyler
6. Başka pek az kişinin ilgisini çeken şeyler
7. Başlangıçta beklediğiniz süreyi çoktan iki katı aşan şeyler
8. İş arkadaşlarınızın güvenilmez ya da düşük nitelikli olduğu durumlar
9. Öngörülebilir bir döngüye sahip şeyler
10. Telefona cevap vermek

---

**Şekil 38:** Zamanın düşük değerli kullanımıyla ilgili ilk 10

1. Genel yaşam amacınızı geliştiren şeyler
2. Hep yapmak istediğiniz şeyler
3. Zaman/sonuç oranı halihazırda 20/80 olan şeyler
4. Gerekli zamanı azaltmayı ve/veya sonuçların kalitesini artırmayı vaat eden yenilikçi iş yapış yöntemleri
5. Başkalarının yapılamayacağını söylediği şeyler
6. Başka insanların farklı bir arenada başarıyla yaptığı şeyler
7. Sizin kendi yaratıcılığınızdan faydalanan şeyler
8. Kendi adınıza görece daha az çaba sarf ederek sizin için başkalarına yaptırabileceğiniz şeyler
9. Zamanı ayrıksı ve etkili bir şekilde kullanan, halihazırda 80/20 zaman kuralının ötesine geçmiş yüksek nitelikli iş arkadaşlarıyla yapılacak her şey
10. “Ya şimdi ya hiçbir zaman” kuralının geçerli olduğu şeyler

---

**Şekil 39:** Zamanın yüksek değerli kullanımıyla ilgili ilk 10

Herhangi bir potansiyel zaman kullanımını değerlendirirken iki soru sorun:

► Alışılmadık mı?
► Etkililiği çoğaltmayı vaat ediyor mu?

Bu soruların her ikisine evet cevabı alamayan bir zaman kullanımının iyi olması olası değildir.

## Zaman devrimi uygulanabilir bir şey midir?

Pek çoğunuz tavsiyemin büyük bölümünün sizin koşullarınız için fazlasıyla devrimci ve boş bir umut olduğunu düşünebilirsiniz. Bana yönlendirilen yorumlar ve eleştiriler şöyle:

► Zamanımı nasıl harcayacağıma ben karar veremiyorum. Yöneticilerim buna izin vermez.
► Tavsiyenize uymak için işimi değiştirmem gerekir, ama bu riski göze alamam.
► Bu tavsiye zenginler için gayet uygun, ama benim bu derece bir özgürlüğüm yok.
► Karımı boşamam gerek!
► Arzum, etkililiğimi yüzde 25 artırmak, yüzde 250 değil. O kadar artacağına inanmıyorum işte.
► Bahsettiğiniz kadar kolay olsaydı, herkes yapardı.
► Siz de kendinizi bunlardan birini dile getirirken buluyorsanız, zaman devrimi size göre olmayabilir.

### Devrimci olmaya niyetiniz yoksa zaman devrimini hiç başlatmayın

Bu tepkileri şu şekilde kısaca özetleyebilirim (ya da en azından karikatürize edebilirim): “Ne devrimcisi, radikal bile değilim ben. Git başımdan. Esasında var olan ufkum beni mutlu etmeye yetiyor.” Öyle olsun. Devrim devrimdir. Rahatsızlık verir, zorlayıcıdır ve tehlikelidir. Bir devrime girişmeden önce, önemli riskler barındırdığını ve sizi keşfedilmemiş topraklara süreceğini bilin.

Zaman devrimi yapmak isteyenlerin, yukarıda Şekil 37’de öne sürüldüğü gibi geçmişlerini, bugünlerini ve geleceklerini ilişkilendirmeleri gerekir. Çok daha temel bir mesele olan yaşamdan ne elde etmek istediğimiz konusu, zamanı bölüştürme meselesinin ardında pusuda beklemektedir.

71 *Oxford Book of Verse*, Oxford: Oxford University Press, 1961, s. 216.

72 Zaman yönetimi ilkelerime en iyi ve en yenilikçi kılavuz, Hiram B. Smith, *The Ten Natural Laws of Time and Life Management*, Londra: Nicholas Brealey, 1995. Smith, büyük oranda Franklin Corporation'a, daha az oranda da Mormon kökenlerine baş vurmakta.

73 Charles Handy, *The Age of Unreason*, Londra: Random House, 1969, Bölüm 9. Ayrıca bkz. Charles Handy, *The Empty Raincoat*, Londra: Hutchinson, 1994.

74 Bkz. William Bridges, *JobShift: How to Prosper in a Workplace without Jobs*, Reading, Massachusetts: Addison-Wesley/Londra: Nicholas Brealey, 1995. Bridges, gayet ikna edici bir şekilde, büyük şirketlerde tam gün çalışmanın kural olmaktan çıkıp istisna haline geleceğini ve "iş" kelimesinin, orijinal anlamı olan "görev" kelimesine geri döneceğini iddia ediyor.

75 Roy Jenkins, *Gladstone*, Londra: Macmillan, 1995.

# 11

# Her zaman istediğini elde edebilirsin

En önemli şeyler
Asla en önemsiz şeylerin insafına bırakılmamalı

Johann Wolfgang von Goethe

Yaşamdan ne istediğinizi çözün. 1980'lerin deyimiyle, "hepsini almayı" hedefleyin. İstediğiniz her şey sizin olmalı: istediğiniz tipte bir iş; ihtiyacınız olan ilişkiler; sizi mutlu ve tatmin edecek toplumsal, zihinsel ve estetik uyarımlar; size uygun yaşam tarzı için ihtiyacınız olan para; başarı ya da başkalarına hizmet için sahip olduğunuz (ya da olmadığınız) gereklilikler. Bunların hepsini hedeflemezseniz, asla hepsini elde edemezsiniz. Hedeflemek için ne istediğinizi bilmeniz gerekir.

Pek çoğumuz ne istediğimiz üzerine düşünmeyiz. Böylece de pek çoğumuzun sonu, aksak bir hayat olur. İşi yoluna koysak, ilişkileri doğrultamayız ya da tersi olur. Para ve başarı peşinde koşarız, ama hedefimize ulaştıktan sonra bir de bakarız ki zafer boşmuş.

80/20 Kuralı bu üzücü durumu kayıt altına alır. Yaptıklarımızın yüzde 20'si sonucun yüzde 80'ine yol açar; yaptıklarımızın yüzde 80'i ise sonucun yalnızca yüzde 20'sine. Çabamızın yüzde 80'ini düşük değerli çıktılarla heba ederiz. Zamanımızın yüzde 20'si değer verdiğimiz şeylerin yüzde 80'ine götürür; zamanımızın yüzde 80'i bize faydası pek az olan şeylere harcanıp yok olur. Zamanımızın yüzde 20'si mutluluğun yüzde 80'ine yol açar; ama zamanımızın yüzde 80'i pek az mutluluk doğurur.

Ama 80/20 Kuralı her zaman geçerli değildir, geçerli olmak zorunda da değildir. Tatminkâr olmayan ve müsrif duruma dikkat

çekmek amacıyla bir teşhis yöntemi olarak vardır. Hedefimiz 80/20 Kuralı'nı boşa çıkarmak ya da en azından onu, çok daha mutlu ve etkili olabileceğimiz daha yüksek bir düzleme nakletmek olmalı. 80/20 Kuralı'nın vaadini hatırlayın: Bize söylediği şeye önem verirsek, daha az çalışabilir, daha çok kazanabilir, daha fazla keyif alabilir ve daha başarılı olabiliriz.

Bunu yapmak için, istediğimiz her şeyi kapsamlıca gözden geçirmekle işe başlamalıyız. İşte bu bölümün ele aldığı konu bu. Daha sonra Bölüm 12, 13 ve 14'te bazı bileşenler –sırasıyla ilişkiler, kariyer ve para– daha detaylıca ele alınıyor. Bölüm 15'te ise nihai hedefe geri dönülüyor: mutluluk.

## Yaşam tarzıyla başlayın

Yaşamınızdan keyif alıyor musunuz? Bir kısmandan değil, büyük kısmından: En azından yüzde 80'inden? Peki keyif alsanız da almasanız da size daha uygun olabilecek başka bir yaşam tarzı var mı? Kendinize şunları sorun:

► Doğru insanla ya da insanlarla mı yaşıyorum?
► Doğru yerde mi yaşıyorum?
► Çalışma saatlerim doğru mu ve ideal iş/eğlence ritmimle eşleşiyor mu, aileme ve toplumsal ihtiyaçlarıma uyuyor mu?
► Kontrol bende mi?
► İstediğim zaman egzersiz yapabiliyor muyum; derin düşünceye dalabiliyor muyum?
► Etrafımdakilerle hemen her zaman huzurlu ve rahat mıyım?
► Yaşam tarzım yaratıcı olmamı ve potansiyelimi kullanmamı kolaylaştırıyor mu?
► Yeterince param var mı, işlerim endişelenmemi gerektirmeyecek kadar düzenli mi?
► Bu yaşam tarzı, yardımcı olmak istediğim insanların hayatlarına değer katmak için yapmak istediğim her türlü katkıyı kolaylaştırıyor mu?
► Yakın arkadaşlarımı yeterince sık görüyor muyum?

► Hayatımdaki seyahatlerin kapsamı tam yerinde mi, çok az ya da çok yetersiz değil mi?
► Bu yaşam tarzı eşim ve ailem için de doğru mu?
► İhtiyacım olan her şey tam burada mı? Hepsine sahip miyim?

## Peki ya iş?

İş, hayatın önemli bir parçası, ne fazlaya kaçılmalı ne de eksik bırakılmalı. İster karşılığında ödeme alınsın ister alınmasın, hemen hemen herkesin çalışmaya ihtiyacı vardır. Ne kadar keyif aldıklarını iddia ederlerse etsinler, hiç kimse, işin hayatlarının yönetimini ele geçirmesine izin vermemeli. Çalışma saatleri toplumsal gelenekler tarafından dikte edilmemeli. 80/20 Kuralı bu noktada iyi bir kriter sağlayabilir ve daha fazla ya da az çalışmanızın gerekli olup olmadığını söylemek için iyi bir yol olabilir. Artbitraj nosyonu gibi: Ortalamada iş dışında daha mutluysanız, daha az çalışmalı ve/veya işinizi değiştirmelisiniz. Ortalamada çalışırken daha mutluysanız, daha fazla çalışmalı ve/veya iş dışı yaşamınızı değiştirmelisiniz. Hem çalışırken hem de iş dışında eşit derecede mutlu olmadan ve hem çalışma sürenizin en az yüzde 80'inde hem de iş dışı zamanınızın yüzde 80'inde mutlu olmadan ideale ulaşamazsınız.

### Meslekten soğuma

Çoğu insan işini pek sevmez. O işin kendilerine uygun olmadığını, ama geçim kaynağı olduğundan yapmak "zorunda" olduklarını düşünür. Bir de işlerini sevmediklerini söylemek doğru olmasa bile, yine de işe karşı karmaşık duyguları olanlar vardır: Bazen, bazı yönlerinden keyif alır; başka durumlarda başka yönlerini kesinlikle sevmezler. Tanıdığınız pek çok, belki de çoğu insan mevcut işlerinden aldıkları ödemenin aynısını alsalar; başka bir şey yapmayı tercih ederdi.

### Kariyer tek başına ele alınamaz

Sizin ve/veya eşinizin sürdürdüğü kariyere, o kariyerin ifade ettiği bütünsel yaşam kalitesi açısından bakmak lazım: Yaşadığınız yer,

birlikte ve dostlarla geçirdiğiniz zaman ve vergi sonrası gelirinizin bu yaşam tarzını sürdürmenize yetip yetmemesinin yanı sıra, bir de çalışıyor olmaktan duyduğunuz tatmin.

Muhtemelen sandığınızdan daha fazla seçeneğe sahipsiniz. Belki de mevcut mesleğiniz doğru ve onu bir ölçüt olarak kullanabiliyorsunuz. Ama yaratıcı düşünün, farklı bir kariyer ve yaşam tarzı tercih etmez miydiniz? Mevcut ve gelecekteki yaşam tarzınız için birkaç farklı seçenek oluşturun.

İş yaşamınız ile iş dışında keyif aldığınız şeyler arasında herhangi bir çelişki olmaması gerektiği önermesinden yola çıkın. "İş" pek çok şey olabilir, özellikle de eğlence sektörü günümüzde ekonominin büyük bir dilimini oluştururken. Hobiniz olan bir alanda çalışabilir ya da hatta hobinizi işe çevirebilirsiniz. Hevesin başarıya götürdüğünü unutmayın. Başkalarının dikte ettiği bir mesleğe heves duymaktansa, hevesinizi kariyere dönüştürmek genellikle daha kolaydır.

Ne yaparsanız yapın, ulaşmaya çalıştığınız optimum nokta konusunda net olun ve onu yaşamınızın genel bağlamında değerlendirin. Bunu söylemesi kolay, yapması zordur: Eski alışkanlıklar kolay kolay değişmez. Yaşam tarzının önemi ise alışılageldik meslek fikrinin taleplerine kolayca kurban edilir. Örneğin 1983'te iki iş arkadaşımla birlikte kendi yönetim danışmanlığı işimizi kurduğumuzda, eskiden patronlarımızın bizden talep ettiği uzun çalışma saatlerinin ve yoğun seyahatlerin yaşamlarımız üzerindeki negatif etkilerinin farkındaydık. Böylece biz de yeni işimizde "bütünsel yaşam tarzı yaklaşımı" kurmaya ve gelir kadar yaşam kalitesine de vurgu yapmaya karar verdik. Ancak işler akın akın gelmeye başlayınca sonunda biz de haftada klasik 80 saat çalışmaya ve daha da kötüsü, çalışanlarımızdan da aynısını istemeye başladık (kederli danışmanlardan biri beni ortaklarımı "insanların hayatlarını mahvetmekle" suçladığında, ilk başta ne demek istediğini anlamamıştım). Paranın peşinde koşarken bütünsel yaşam tarzı yaklaşımı penceren uçup gidivermişti.

**Sizi en mutlu kılacak meslek hangisi?**

Burada bu post kavgası ortamından çıkmanızı mı savunuyorum?

Pek değil. Belki de bu post kavgasından mutlusunuzdur. Yapmaktan keyif aldığınız şey hakkında mutlaka net olmalı ve bunu kariyerinize dahil etmeye çalışmalısınız. Ancak yaptığınız "şey" denklemin yalnızca tek bir unsurudur. Aynı zamanda iş göreceğiniz çalışma ortamını ve mesleki başarının sizin için önemini de hesaba katmalısınız. Mesleki mutluluğunuzu belirlemede bunlar da en az o kadar önemlidir.

İki boyutta nerede durduğunuzu netleştirmeniz gerekir:

► Genel ve mesleki başarı anlamında yüksek bir motivasyona sahip misiniz?

► Serbest çalışan ve bağımsız bir kişi olarak ("kendi hesabına çalışan bir girişimci") bir organizasyonda çalışarak mı mutlu olurdunuz, yoksa bir işveren olarak mı?

**Şekil 40:** Arzu edilen kariyer ve yaşam tarzı




Şekil 40 bu seçimi göstermektedir. Hangi kutu sizi en iyi tarif ediyor?

Kutu 1'deki kişiler son derece hırslıdır, ama başkalarının organize ettiği ve sağladığı bir ortamda çalışmayı tercih eder. "Organizasyon adamı" (ve kadını) arketipi bu kutuya girer. Bu rollerin sayısı düşüşte, çünkü büyük organizasyonlar hem daha az çalışanı işe alıyor ve hem de pazar paylarını küçüklere kaptırıyor (ilk eğilim devam edecektir, ikincisi etmeyebilir). Tabii bu pozisyonların arzı azalıyorsa, talebi de azalıyordur. Bu tip bir görev istiyorsanız, bu gerçeğin farkına varmalı ve ne kadar eski moda kalsa bile tutkunuzun peşinden gitmelisiniz.

Kutu 2'deki kişiler iş arkadaşları tarafından takdir edilmek isteyen,

alanlarının en iyisi olmak isteyen tipik profesyonellerdir. Bağımsız olmak isterler ve organizasyonlara uymazlar, tabii bu organizasyonlar (çoğu üniversite gibi) aşırı hoşgörülü değilse. Bu insanlar en kısa zamanda kendi işlerine sahip olabilmelidir. Bunu başardıktan sonra, finansal karşılığı yüksek olsa bile, başkalarını işe almanın cazibesine karşı durmalıdır. Kutu 2'ye uygun insanlar, iş anlamında başkalarına bağımlı olmaktan mümkün olduğunca kaçınmak isteyen, kendi hesabına çalışan girişimcilerdir.

Kutu 3'teki kişiler yüksek motivasyona ve hırsa sahiptir, bir yerde çalışmaktan nefret ederler ama kendi hesabına çalışan girişimcilerin yalnız yaşamını da istemezler. Alışılmadık olabilirler, ama bunlar kurucudurlar: Etraflarında bir ağ ya da bir yapı kurmak isterler. Onlar geleceğin girişimcileridir. Amerika'nın en zengin iki adamından biri olan Bill Gates kişisel bilgisayar yazılımına takıntılı, üniversite terk biriydi. Ama Bill Gates kendi hesabına çalışan bir girişimci değildir. Kendisi için çalışan bir sürü başka insana ihtiyaç duyar. Pek çok insan böyledir. Çalışanları şirket içinde motive etme ve yetkilendirme ideolojisi bu ihtiyacı belirsizleştirmiş ve iş kurma isteğini biraz demode hale getirmiştir. Başkalarıyla birlikte çalışmak istiyor, ama onlar için çalışmak istemiyorsanız, siz Kutu 3 tipi birisiniz. Bu gerçeğin farkına varıp bu konuda bir şeyler yapsanız iyi olur. Hüsrana uğramış pek çok profesyonel, yaptıkları işi seven ama Kutu 1 ya da 2 ortamında olan Kutu 3 insanıdır. Hüsranlarının kaynağının profesyonel değil, organizasyonel olduğunu fark etmezler.

Kutu 4'teki kişilerin yüksek mesleki başarı motivasyonu yoktur, ama başkalarıyla birlikte çalışmayı da severler. Haftanın pek çok saatini bu şekilde, ya geleneksel bir işte ya da gönüllü bir pozisyonda geçirmelidirler.

Kutu 5 insanları hırslı değildir, ama işlerinde özerk olmayı çok isterler. Kutu 5'e uygun kişiler için en iyi pozisyon, kendi şirketlerini kurmalarındansa, firmalar için belirli projeler üzerinde çalıştıkları serbest zamanlı işlerdir.

Kutu 6'daki kişiler mesleki başarıya fazla ihtiyaç duymayan, ama başkalarını örgütlemekten ve geliştirmekten keyif alan kişilerdir. Pek çok öğretmen, sosyal hizmet uzmanı ve hayır işi yapanlar Kutu 6'ya uygun tiplerdir ve bu pozisyonlarına çok iyi uyum sağlarlar. Kutu

6’ya uygun kişiler için yolculuk her şeydir; ulaşmaya hiç gerek yoktur.

Pek çok insan “doğru” kutuya yönelir, ama işyerinde yabancılaşma varsa, genellikle bunun nedeni kişinin yanlış kutuda olmasıdır.

## Peki ya para?

Hem de nasıl! Çoğu insanın para hakkında tuhaf fikirleri vardır. Olduğundan daha önemli olduğunu düşünürler. Ama onu kazanmanın da olduğundan daha zor olduğunu düşünürler. Çoğu insan elindekinden daha fazla paraya sahip olmak istediğinden, gelin önce ikinci konuyu ele alalım.

Benim görüşüme göre para kazanmak zor değil. Elinizde biriktirmek için biraz olsun para varsa, onu çoğaltmak da zor değil.

Öncelikle parayı nasıl elde edersiniz? En iyi, şaşırtıcı sıklıkla en işe yarayan cevap, keyif aldığınız bir şeyler yapmak.

Mantık şöyle işler. Bir şeyden keyif alıyorsanız, o işte iyi olma olasılığınız vardır. Keyif almadığınız işlerdense, o işte daha iyi olma olasılığınız vardır (bu her zaman geçerli değildir, ama istisnalar da azdır). Bir şeyde iyiyseniz, başkalarını tatmin edecek bir şey yaratabilirsiniz. Başkalarını tatmin ederseniz, genellikle bunun karşılığında size iyi para verirler. Çoğu insan ise keyif aldığı şeyi yapmadığı için sizin kadar üretken olmayacağından, siz uğraşı alanınızdaki rayiç değerin üzerinde para kazanabileceksiniz.

Ama bu mantık dört dörtlük değil. Arzın talebi fazlasıyla aştığı bazı meslekler var, örneğin oyunculuk. Peki bu koşullarda ne yaparsınız?

Yapmamanız gereken şey, vazgeçmek. Bunun yerine, arz ve talebin daha eşit olduğu, ama koşulları sizin tercih ettiğiniz uğraşı alanına yakın olan bir meslek bulun. İlk bakışta görünmese de bu tip birbirine yakın meslekler genellikle vardır. Yaratıcı düşünün. Örneğin politikacıların koşulları aktörlerinkine çok yakındır. Ronald Reagan, John F. Kennedy, Winston Churchill, Harold Macmillan ya da Margaret Thatcher gibi en etkili politikacılar ya başarılı birer aktördü ya da olabilirdi. Charlie Chaplin Hitler’in tıpatıp benzeriydi, bu bir tesadüf değil; ne yazık ki Hitler yüzyılın en iyi ve en karizmatik

aktörlerinden biriydi. Bu gayet bariz görülebilir. Oysaki daha zayıf rekabet ve daha fazla kazanca rağmen, aktör olmayı isteyip de olamayan pek az kişi ciddi ciddi politikada bir kariyer düşünmüştür.

Peki ya en çok keyif aldığınız alanda istihdam azsa ve siz de iyi bir gelecek vaat eden benzeri bir meslek bulamazsanız? O zaman en sevdiğiniz ikinci uğraş alanına yönelin ve sevdiğiniz, iyi para veren bir şey bulana kadar bu süreci tekrarlayın. Mesleğinizi seçtikten sonra, para kazanmak sizin için gerçekten önemliyse ve yaptığınız işte herhangi bir şekilde iyiyseniz, en kısa sürede serbest çalışmaya ve sonrasında da istihdam yaratmaya başlamayı hedeflemelisiniz.

Bu sonuca 80/20 Kuralı'nın arbitrajla ilgili argümanından vardım. Herhangi bir organizasyondaki ya da meslekteki değerin yüzde 80'i profesyonellerin yüzde 20'sinden sağlanır. Ortalamanın üzerindeki çalışanlar, ortalamanın altındakilerden muhtemelen daha fazla para alacaktır. Ama bu hiçbir zaman performans farkını yansıtacak kadar olmayacaktır. Buna göre, en iyi çalışanlar her zaman hak ettiğinden daha az, en kötü çalışanlar ise her zaman hak ettiğinden daha fazla ödeme alır. Ortalamanın üzerinde bir çalışan olarak bu tuzaktan kaçınabilirsiniz. Yöneticiniz sizin iyi olduğunuzu düşünüyor olabilir, ama diğerlerine nazaran gerçek değerinizi asla teslim etmeyecektir. Tek çıkış yolu kendi işinizi kurmak ve eğiliminiz bu yöndeyse başka ortalama üstü çalışanları işe almaktır. Ancak işinizi kurmak veya yönetici olmak size göre değilse, bu adımlardan hiçbirini atmayın (Şekil 40'a bakın).

### Parayı çoğaltmak kolaydır

Unutmamanız gereken diğer şey, biraz birikmiş nakdiniz varsa, bunu çoğaltmanın kolay olduğudur. Biriktirin ve yatırın. İşte kapitalizm bu. Parayı çoğaltmak için ticaretin içinde olmanız gerekmez. Tek yapmanız gereken, 80/20 Kuralı'nı rehber alarak borsaya yatırım yapmak. Bölüm 14'te bu konu incelenecektir.

### Paranın değeri abartılıyor

Sizin çok daha fazla paraya sahip olmanızı isterim, ama bu konuda aşırıya kaçmayın. Para istediğiniz yaşam tarzına kavuşmanıza yardımcı olabilir, ama dikkat: Midas ve benzerleriyle ilgili bütün o nahoş hikâyeler gerçeğe dayanır. Para size mutluluk satın alabilir, ama ancak her şeyden önce onu sizin için gerçekten doğru olan için kullanırsanız.

Para geri de tepebilir. Unutmayın ki ne kadar çok paranız olursa, servetin bir fazlası o kadar az değer yaratır. Ekonomist ağzıyla konuşursak, paranın marjinal faydası hızla düşer. Daha yüksek bir yaşam standardına alıştıktan sonra, size fazladan pek az mutluluk verir, hatta hiç vermez. Hatta bu yeni yaşam tarzını sürdürmenin ekstra maliyeti endişeye neden oluyorsa, tatmin edici olmayan yollarla para kazanmak için fazladan baskı uyguluyorsa durum negatife bile dönebilir. Paramla ilgilenmek sinirlerimi bozuyor. (Beni bundan kurtarmayı önermeyin; verip kurtulmaktan daha az sinirlerimi bozuyor!)

Vergi yetkilileri de parayı verimsiz kılıyor. Kazan, sonra da orantısız vergi öde. Daha fazla kazan, daha fazla çalış. Daha fazla çalış, daha fazla harcamak zorunda kal: işe yakın olsun diye pahalı bir bölgede yaşamaya, o olmazsa da işe gidiş gelişe; ev işini kolaylaştıran aletlere; ev işini başkasına yaptırmaya ve hep daha pahalı eğlencelere. Daha fazla harca, daha fazla çalışmak zorunda kal. Sonunda da, sizin onu kontrol etmeniz gerekirken onun sizi kontrol ettiği pahalı bir yaşam tarzınız olsun. Daha yalın ve daha az pahalı bir yaşam tarzından daha fazla değer ve mutluluk elde edebilirsiniz.

**Peki ya başarı?**

Başarmak isteyen insanlar vardır – bir de makul insanlar. Tüm motivasyonel yazarlar hayatta bir doğrultuya ve amaca ihtiyacınız olduğunu söyleme tuzağına düşer. Sonra da buna sahip olmadığınızı söylerler. Sonra da sizi, bunun ne olduğunu bulma ıstırabına sürüklerler. Nihayet size, onlara göre yapmanız gereken şeyin ne olduğunu söylerler.

Yani öyle özel bir başarı elde etmek istemiyorsanız ve hayatı (başarı hariç) her şeye sahip olarak devam ettirmekten yeterince

mutluysanız, kendinizi şanslı sayın (ve diğer bölüme atlayın).

Ama eğer siz de benim gibi başarı olmadan kendinizi suçlu ve emniyetsiz hissediyorsanız ve başarınızı artırmak istiyorsanız, 80/20 Kuralı acınıza derman olabilir.

Başarı kolay olmalıdır. "Yüzde 99 alın teri, yüzde 1 ilham"[76] olmamalıdır. Aksine, bakın bakalım –bizzat sizin verdiğiniz değerle ölçülen– bugüne kadarki başarınızın yüzde 80'i girdilerin yüzde 20'sinden mi geliyor? Biraz olsun bile doğruysa, o zaman bu ilk yüzde 20 üzerinde dikkatle düşünün. Kazanımları kolayca yineleyebilir misiniz? Onları ileri bir aşamaya taşıyabilir misiniz? Daha geniş bir ölçekte benzerlerini üretebilir misiniz? Tatmini artırmak için önceki iki kazanımı birleştirebilir misiniz?

► En olumlu "pazar" tepkisi almış, en büyük eleştirel beğeniye mazhar olmuş eski başarılarınızı düşünün: Başkalarından aldığınız övgünün yüzde 80'ine yol açan işinizin yüzde 20'si. Bu size ne kadar gerçek tatmin sağladı?

► Geçmişte en çok hangi yöntemler işinize yaradı? Hangi iş ortakları? Hangi hedef kitle? Bir kez daha, 80/20 düşünün. Zamana veya çabaya göre sadece orta derecede bir tatmin yaratan her şeyden kurtulunmalı. İstisnai bir kolaylıkla başarılan istisnai çıkışları düşünün. Kendinizi çalışma tarihinizle sınırlamayın. Öğrenci ya da turist olarak ya da dostlarınızla geçirdiğimiz zamanı düşünün.

► İleri baktığınızda, sizi gururlandıracak, başka kimsenin aynı kolaylıkla yapamayacağı neleri başarabilirsiniz? Etrafınızda bir şey yapmaya çalışan 100 kişi olsa, sizin bunlardan 80'inin bu işe harcayacağı sürenin yüzde 20'sinde yapabileceğiniz şey nedir? İlk 20'nin neresinde olurdunuz? İşi daha da zorlaştırırsak, zamanın yalnızca yüzde 20'sini harcayarak bu yüzde 80'den daha iyi yapabileceğiniz şey nedir? Başlangıçta bu sorular bilmece gibi gelebilir ama inanın cevapları var! İnsanların farklı alanlardaki yetenekleri inanılmaz çeşitli.

► Herhangi bir şeyden elde ettiğiniz keyfi ölçebilseydiniz, akranlarınızın yüzde 95'inden daha fazla keyif alacağınız şey ne olurdu? 100 kişide 95'inden daha iyi yapacağınız şey ne olurdu? Hangi kazanımlar her iki koşulu da yerine getirirdi?

Önemli olan size kolay gelen şeye odaklanmaktır. İşte motivasyonel yazarların çoğunun yanıldığı nokta bu. Onlar size zor gelen şeyleri denemeniz gerektiğini varsayıyorlar; tıpkı, diye kuşkuya düşüyor insan, kapsül icat edilmeden önce büyükannelerimizin bizi balık yağı içmeye zorlaması gibi. Parlak fikir yazarları, T. J. Watson gibi saygıdeğer kişilerden şöyle alıntılar yapıyor: "Başarı, başarısızlığın tersidir." Bana göre ise başarısızlık başarının tersidir. Ayrıca başarı başarısızlığın hemen yanı başındadır. Bazı şeylerde zaten çok başarılısınızdır. Bunların sayısının az olması ise zerre kadar önemli değildir.

80/20 Kuralı nettir. Başkalarından acayip iyi olduğunuz ve daha çok keyif aldığınız o az sayıdaki şeyin peşine düşün.

## Her şeye sahip olmak için başka neye ihtiyacınız var?

İşi, yaşam tarzını, parayı, başarıyı ele aldık. Her şeye sahip olmak için bir de birkaç tatmin edici ilişkiye ihtiyacınız var. Bu da başka bir bölümün konusu.

76 Thomas Edison'ın sözü: "Genius is one percent inspiration, ninety-nine percent perspiration." (ç.n.)

# 12

# Dostlarımızın biraz yardımıyla

İlişkiler kim olduğumuzu ve ne olabileceğimizi tanımlamamıza yardımcı olur. Çoğumuz başarılarımızın ipuçlarını en önemli ilişkilerimizde bulabiliriz.

Donald O. Clifton ve Paula Nelson[77]

İlişkiler olmadan ya ölü gibi bir uykudayızdır ya da ölüyüz. Basmakalıp da olsa doğru: Arkadaşlıklarımız hayatımızın temelidir. Aynı zamanda profesyonel ilişkilerimizin başarımızın temeli olduğu da doğrudur. Bu bölüm hem kişisel hem de profesyonel ilişkiler hakkında. Önce kişisel ilişkilerle, arkadaşlarla, sevgililerle ve sevdiklerimizle başlayacağız. Sonra da profesyonel ilişkileri bağımsız olarak ele alacağız.

Bunun 80/20 Kuralı'yla ne ilgisi var? Cevap: Çok var. Nitelik ve nicelik arasında bir ödünleşme durumu var ve biz en önemli olanı sürekli es geçiyoruz.

80/20 Kuralı üç kışkırtıcı hipotez öne sürer:

► İlişkilerimizin değerinin yüzde 80'i ilişkilerimizin yüzde 20'sinden gelir.

► İlişkilerimizin değerinin yüzde 80'i hayatımızda ilk kurduğumuz yakın ilişkilerimizin yüzde 20'sinden gelir.

► Değerin yüzde 80'ini yaratan yüzde 20'lik ilişkilerimize dikkatimizin yüzde 80'inden çok daha azını veririz.

## İlk 20 kişisel ilişki diyagramınızı derleyin

Bu aşamada, İlk 20'de yer alan arkadaşlarınızın ve sevdiğiniz kişilerin isimlerini en önemliden en önemsize doğru sıralayarak yazın.

Bunlar en önemli ilişkilerinizdir. “Önemli”nin anlamı, kişisel ilişkinin derinliği ve yakınlığı, bu ilişkinin hayatta size ne kadar yardımcı olduğu ve bu ilişkinin kim olduğunuz ve ne olabileceğinizle ilgili algınızı ne kadar geliştirdiğidir. Okumaya devam etmeden önce bunu hemen şimdi yapın.

Konuyla ilgisi olduğuna göre, sevgiliniz/eşiniz listede kaçıncı sırada? Ebeveynlerinizden ya da çocuklarınızdan yukarıda mı aşağıda mı? Dürüst olun.

(Ama herhalde bu bölümü bitirdiğinizde listeyi imha etmeniz gerekecek!)

Daha sonra, sizin için önemlerine göre ilişkilere toplamda 100 puanı pay edin. Örneğin, listedeki ilk kişi sizin için kalan 19 kişinin hepsi kadar önemliyse, ona 50 puan verin. Bitirdiğinizde puanların toplamının 100 etmesi için sayıların üzerinden birden fazla kez geçmeniz gerekebilir.

Sizin listeniz nasıl görünüyor bilmem, ama 80/20 Kuralı’na uygun tipik bir kalıbın iki özelliği olur: İlk dört ilişki (toplamın yüzde 20’si) puanların çoğunu alır (belki de yüzde 80’ini). Ayrıca her sayı ile ondan sonra gelen arasında sabit bir ilişki eğilimi olacaktır. Örneğin iki numara, bir numaranın üçte ikisi ya da yarısı kadar öneme sahip olabilir. Üç numara da benzer şekilde iki numaranın üçte ikisi ya da yarısı kadar öneme sahip olacaktır ve bu böyle devam eder. Şunu da kaydetmek enteresandır ki, eğer bir numaralı ilişki iki numaralının iki katı önemliyse ve bu böyle gidiyorsa, altı numaralı ilişki bir numaralı ilişkinin yalnızca yüzde 3’ü kadar önemlidir!

Her ismin karşısına o kişiyle konuşarak veya birlikte bir şeyler yaparak, aktif olarak geçirdiğiniz zamanın oranını yazın ve egzersizi bitirin (o kişinin ana ilgi odağı olmadığı zamanları, örneğin televizyon seyretmek gibi, hariç tutun). Bu 20 kişiyle geçirdiğiniz toplam zamanı 100 birim olarak alın ve bunu bölüştürün. Sıklıkla, sizin için “ilişki değerinin” yüzde 80’ini oluşturan az sayıda kişiye zamanınızın yüzde 80’inden çok daha azını ayırdığınızı fark edeceksiniz.

Eylem önerisi basit. Niceliği değil, niteliği tercih edin. Zamanınızı ve duygusal enerjinizi en önemli ilişkileri güçlendirmeye ve derinleştirmeye harcayın.

Ancak hayatımızdaki ilişkiler kronolojisiyle ilgili baş etmemiz

gereken bir şey daha var. Öyle görünüyor ki yakın ilişkilere ayrılacak kapasitemiz sınırsız olmaktan çok uzak. Nitelik ve nicelik arasında farkında olmamız gereken bir başka ödünleşme daha var.

## Köy teorisi

Antropologlar, insanların kurabileceği hayat dolu ve önemli nitelikteki kişisel ilişki sayısının sınırlı olduğuna vurgu yapıyor.[78]Görünüşe göre, herhangi bir toplumda insanların ortak kalıbı iki önemli çocukluk arkadaşına, iki önemli yetişkinlik dönemi arkadaşa ve iki doktora sahip olmak yönünde. Sıklıkla, diğerlerini gölgede bırakan iki etkili cinsel partner oluyor. En yaygını, herkes yalnızca bir kez âşık oluyor ve ailenizde herkesten fazla sevdiğiniz bir kişi oluyor. Önemli kişisel ilişki sayısı, konumlarından, bilgilerinden veya kültürlerinden bağımsız olarak herkes için dikkat çekici derecede aynı.

Bu da antropologları "köy teorisi"ne götürdü. Bir Afrika köyünde, bütün bu ilişkiler birkaç yüz metre içerisinde ve genellikle kısa bir zaman diliminde gerçekleşir. Bizim için bu ilişkiler bütün bir gezegene ve bütün bir ömre yayılabilir. Yine de bunlar, hepimizin kafasında sahip olduğu bir köy meydana getirir. Ve bu yerler bir kez doldurulduğunda sonsuza kadar dolmuş demektir.

Antropologlar, çok erken yaşta çok fazla deneyim edinirseniz, kurulacak daha fazla derin ilişki için kapasitenizi tüketmiş olursunuz, der. Bu da örneğin satışçı, fahişe ya da çok sık ev değiştirenler gibi, meslekleri ya da koşulları tarafından fazla sayıda ilişki kurmaya zorlananlarda sıklıkla gözlemlenen yüzeyselliği açıklayabilir.

J. G. Ballard, California'da suça karışan genç kadınlar için oluşturulan bir rehabilitasyon projesinden bahsediyor. Kadınlar 20-21 yaşlarındaydı. Program, onları yeni bir toplumsal altyapıyla, temel olarak da arkadaşlık kuracakları ve onları evlerine davet eden orta sınıf gönüllülerle tanıştırmayı amaçlıyordu.

Bu kızların pek çoğu inanılmaz erken bir yaşta evlenmişti. Pek çoğu ilk çocuğuna 13-14 yaşında sahip olmuştu. Bazıları 20'sine gelmeden üç kez evlenmişti. Yüzlerce sevgilileri olmuş ve bazen

vurulan veya hapse atılan adamlarla yakın ilişkilere girmiş ya da bunlardan çocukları olmuştu. Başlarına her şey gelmişti –ilişkiler, annelik, ayrılıklar, yakınların ölümü. Daha ergenlik çağında her çeşit insani deneyimi tatmışlardı.

Proje tam bir fiyaskoydu. Bunun açıklaması, bu kadınların yeni derin ilişkiler kurmaktan aciz olmalarıydı. Hepsi tükenmişti. İlişkiye ayırdıkları yer sonsuza kadar dolmuştu.

Bu acıklı hikâye çok etkileyici. Aynı zamanda 80/20 Kuralı'na da uygun: Az sayıda ilişki duygusal değerin yüksek bir oranından sorumludur. İlişkiye ayırdığınız yerinizi büyük bir özenle doldurun, acele de etmeyin!

## Profesyonel ilişkiler ve ittifaklar

Şimdi dikkatimizi işinizle ilgili ilişkilerinize ve ittifaklarınıza verelim. Bu noktada birkaç yakın ittifakın önemi hiç de abartılı değildir.

Bireyler inanılmaz şeyler yapabilir, yapar da. Ancak istisnai bireysel performans ittifak gerektirir.

Tek başınıza kendinizi başarılı kılamazsınız. Bunu sizin için ancak başkaları yapabilir. Sizin yapabileceğiniz, hedeflerinize uygun en iyi ilişkileri ve ittifakları seçmektir.

Müttefiklere deli gibi ihtiyacınız vardır. Onlara, kendinizden bir parçaymış gibi, kendinize davrandığınız (ya da davranmanız gerektiği) gibi iyi davranmalısınız. Arkadaşlarınızın ve müttefiklerinizin hepsinin üç aşağı beş yukarı eşit öneme sahip olduğunu düşünmeyin. Dikkatinizi, hayatınızda önemli yer tutan müttefikleri hoş tutmaya yoğunlaştırın. Bu size bayağı geliyorsa, arkadaşlarınızdan kaçının bu taktiği izlediğini kendinize sorun. Sonra da kendinize "ben yapıyor muyum" diye sorun.

Bütün ruhani liderlerin pek çok müttefiki vardı. Onlar buna ihtiyaç duyduysa, siz de duyuyorsunuz demektir. Örneklerden birini ele alalım: Yüce İsa kendisini kamuoyunun ilgisine sunması için Yahya Peygamber'e güvenmişti; sonra 12 havariye, sonra da diğer havarilere, özellikle de muhtemelen tarihin en büyük pazarlama

dehası olan Aziz Paul'e.[79]

Hiçbir şey ittifak seçiminizden ve bunları nasıl kurduğunuzdan daha önemli değildir. Onlar olmadan siz bir hiçsiniz. Onlarla birlikte kendi hayatınızı, genellikle çevrenizdekilerin hayatını ve bazen de az ya da çok tarihin akışını dönüştürebilirsiniz. Müttefiklerin önemini en iyi şekilde teslim etmek için kısa bir tarih gezisine çıkabiliriz.

### Tarihi yönlendirenler etkili ittifaklar kuran bireylerdir

Vilfredo Pareto, "burjuva Karl Marx", tarihin özünde birbirini takip eden seçkin sınıfların tarihi olduğunu iddia etmiştir.[80]Etkili bireylerin veya ailelerin hedefi bu yüzden seçkin sınıfa yükselmeye ya da diğerini yerinden eden bir seçkin sınıfın parçası olmaya (ya da zaten seçkin sınıfa aitse, orada kalmaya ve seçkin sınıfın yerini korumaya) yönelikti. Sınıfa dayalı, Paretocu veya Marksist bir tarih görüşünü tepetaklak ederseniz, seçkin ya da muhtemel seçkin sınıfla ittifakların, gelişimin yönlendirici gücü olduğu sonucunu çıkarabilirsiniz. Bir sınıfa ait olmayan birey bir hiçtir şüphesiz; ama aynı ölçüde, aynı sınıfın diğer bireyleriyle (ya da ihtimalen başka bir sınıfın bireyleriyle) ittifak halindeki bir birey de her şeydir.

Başkalarıyla ittifak kuran bireylerin önemini tarihin bazı dönüm noktalarından açıkça görebiliriz. Lenin esas rolü oynamasaydı 1917 Rus Devrimi olur muydu? Muhtemelen hayır; ayrıca kesinlikle takip eden 72 yıl boyunca dünya tarihinin yönünü değiştiren bir devrim de olmazdı. 1917'dekini tersine çeviren 1989 Rus Devrimi, Boris Yeltsin'in aklı ve cesareti olmasaydı başarıya kavuşur ve sürdürülebilir miydi? Eğer o, Rus Beyaz Sarayı'nın dışında bir tankın üzerine tırmanmasaydı, Komünist gerontokratlar muhtemelen güçsüz askeri darbelerini güçlendireceklerdi.

Bireylerin önemini göstermek için tarihsel "farz edelim" oyununu tekrar tekrar oynayabiliriz. Hitler olmasaydı ne Yahudi soykırımı ne de İkinci Dünya Savaşı olurdu. Roosevelt ve Churchill olmasaydı, muhtemelen Hitler Avrupa'yı çok daha önce ve daha etraflıca ve haleflerinin yaptığından büyük ölçüde daha can sıkıcı bir şekilde birleştirecekti. Bunun gibi daha çok örnek sayılabilir. Ancak

genellikle atlanan önemli bir nokta, bu bireylerin hiçbirinin ilişkileri ve ittifakları olmasaydı, tarihin yönünü değiştiremeyecekleridir.

Başarının hemen hemen her alanında[81] az sayıda önemli işbirlikçileri tespit edebilirsiniz; bireyler onlarsız bir başarı yakalayamayacakken onlarla güçlü bir etkileri olmuştur. Devlette, kitlesel ideolojik hareketlerde, iş alanında, tıpta, bilim alanında, hayırseverlikte ya da sporda bu kalıp hep aynıdır. Tarih, şuursuz, insan olmayan güçlerden oluşmaz. Tarih, önceden programlanmış bir ekonomik ya da sosyolojik formüle göre hareket eden sınıflar ya da seçkin zümrelerce yürütülmez. Tarih, az sayıda yakın işbirlikçiyle etkili ittifaklar kuran adanmış bireyler tarafından belirlenir ve değiştirilir.

## Birkaç ana müttefike ihtiyacınız var

Hayatta herhangi bir başarı yakalamışsanız, bu başarılarınızda müttefiklerinizin can alıcı önemini fark etmişsinizdir (tabii eğer tepetaklak gitmeye mahkûm şuursuz bir egoist değilseniz). Tabii aynı zamanda burada 80/20 Kuralı'nın etkisini de sezmişsinizdir. Bu ana müttefikler az sayıdadır.

Müttefiklerinizin değerinin en az yüzde 80'inin sayıca yüzde 20'den daha azından geldiği genellikle sağlam bir iddiadır. Herhangi bir şey başarmış birinin müttefik listesi, düşündüğünüzde inanılmaz uzundur. Ama ilgili yüzlercesinin, hatta daha fazlasının değeri oldukça asimetriktir. Genellikle yarım düzine ana müttefik, geri kalan hepsinden çok daha önemlidir.

Bir sürü müttefike ihtiyacınız yok; sizin her biriyle doğru ilişki geliştirdiğiniz ve onların da kendi aralarında doğru ilişkiler geliştirdikleri doğru müttefiklere ihtiyacınız var. Onlara doğru zamanda, doğru yerde ve sizin çıkarlarınızı geliştiren ortak bir çıkar için ihtiyacınız var. Her şeyden önce, bu müttefikler size güvenmeli ve siz de onlara güvenebilmelisiniz.

Önemli birer ittifak olduğunu düşündüğünüz iş ilişkilerinizden ilk 20 listenizi yapın ve bunu, senli benli olduğunuz toplam tahmini ilişki sayısıyla karşılaştırın –bunlar bir Rolodex'inizdeki, Filofax'ınızdaki

ya da telefon listenizdeki toplam aktif ilişki sayısıdır. Müttefiklerinizin sizin için olan değerinin yüzde 80'i muhtemelen bu ilişkilerin yüzde 20'sinden oluşacaktır. Öyle değilse, bu müttefikler (ya da bazıları) muhtemelen düşük niteliklidir.

## Başarı ittifakları

Mesleğinizde başarılıysanız, bugüne kadar size en çok yardım eden kişilerin bir listesini yapın. Bunları yukarıdan aşağı doğru sıralayın ve ilk 10'a 100 puanı dağıtın.

Genel itibariyle, geçmişte size en çok yardımı dokunmuş olanlar gelecekte de aynısını yapacaklardır. Ama bazen de bir şekilde listede altlarda yer alan iyi bir arkadaş, çok daha önemli potansiyel bir müttefik haline gelir: Belki yeni ve oldukça etkili bir pozisyona geldiğinden, yaptığı bir yatırım sayesinde bir servet elde ettiğinden ya da değerli bir bilinirlik kazandığından.

Egzersizin bir kez daha üzerinden geçin; müttefiklerinizi 1'den 10'a kadar sıralayın ve bu kez gelecekte size yardım etme olasılıklarına göre bir 100 puan daha dağıtın. İnsanlar, aranızda güçlü bir ilişki olduğu için size yardım eder. En iyi ilişkiler beş niteliğe göre kurulur: bir arada olmaktan karşılıklı keyif alma, saygı, ortak deneyim, karşılıklılık durumu ve güven. Başarılı iş ilişkilerinde bu nitelikler iç içe geçer ve birbirinden ayırmak imkânsızdır, ama biz şimdi bunları tek tek değerlendirelim.

### Karşılıklı keyif alma

Niteliklerimizin ilki en bariz olanı. Biriyle onun ofisinde, restoranda, sosyal bir ortamda ya da telefonda konuşmaktan keyif almıyorsanız, güçlü bir ilişki kuramazsınız. Onların da sizin eşliğinizden keyif alması gerekir.

Bu çok açık görünüyorsa, esasen profesyonel amaçlı sosyalleştiğiniz insanları bir an düşünün. Kaçından gerçekten hoşlanıyorsunuz? Şaşırtıcı sayıda insan, hoşlanmadıkları kişilerle çok zaman geçirmekte. Tamamen zaman kaybı. Zevkli değil, yorucu,

genellikle masraflı, daha iyi şeyler yapmanıza engel olur ve sizi kesinlikle hiçbir yere götürmez. Vazgeçin! Keyif aldığınız kişilerle daha fazla zaman geçirin, özellikle de size faydaları olacaksa.

### Saygı

Birlikte olmaktan çok keyif aldığım, ama mesleki anlamda çok saygı duymadığım kişiler var; tersi de geçerli. Bir insanın mesleki yeteneklerine saygı duymuyorsam asla onun kariyerini ilerletmesine yardımcı olmazdım.

Biri size mesleki anlamda yardım edecekse, sizden etkilenmeli! Ama genelde kendimizi pek göstermeyiz. Kariyerime önemli ölçüde faydası olacak bir pozisyonda bulunan iyi arkadaşım Paul, bir keresinde her ikimizin de dışarıdan yönetici olduğu bir yönetim kurulu toplantısında, en küçük bir kanıtını göremese bile mesleki yetkinliğime inanmaya hazır olduğunu belirtmişti! Ben de biraz kanıt sunabileceğim bir ortam bulmayı aklıma koydum. Buldum da. Böylece Paul iş ittifaklarım arasında hızla üst sıralara yükseldi.

### Ortak deneyim

Tıpkı ilkel köyde olduğu gibi, önemli mesleki deneyimler için sınırlı sayıda yerimiz vardır. Ortak deneyim, özellikle de mücadele veya cefa içeriyorsa gayet birleştiricidir. Hem iş müttefiki hem de arkadaş olarak en muhteşem ilişkim, ilk işime yeni girdiğimde, o da aynı durumda olan kişidir. İkimiz de petrol rafinerisindeki işimizden bu kadar nefret etmeseydik, eminim böylesi bir yakınlık geliştiremezdik.

Anlatmaya çalıştığım şey, eğer zor bir işiniz varsa, hoşlandığınız ve saygı duyduğunuz bir müttefik edinin. Bunu derin ve yararlı bir ittifaka dönüştürün. Yoksa büyük bir fırsat kaçırıyorsunuz demektir!

Cefa çekmeseniz bile, bolca ortak deneyim sahibi birini bulun ve onu ana müttefikiniz haline getirin.

### Karşılıklılık durumu

İttifakların işe yaraması için her bir müttefik diğeri için çok şey yapmalı – tekrar tekrar, tutarlı bir şekilde, uzun bir zaman dilimi boyunca.

Karşılıklılık, ilişkinin tek taraflı olmamasını gerektirir. Aynı şekilde, karşılıklılık doğal gelişmeli ve fazla ince hesaba dayanmamalıdır. Önemli olan, diğer kişi için yüksek ahlaki standartlara uygun bir şekilde elinizden geleni yapmanız. Bu da zaman ve düşünmeyi gerektirir. Sizden iyilik istemelerini beklemenize gerek yok.

İş ilişkilerini gözden geçirirken beni şaşırtan şey, bu karşılıklılık durumunun ne kadar seyrek kurulduğu. Bütün diğer içerik – arkadaşlık, saygı, ortak deneyim ve güven– var olsa bile, insanlar müttefiklerine yardım etme konusunda proaktif olmayı ihmal ediyor. Bu da yine ilişkiyi derinleştirmede ve gelecek için yardım depolamada kaçırılmış büyük bir fırsat.

Beatles bize, "Nihayetinde, ne kadar aşk yaparsan o kadar aşk elde edersin" demişti. Benzer şekilde, nihayetinde, aldığınız mesleki yardım, sizin sağladığınız kadar olur.

### Güven

Güven ilişkiyi güçlendirir. Güven yokluğu ise büyük bir hızla çökertir. Güven her zaman tam bir dürüstlük gerektirir. En yüce gönüllü nedenlerden ya da diplomatik olmak adına düşündüğünüzü söylemediğinize dair tek bir şüphe bile varsa, bu durum güveni zayıflatır.

Birine tamamen güvenmiyorsanız, ittifak kurmaya çalışmayın. İşe yaramaz.

Ama tam bir güveniniz varsa, bu durum iş ilişkilerinizi son derece hızlandırır ve daha etkin hale getirir. Bir sürü zaman ve masraf bertaraf edilmiş olur. Kaprisli, korkak ya da hilekâr davranarak asla güven kaybetmeyin.

## Mesleğinizin ilk aşamalarındaysanız, müttefik boşluklarınızı dikkatle doldurun

En iyisi yaklaşık olarak en fazla altı yedi tane kesinlikle güvenilir iş müttefiki edinmenizdir. Bunlar, aşağıdakilerden oluşmalıdır:

► Akıl hocalarından, sizden daha kıdemli insanlardan oluşan bir ya da iki ilişki
► Akranlarınızdan iki üç ilişki
► Sizin akıl hocası olduğunuz bir iki ilişki

**Akıl hocalarıyla ilişki**

Bir ya da iki akıl hocanızı dikkatle seçin. Onların sizi seçmesine izin vermeyin: Sizin için çok daha iyi olabilecek bir akıl hocasının yerini kapabilir. Sizin seçtiğiniz bu akıl hocaları şu özelliklere sahip olmalı:

► Karşılıklı keyif, saygı, ortak deneyim, karşılıklılık ve güvenden oluşan "beş içerikli" ilişkiyi kurabilmelisiniz.
► Akıl hocası mümkün olduğunca kıdemli olmalı, hatta daha iyisi görece az kıdemli ama kesinlikle tepeye çıkacak biri. En iyi akıl hocaları son derece muktedir ve hırslıdır.

Akıl hocalarıyla ilişkinin karşılıklı olması gerektiğini söylemek tuhaf gelebilir, çünkü kaçınılmaz olarak akıl hocasının akıl alandan daha fazla sunacağı şey bulunur. Ama akıl hocaları da ödüllendirilmelidir, yoksa ilgilerini kaybederler. Akıl alan, akıl hocasına taze fikirler, zihinsel uyarım, heves, sıkı çalışma, yeni teknolojilerle ilgili bilgi ya da akıl hocası için değeri simgeleyen başka bir şeyler sunmalıdır. Zeki akıl hocaları, yeni çıkan trendler ve en tepeden görülemeyebilen potansiyel fırsatlar ya da tehditleri kaçırmamak için genellikle genç müttefiklerini kullanırlar.

**Akranlarla ilişki**

Akranlar söz konusu olunca seçeneğiniz boldur. Pek çok potansiyel müttefik bulunur. Ama doldurulacak yalnızca iki üç yeriniz olduğunu unutmayın. Çok seçici olun. "Beş içeriğe" sahip olan ya da buna

potansiyeli olan bütün potansiyel müttefiklerinizin listesini yapın. En başarılı olacağına inandığınız iki üçünü listeden seçin. Sonra da onları müttefikiniz haline getirmek için sıkı çalışın.

**Sizin akıl hocası olduğunuz ilişkiler**

Bu ilişkileri sakın ihmal etmeyin. Akıl verdiğiniz bir ya da iki kişi, tercihen uzunca bir süre boyunca sizin için çalışırsa, onlardan en iyi şekilde yararlanmanız olasıdır.

## Çoklu müttefikler

Müttefikler sıklıkla kurdukları ağlarda bir araya gelir. Buralarda birçok benzer kişi birbiriyle ilişkiye geçer. Bu ağlar büyük güç kazanabilir, en azından dışarıdan öyle görünebilir. Genellikle çok eğlencelidir.

Ama "popüler bir kalabalığın içinde olduğunuzu" bilerek kendinizi kaptırmayın. Belki de sadece yedek oyuncusunuz. Tüm gerçek ve değerli ilişkilerin çift taraflı olduğunu unutmayın. Hem X hem de Y'yle güçlü bir ittifakınız varsa ve onlar da birbiriyle ittifak halindeyse, mükemmel. Lenin, "Zincir, en zayıf halkası kadar güçlüdür," demiş. X ve Y arasındaki ilişki ne kadar güçlü olsa da, sizin için önemli olan sizin X'le ve Y'yle olan ilişkinizdir.

## Sonuç

Hem kişisel hem de profesyonel ilişkilerde az sayıda ve derin ilişki, çok ve daha az derin olanlardan daha iyidir. Bir ilişki bir diğeri kadar iyi olmaz. Birlikte çok zaman geçirmenize rağmen tatminkâr sonuç vermeyen ciddi biçimde kusurlu ilişkiler en kısa sürede bitirilmelidir. Kötü ilişkiler iyiyi de yok eder. İlişkiye ayrılacak yer sınırlıdır; bu yerleri erkenden ya da niteliksiz ilişkilerle doldurmayın.

Özenle seçin. Sonra da karşılıklı taahhütle kurun.

# Yol ayrımı

Şimdi kitapta bir yol ayrımına gelmiş bulunuyoruz. Takip eden iki bölüm (13 ve 14) sırasıyla kariyerlerini nasıl ilerleteceklerini veya paralarını nasıl çoğaltacaklarını öğrenmek isteyenler için. Bunları önemsemeyen okurlar, kendilerini yedi mutluluk alışkanlığının beklediği Bölüm 15'e geçebilirler.

77 Donald O. Clifton ve Paula Nelson, *Play to Your Strengths,* Londra: Piatkus, 1992.

78 J.G. Ballard ile *Re/Search* dergisi röportajı (San Francisco, Ekim 1989, s. 21–22.

79 Aziz Paul belki de Hıristiyanlığın başarısında İsa'dan çok daha büyük bir öneme sahiptir. Paul, Hıristiyanlığı Roma'yla dost kıldı. Aziz Peter'in ve diğer ilk havarilerin çoğunun ateşli itirazlarıyla karşılanan bu hareketi olmasaydı, Hıristiyanlık örtbas edilmiş bir mezhep olarak kalacaktı.

80 Bkz. Vilfredo Pareto, *The Rise and Fall of Elites*, Intr. Hans L. Zetterberg, New York: Arno Press, 1968. İlk olarak 1901'de İtalya'da basılan bu eser, sonraki çalışmasına göre Pareto'nun sosyolojisinin daha iyi bir tanımıdır. Pareto'nun "burjuva Karl Marx" diye tanımlanması, sosyalist *Avanti* gazetesinde 1923'teki ölüm ilanında, iltifat görünümlü bir eleştiri olarak çıkmıştı. Bu, yerinde bir tanımlama, çünkü tıpkı Marx gibi Pareto da davranışın belirlenmesinde sınıfların ve ideolojinin önemine vurgu yapmıştır.

81 Muhtemelen müzik ve görsel sanatlar hariç. Ancak burada bile iş arkadaşları genel kabulden daha önemli olabilir.

# 13

# Zeki ve tembel

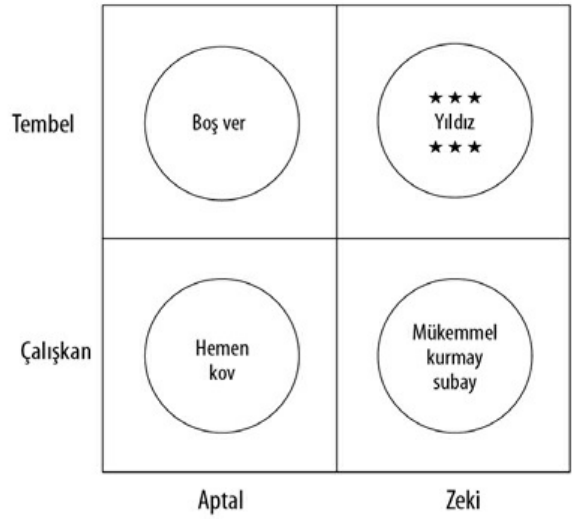
> Sadece dört tip subay vardır. Birincisi tembel aptallardır. Onları boş verin, zararsızdırlar... İkincisi çalışkan zekilerdir. Bunlar, her ayrıntının hakkıyla dikkate alınmasını sağlayan mükemmel kurmay subaylar olur. Üçüncüsü çalışkan aptallardır. Bu insanlar birer tehdittir ve derhal kovulmalıdır. Herkese olur olmaz iş üretirler. Son olarak zeki tembeller vardır. Onlar en yüksek rütbelere layıktır.
>
> General Von Manstein, Alman Subayı

Bu bölüm gerçek hırslılar için. Zengin veya ünlü olma arzusunu kamçılayan güvensizlikten mustarip değilseniz, Bölüm 15'e geçin. Ama post kavgasını kazanmak istiyorsanız, işte sizi şaşırtabilecek birkaç tavsiye.

General Von Manstein, 80/20 Kuralı'nın başarılı bir kariyer sahibi olmak konusunda kılavuzluk ettiği bu bölümün özünü kavramış. General bir yönetim danışmanı olsaydı, Şekil 41'de gösterilen matristen bir servet kazanırdı.

Bu tavsiye diğer insanlar hakkında ne yapılabileceğiyle ilgili. Peki ya kendiniz? Zekâ ve çalışma eğiliminin sabit özellikler olduğu düşünülebilir, ki bu durumda Von Manstein matrisi, ilginç olsa da faydasız olur. Ancak bu bölümde geliştirilen pozisyon biraz farklı. Çalışkansanız bile tembel olmayı öğrenebilirsiniz. Ve birileri aptal olduğunuzu düşünüyorsa ya da siz aptal olduğunuzu düşünüyorsanız bile, bir konuda zekisinizdir. Yıldız olmanın anahtarı tembel zekâyı taklit etmek, üretmek ve harekete geçirmektir. Göreceğimiz gibi, tembel zekâ üzerinde çalışılabilir. Daha fazla kazanıp daha az çalışmanın anahtarı, yapılacak doğru şeyi seçmek ve yalnızca yüksek değer katan o şeyleri yapmaktır.

**Şekil 41:** Von Manstein matrisi




Ancak öncelikle 80/20 Kuralı'nın çalışanlara ödülü nasıl dağıttığına bakmak öğretici olur. Ödül hem dengesiz hem de adaletsizdir. Ya bundan şikâyet eder ya da Von Manstein matrisinden fayda sağlamak için kendimize çekidüzen veririz.

## Profesyonel başarı ve gelirlerde dengesizlik almış başını gidiyor

80/20 Kuralı günümüzde çok az sayıda seçkin profesyonelin sahip olduğu çok yüksek ve gittikçe artan gelirlerden başka hiçbir alanda bu kadar meydanda değil. Hayatın her alanındaki en yeteneklilerin elde ettiği gelirin hiç bu kadar yüksek olmadığı bir dünyada yaşıyoruz. Profesyonellerin küçük bir yüzdesi, orantısız miktarda takdir, şöhret ve genellikle mevcut avantanın yüksek bir oranını elde ediyor. Günümüze ait insani çabayı, herhangi bir ülke bazında veya globalde, herhangi bir alanda ele alın. Bu alan, atletizm, beyzbol, basketbol, futbol, golf, ragbi, tenis ya da başka bir popüler spor olabilir; mimari, heykel, resim ya da başka bir görsel sanat olabilir; herhangi bir müzik kategorisi olabilir; sinema ya da tiyatro olabilir; roman, yemek kitabı ya da otobiyografi olabilir; hatta TV şovu sunuculuğu, haber sunuculuğu, politika ya da sınırları belirli herhangi başka bir alan olabilir. Hepsinde de az sayıda rakipsiz profesyonelin ismi akla

gelecektir.

Her bir ülkede kaç kişinin olduğunu düşünürsek, ilgili alanda aktif olan profesyonellerin isim sayısı ciddi biçimde azdır ve oran da genellikle düşüktür – sıklıkla yüzde 5'in epey altında. Mesleğinde "tanınmış" isimlerin sayısı çok azdır, ama ilginin tamamı onların üzerindedir. Onlara her zaman talep vardır ve her zaman haberlerdedirler. Tüketim ürünü markalarının insan karşılığıdırlar, bilinen yüzler olarak hemen takdir toplarlar.

Aynı yoğunluk popülerlik ve ekonomik kazanımda da işler. Satılan romanların yüzde 80'den fazlası, basılı romanların yüzde 20'sinden azıdır. Aynısı başka yayıncılık kategorileri için de doğrudur: pop CD'leri ve konserler, filmler, hatta iş kitapları. Aynısı oyuncular, TV şöhretleri ya da herhangi bir spor dalı için de geçerlidir. Golfte dağıtılan para ödülünün yüzde 80'ini profesyonel golfçülerin yüzde 20'sinden daha azı alır; aynısı tenis için de geçerlidir; at yarışında da at sahiplerinin, jokeylerin ve eğiticilerin yüzde 20'sinden daha azı, galibiyetlerin yüzde 80'inden daha fazlasını alır.

Gittikçe daha fazla piyasalaşan bir dünyada yaşıyoruz. En tepedeki isimler inanılmaz ücretlere hükmederken, o kadar iyi ya da ünlü olmayanlar görece daha az kazanıyor.

En tepede olup herkesçe tanınmakla tepelerde bir yerde olup yalnızca birkaç meraklı tarafından tanınmak arasında büyük fark var. En tanınmış beyzbol, basketbol veya futbol yıldızları milyonlar kazanırken, onların hemen altındakiler ancak rahatça yaşayacak kadar kazanıyor.

### Kazanan alır

Yıldızların elde ettiği gelir ile nüfusun tamamının elde ettiği gelir arasındaki dağılım çok daha dengesiz ve mükemmel bir 80/20 Kuralı (hatta çoğu durumda 90/10 ya da 95/5) örneği oluşturuyor. Pek çok yazar[82] yıldızların süper gelirleri için ekonomik ya da sosyolojik açıklama aramıştır.

En ikna edici açıklama, yıldızların gelirlerini kolaylaştıran iki koşulun olduğu. Biri yıldızın pek çok insana aynı anda ulaşmasının

mümkün olması. Modern iletişim yöntemleri bunu mümkün kılıyor. Janet Jackson, J. K. Rowling, Steven Spielberg, Oprah Winfrey, Paris Hilton, Roger Federer, Mariah Carey ya da David Beckham'ı ilave tüketiciye "dağıtmanın" ek maliyeti hemen hemen sıfır, çünkü yayın yapmanın, CD üretmenin ya da kitap basmanın ilave maliyeti, toplam maliyet yapısının çok küçük bir kısmı.

Bu yıldızları erişilir kılmanın ilave maliyeti kesinlikle ikinci sırada gelen yedeğinden daha fazla değildir –yıldızın kendisinin daha yüksek bir ücret almasının dışında. Ücret milyonlarca dolar olsa bile, tüketici başına ek maliyet gerçekten çok düşüktür, genellikle birkaç sent, hatta bir sentten de azdır.

Yıldız gelirlerinin ikinci koşulu, vasatlığın, yeteneğin alternatifi olmaması gerekliliğidir. En iyiyi elde etmek önemli olmalıdır. Bir temizlikçi diğerinden yarı yarıya daha yavaşsa, piyasa ona yarı fiyatı ödeme yapacaktır. Ama Tiger Woods, Celine Dion ya da Andrea Bocelli'nin yarısı kadar iyi olan birini kim ister? Bu durumda yıldız olmayan, hiçbir şey almadan çalışsa bile, yıldızdan büyük ölçüde daha aşağı bir ekonomik duruma sahip olur. Yıldız olmayan daha küçük bir kitleyi etkiler ve toplam maliyetteki minicik bir düşüş için çok daha düşük gelir elde eder.

### "Kazanan alır" modern bir fenomendir

İlginç olan şu ki, en tepedeki gelir ile geri kalan arasındaki bu dengesizlik her zaman mevcut değildi. 1940'ların ve 1950'lerin basketbol ya da futbol şampiyonları, örneğin bu kadar para kazanmazdı. Fakir ölen seçkin bir politikacı bulmak olasıydı. Ne kadar daha geriye gidersek, kazananın hepsine sahip olduğu o kadar daha az doğrudur.

Örneğin, William Shakespeare çağdaşları arasında yetenek bakımından kuşkusuz rakipsizdi. Leonardo da Vinci de öyle. Usulen, ya da daha doğrusu, bugünün standartlarına göre, kendi çağlarının en zengini haline gelmek için dehalarından, yaratıcılıklarından ve şöhretlerinden faydalanabiliyor olmaları gerekirdi. Oysaki bugün milyonlarca orta yetenekli profesyonelin sahip olduğu kadar bir görece gelirle yetinmek zorunda kaldılar.

Yeteneğe sunulan finansal ödüldeki dengesizlik zamanla daha fazla dile getirilir oluyor. Günümüzde gelir, yararlılığa ve pazarlanabilirliğe çok daha yakından bağlı, böylece de 80/20 bağlantısı, parasal anlamda net bir şekilde kanıtlanabildiğinden, daha rahat aşikâr oluyor. Toplumumuz bir yüzyıl, hatta bir kuşak öncesine göre açıkça daha meritokratik. Bu genellikle başta Avrupa ve bilhassa İngiltere'de böyle.

Bobby Moore gibi en iyi futbolcular 1940'larda ya da 1950'lerde servet kazansalardı, bu durum İngiliz egemen çevrelerinde öfke yaratırdı; münasebetsizlik olurdu. 1960'ların lider yazarları Beatles'ın milyoner olduğunu keşfedince, bu durum şaşkınlık yaratmıştı. Bugün Madonna'nın en az 325 milyon dolar, J. K. Rowling'in 1 milyar dolar ve Oprah Winfrey'nin 1,5 milyar dolar ettiği gerçeği ne şaşkınlık ne de kızgınlık yaratıyor. Günümüzde rütbeye daha az, piyasaya daha fazla saygımız var.

Diğer yeni unsur, yukarıda belirtildiği gibi, yayıncılıktaki, telekomünikasyondaki ve CD gibi tüketim ürünlerindeki teknolojik devrim. Şimdi esas düşünce geliri maksimize etmek ki, bunu da yıldızlar yapabiliyor. Yıldızlarla anlaşmanın ekstra maliyeti tek bir birey için çok fazla para anlamına gelebilir, ama tüketici başına maliyet hiçbir şeydir.

## Başarı her zaman 80/20 Kuralı'na sadık kalmıştır

Ancak parayı bir kenara bırakır ve daha kalıcı ve önemli meselelerle (en azından yıldızlar hariç herkes için) ilgilenirsek, mesleği ne olursa olsun, başarı ve şöhretin pek az sayıda insanda yoğunlaşması her zaman doğrudur. Bize tuhaf gelen kısıtlar –örneğin sınıf ya da telekomünikasyonun yokluğu gibi– Shakespeare ve Leonardo da Vinci'nin milyoner olmasını engelledi. Ama servete kavuşmamaları başarılarını azaltmadı ya da etkinin büyük bir oranının yaratıcıların minicik bir oranından kaynaklandığı gerçeğini değiştirmedi.

## 80/20 Kuralı medya dışı profesyoneller için de

## geçerlidir

En çok medya yıldızları bakımından göze çarpsa ve abartılsa da 80/20 gelir kuralının eğlence dünyasıyla sınırlı olmadığı açıktır. Aslında şöhretler multimilyonerlerin yalnızca yüzde 3'ünü oluşturur. 1-10 milyon dolar dilimindeki 7 milyon civarı Amerikalının çoğunluğu herhangi bir meslek grubundandır: yöneticiler, Wall Street'çiler, en tepedeki avukatlar ve doktorlar ve benzerleri. 10-100 milyon dolar serveti olan 1,4 milyon Amerikalının bulunduğu bir üst seviyeye çıktığımızda, "fakir milyoner" kategorisine göre iki kat daha fazla girişimci vardır. Çok daha az sayıdaki (birkaç bin) 100 milyon-1 milyar dolar servete sahip Amerikalılara ulaştığımızda ise girişimciler ve para yöneticilerinin hâkimiyetini görürüz. Milyarderler kategorisinde de aynısı geçerlidir. *Forbes* dergisinin 2007'deki hesabına göre 946 milyarder arasında en az 178 yeni ve 17 yeniden listeye giriş mevcuttur.

Yetenek muhtemelen hep 80/20 kalıbını takip etmiştir. Teknolojinin etkisi kabaca yeteneği yaklaşık 90/10 ya da 95/5 eğrisine taşımak olmuş olabilir. Alınan karşılık eskiden belki 70/30 eğrisini takip ederdi, ama en şöhretliler için şu an kesinlikle 95/5'e, hatta daha da dengesiz bir eğriye yakın olmalı.

80/20, hatta 99/1 çizgisi boyunca servetin dağılımı insafsız, hatta korkutucu bir hal almışa benziyor. 1990 ile 2004 arasında, kazancı en üst yüzde 1'lik dilimdeki Amerikalılar, kazançlarının yüzde 57 gibi şiştiğini gördüler. Yüzde 1'in ilk onda birindekilerin kazancı yüzde 85 yükseldi. Milyarderler için durum daha da iyiydi. 1995'te birleşik servetleri 439 milyar dolarda yalpalarken, şimdi sekiz katına çıkıp 3,5 trilyon dolara ulaştı. 2007 yılında, en az yüzde 26 artış gösterdi. 2007 milyarderlerinin üçte ikisi kesinlikle önceki yılkilerden daha zengindi, fakirleşenlerin oranı ise yalnızca yüzde 17 idi.

## Bütün bunlar hırslı için ne anlama gelir?

Bu 80/20 dünyasında başarının kuralları nelerdir? Mega başarı karşısındaki eşitsizliklerin bu kadar fazla olduğu bir dünyada rekabet

etmeyi reddedip vazgeçebilirsiniz. Ama bence bu yanlış bir karar olur. Dünya rekortmeni bir milyoner olmayı hedeflemiyor olsanız bile (ama özellikle de hedefliyorsanız), gittikçe artan 80/20 dünyasında başarılı bir kariyer için 10 altın kural var (Şekil 42'ye bakın).

Siz ne kadar hırslı iseniz, bu kurallar da o kadar değer kazansa da, her seviyede kariyer ve hırsa uygulanabilir. Biz konuyu ayrıntılandırırken, siz bu metni kendi kariyerinize uyarlamak için 80/20 düşünürü şapkanızı takın. Von Manstein matrisini hatırlayın: İsminizin halihazırda yazılı olduğu yeri bulun; zeki, tembel ve bol kazanacağınız yeri.

---

1. Niş bir alanda uzmanlaşın; esas becerinizi geliştirin.
2. Keyif aldığınız niş bir alan seçin, sivrilip kabul görmüş bir lider olabileceğiniz bir alan olsun.
3. Bilginin güç anlamına geldiğini fark edin.
4. Pazarınızı ve esas müşterilerinizi belirleyin ve onlara en iyi hizmeti sunun.
5. Çabanın yüzde 20'sinin getirinin yüzde 80'ine denk olduğu noktayı belirleyin.
6. En iyilerden ders alın.
7. Kariyerinizin başlarında serbest çalışan haline gelin.
8. Mümkün olduğunca fazla net değer üreten kişi çalıştırın.
9. Esas beceriniz hariç her şeyi dışarıdan satın alın.
10. Sermaye kaldıracından faydalanın.

---

**Şekil 42:** Kariyer başarısının 10 altın kuralı

### Niş bir alanda uzmanlaşın

Uzmanlaşma hayatın muhteşem, evrensel yasalarından biridir. Yeni ekolojik nişler arayan ve benzersiz özellikler geliştiren her bir türle işte yaşamın kendisi de böyle evrilmiştir. Uzmanlaşmayan küçük bir işletme ölür. Uzmanlaşmayan bir birey ücretli köle olarak yaşamaya mahkûmdur.

Doğadaki türlerin sayısı bilinmiyor, ama bu sayının şaşırtıcı derecede fazla olduğu kesin. İş dünyasındaki niş alanların sayısı sanılandan çok daha fazladır. Buradan yola çıkarak, geniş bir pazarda rekabet eden pek çok küçük işletme aslında kendi nişlerinde lider

olabilir ve başa baş rekabetten kaçınabilir.[83]

Bireysel olarak da birkaç şeyi, hatta tercihen tek bir şeyi çok iyi bilmek, bir sürü şeyi üstünkörü bilmekten daha iyidir.

Uzmanlaşma, 80/20 Kuralı'nın yapısında vardır. İşe yaramasının – girdilerin yüzde 20'sinin çıktıların yüzde 80'iyle sonuçlanmasının– sebebi üretken beşte birin, üretken olmayan beşte dörtten daha uzmanlaşmış ve konuya daha uygun olmasıdır.

80/20 Kuralı'nın işe yaradığını her gözlemlediğimizde, bu hem kaynak israfının (üretken olmayan beşte dört tarafından) hem de daha fazla uzmanlaşma gerekliliğinin bir kanıtıdır. Üretken olmayan yüzde 80, iyi olduğu konuda uzmanlaşsaydı, bir başka alanın üretken yüzde 20'si haline gelebilirdi. Bu döngü bir başka 80/20 ilintisini, ama daha yüksek bir seviyede yaratır. Eskiden üretken olmayan yüzde 80 ya da onun bir kısmı, şimdi bir başka dağılımda üretken yüzde 20 olur.

On dokuzuncu yüzyıl Alman filozofu G. W. F. Hegel'in "diyalektik"[84]dediği bu süreç, ilerlemenin motorunu oluşturarak hiç durmadan devam edebilir. Gerçekten de hem doğada hem de toplumda zaman içinde meydana gelen durumun tam da bu olduğu çok açık. Yüksek yaşam standartlarını körükleyen, gittikçe artan uzmanlaşma.

Bilgisayar, elektronik alanındaki yeni bir uzmanlaşmadan doğdu; kişisel bilgisayar daha da fazla uzmanlaşmadan; modern kullanıcı dostu yazılım daha da fazla uzmanlaşmadan; CD-ROM ise aynı sürecin bir başka aşamasından.

Gıda üretiminde devrim yaratacak olan biyoteknoloji, her yeni gelişmenin daha ileri uzmanlaşma gerektirdiği ve birbirini beslediği benzer bir yolla evrildi.

Sizin kariyeriniz de benzer şekilde evrilmeli. Bilgi, anahtardır. Geçmiş kuşak boyunca çalışma dünyasındaki en dikkat çekici eğilimlerden biri, önceden genellikle mavi yakalı olan ama şimdi çok daha uzmanlaşmış bir bilgi teknolojisiyle işbirliği içinde uzman bilgiyle güçlendirilmiş teknisyenlerin artan gücü ve statüsüdür.[85]Bu uzmanlar artık genellikle, teknisyenleri yöneterek değer katıyormuş gibi görünen teknolojik anlamda daha ilkel olan yöneticilerden daha güçlü ve daha iyi para kazanıyor.[86]En temel düzeyde, uzmanlaşma

nitelik gerektirir. Çoğu toplumda aranan niteliklerin yüzde 80'inden fazlası işgücünün yüzde 20'sinin elindedir. Gelişmiş toplumlardaki sınıf farklılığı gittikçe toprak ya da servet sahibi olmaktan çıkıyor ve bilgi sahibi olmaya dönüşüyor. Bilginin yüzde 80'i, insanların yüzde 20'sinin mülkiyetinde.

Amerikan ekonomist ve devlet adamı Robert Reich Amerikan işgücünü dört gruba ayırır. En tepedeki gruba "sembolik analistler" der; sayılar, fikirler, problemler ve sözcüklerle uğraşan insanlar. Analistler, danışmanlar, mimarlar, avukatlar, doktorlar ve gazeteciler, aslında zekâsı ve bilgisi güç ve nüfuz kaynağı olan tüm çalışanlar bu gruba dahildir. İlginç bir şekilde bu gruba, bilginin yüzde 80'ini ve servetin yüzde 80'ini ellerinde tuttuklarını söylediği "şanslı beşte bir" der –bizim terimlerimizle ilk yüzde 20. Yakın zamanda herhangi bir entelektüel disiplin deneyimi yaşamış olan herkes bilir ki bilgi, derin ve ilerici bir bölümlenmeye maruz kalmaktadır. Bazı açılardan bu endişe verici, çünkü aydın kesimde de bir bütün olarak toplumda da bilgideki farklı gelişmeleri bütünleştirecek ve bize bütün bunların ne anlama geldiğini söyleyebilecek hemen hemen hiç kimse yok. Ama başka açılardan bölümlenme, uzmanlaşmaya olan ihtiyacın ve ona verilen değerin bir başka kanıtı.

En tepedekilere giden kazançların artan eğilimini gözlemleyen birey için de bu süreç gayet umut verici. Albert Einstein ya da Bill Gates olma umudunuz olmayabilir, ama uzmanlaşmak için seçebileceğiniz, milyonlarca da olmasa da kelimenin gerçek anlamıyla yüz binlerce niş alan var. Hatta Gates gibi kendi niş alanınızı bile yaratabilirsiniz.

Kendi niş alanınızı bulun. Epey zamanınızı alabilir, ama ayrıcalıklı bir gelire ulaşmanızın tek yolu bu.

### Keyif aldığınız ve sivrilebileceğiniz niş bir alan seçin

Uzmanlaşma, üzerine dikkatle düşünmeyi gerektirir. Bir alan ne kadar darsa, onu seçerken büyük bir özen göstermek o kadar önemlidir.

Halihazırda ilgi duyduğunuz ve keyif aldığınız bir alanda

uzmanlaşın. Heves ve tutkunuza hükmetmeyen hiçbir şeyde kabul görmüş bir lider haline gelemezsiniz.

Bu sandığınız kadar zorlu bir gereklilik değil. Herkesi heyecanlandıran bir şeyler vardır; yoksa ya ölüdürler ya da ölmektedirler. Günümüzde neredeyse her hobi, her heves, her uğraşı bir iş faaliyetine dönüştürülebilir. Buna bir de diğer uçtan bakabilirsiniz. En tepeye ulaşmış olan hemen herkes bunu yaptıkları işe duydukları büyük hevesle gerçekleştirmiştir. Heves, kişisel başarıyı tahrik eder ve aynı zamanda başkalarına da heves bulaştırarak çarpan etkisi yaratır.

Mevcut kariyeriniz sizi heveslendirmiyorsa ve hırslıysanız, onu bir kenara bırakmalısınız. Ama bu adımı atmadan önce, daha iyi bir kariyer için çözüm üretmeye çalışın. Heves duyduğunuz şeyleri listeleyin. Sonra bunların hangilerinin niş bir kariyere dönüşebileceğini değerlendirin. Sonra da en hevesli olduğunuz hangisiyse onu seçin.

### Bilginin güç anlamına geldiğinin farkına varın

Hevesi kariyere dönüştürmenin anahtarı bilgidir. Bir alanda herkesten daha fazla bilgi sahibi olun. Sonra bunu pazarlamanın, bir pazar ve bir grup sadık müşteri yaratmanın bir yolunu bulun.

Az konuda çok şey bilmek yetmez. En azından bir şeyler hakkında herkesten daha fazla bilmelisiniz. Kendi niş alanınızda herkesten daha fazla bildiğinizden ve daha iyi olduğunuzdan emin olana dek uzmanlığınızı ilerletmeyi bırakmayın. Ardından sürekli pratik ve müzmin bir merakla liderliğinizi güçlendirin. Başka herkesten gerçek anlamda daha bilgili olana dek lider olmayı beklemeyin. Pazara açılma yaratıcı bir süreçtir: Sizin kendiniz için bunu nasıl yapacağınızı keşfetmeniz gerek. Belki de yakın bir alanda bilgisini pazara sunmuş başkalarının yolundan gidersiniz. Bu seçenek söz konusu değilse, o zaman aşağıdaki kuralları takip edin:

### Pazarınızı ve esas müşterilerinizi belirleyerek onlara en iyi hizmeti sunun

Bilginiz karşılığında size para ödeyecek olan insanlar sizin pazarınızdır. Esas müşteriler hizmetinize en yüksek değeri verenlerdir.

Pazar, içinde iş göreceğiniz arenadır. Bu da sahip olduğunuz bilginin nasıl satılabileceğini tanımlamanızı gerektirir. Sağlam bir firmanın veya bir kişinin çalışanı mı olacaksınız, serbest zamanlı olarak bir dizi kuruma ya da kişiye mi çalışacaksınız, yoksa kişilere ya da firmalara hizmet pazarlayan (kendi emeğinizi ve başkalarının emeğini kullanarak) bir işletme mi kuracaksınız?

Belirli durumlara özel işlemek için ham bilgi mi sunacaksınız, yoksa bilgiyi kullanarak bir ürün mü yaratacaksınız? Bir ürün mü icat edeceksiniz, başkasının yarı bitmiş ürününe değer mi katacaksınız, yoksa bitmiş ürünlerin perakendecisi mi olacaksınız?

Esas müşteri ya da müşterileriniz faaliyetinize en yüksek değeri biçen ve yüksek ödemeli düzenli işler sağlayabilecek belirli kişiler ya da şirketlerdir.

İster çalışan olun, ister kendi adınıza çalışın, isterse de küçük-büyük bir işveren olun, hatta devletin başı olun, süreğen başarınızın bağlı olduğu esas müşterileriniz vardır. Geçmiş başarınızın düzeyi ne olursa olsun, bu doğrudur.

Yeri gelmişken, liderlerin esas müşteri grubunu ihmal ve hatta suistimal ettikleri için pozisyonlarını ne kadar çok kaybettikleri şaşırtıcıdır. Tenis yıldızı John McEnroe müşterilerinin izleyicileri ve hatta profesyonel tenis organizatörleri olduğunu unuttu. Bayan Thatcher (o zaman öyleydi) en önemli müşterilerinin Parlamento'daki kendi muhafazakâr üyeleri olduğunu unutmuştu. Richard Nixon, esas müşteri grubunun birliğe olan ihtiyacıyla Orta Amerika olduğunu unutmuştu.

İşin sırrı müşteriye hizmettir, ama doğru müşteriye, görece küçük bir çabayla aşırı mutlu edebileceğiniz müşteriye.

### Çabanın yüzde 20'sinin getirinin yüzde 80'ine denk olduğu noktayı belirleyin

Az sayesinde çoğu elde edemiyorsanız, çalışmanın zevki olmaz.

Başarmak için haftada 60-70 saat çalışmak zorunda kalıyorsanız, hep geride kaldığınızı düşünüyorsanız, işin gerekleriyle başa çıkabilmek için sürekli bir mücadele halindeyseniz, o zaman ya yanlış işi yapıyorsunuz ya da tamamen yanlış bir şekilde yapıyorsunuz demektir! Demek ki 80/20 Kuralı'ndan ya da Von Manstein matrisinden hiç faydalanmıyorsunuz.

Kendinize sürekli altın 80/20 kavrayışlarını hatırlatın. Herhangi bir faaliyet alanında, insanların yüzde 80'i, kazanımların yalnızca yüzde 20'sini edinir; yüzde 20'si ise kazanımların yüzde 80'ini edinir. Çoğunluğun yanlış, azınlığın doğru yaptığı şey nedir? Buna değinmişken, kimdir bu azınlık? Siz de onların yaptığını yapabilir misiniz? Onların yaptığını alıp, aynısını çok daha uç bir noktada yapabilir misiniz? Aynısını yapmanın çok daha zekice ve etkili bir yolunu bulabilir misiniz?

"Müşterilerinizle" aranızda iyi bir uyum var mı? Doğru şirkette misiniz? Doğru departmanda? Doğru işte? Görece az bir çabayla "müşterilerinizi" etkileyeceğiniz alan hangisi? Yaptığınız işten keyif alıyor musunuz, hevesli misiniz? Cevabınız hayırsa, keyif alabileceğiniz bir işe geçmek için bugünden plan yapmaya başlayın.

İşinizi ve "müşterilerinizi" seviyor, ama zafere ulaşamıyorsanız, muhtemelen zamanınızı yanlış yönde harcıyorsunuzdur. Yüzde 80 oranında sonuç elde etmek için harcadığınız yüzde 20'lik zaman diliminde ne yapıyorsunuz? İşte onu daha çok yapın! Çok az kazanım elde ettiğinizde harcadığınız yüzde 80'lik zaman diliminde ne yapıyorsunuz? Onu daha az yapın! Bu değişikliği uygulamak için bütün normal alışkanlıklarınızı ve düzeninizi kırmanız gerekse de cevap bu kadar basit işte.

Her pazarda, her müşteri için, her firmada, her meslekte, işleri daha verimli ve etkili yapmanın bir yolu bulunur: ama sadece biraz daha iyi değil de ani değişimlere neden olacak kadar iyi. Kendi mesleğinizdeki, sektörünüzdeki 80/20 gerçeklerini bulmak için görünenin ötesine bakın.

Benim mesleğimde, yani yönetim danışmanlığında, cevaplar nettir. Büyük müşteriler iyidir. Büyük anlaşmalar iyidir. Bolca ucuz kıdemsiz elemanı olan geniş ekipler iyidir. Yakın müşteri ilişkileri – kişiler arası– iyidir. En tepedeki kişiyle, CEO'yla ilişki, çok iyidir.

Büyük bütçeli büyük şirketlerdeki tepe yöneticilerle uzun ve yakın müşteri ilişkileri ve bolca kıdemsiz danışman kullanımı –kolay yoldan bol bol kazanç!

Sizin iş kolunuzdaki 80/20 gerçekleri neler? Şirketler nerelerde normal ötesi, hatta gereğinden fazla kâr elde ediyorlar? İş arkadaşlarınızdan hangileri, en sevdikleri hobilere vakit ayırıp hep huzurlu görünürken başarıdan başarıya koşuyor? Bu kadar zekice yaptıkları nedir? Düşünün, düşünün, düşünün. Cevap oralarda bir yerde. Tek yapmanız gereken onu bulmak. Ama cevabı sektörün egemenlerine sormayın, iş arkadaşlarınız arasında anket yapmayın, cevabı kitaplarda aramayın. Elde edeceğiniz tek şey, zilyon kere tekrarlanmış genel geçer bilgiler olur. Cevap, sektörün kural tanımazlarında, mesleğin başına buyruklarında, ayrıksı bireylerindedir.

## En iyilerden ders alın

Herhangi bir alanın başarılıları, neredeyse doğaları gereği, çabanın yüzde 20'siyle sonucun yüzde 80'ini elde etmenin bir yolunu bulmuştur. Bu, liderlerin tembel olduğu ya da yeterince fedakâr olmadıkları anlamına gelmez. Liderler genellikle çok çalışır. Ama kendi alanlarında zar zor rekabet edenlerin harcadığından daha fazla olmayan bir zamana karşılık onların elde ettiği çıktı, bu zar zor rekabet edenlerin elde ettiği çıktıdan kat kat daha değerlidir. Liderler, hem nitelik hem de nicelik olarak diğerlerine taş çıkartan sonuçlar üretir.

Bir başka deyişle, liderler farklı çalışır. Liderler genellikle aykırı tiplerdir; farklı düşünür ve hissederler. Herhangi bir alanın en iyileri, ortalama performans gösterenlerle benzer şekilde düşünüp davranmazlar. Liderler neyi farklı yaptıklarının bilincinde olmayabilir. Bunu nadiren düşünür ve ifade ederler. Ama liderler genelde başarı sırlarını açıklamasa da bunlar genellikle gözlem yapmak yoluyla ortaya çıkarılabilir.

Önceki kuşaklar bunu gayet iyi anlamıştı. Üstadının ayaklarının dibinde oturan öğrencisi, ustasından meslek öğrenen çırak, profesöre

araştırmasında yardımcı olarak öğrenen öğrenci, başarılı bir sanatçının çıraklık süresini dolduran sanatçı: Hepsi de alanlarının en iyilerini iş üstünde gözlemleyerek, yardım ve taklit ederek öğrenirlerdi.

En iyiler için çalışmak üzere yüksek bir bedel ödemeye gönüllü olun. Onlarla zaman geçirmek için her türlü mazereti yaratabilirsiniz. İş yapışlarındaki karakteristik özellikleri çözümleyin. Olaylara farklı baktıklarını, zamanlarını farklı değerlendirdiklerini ve insanlarla farklı bir şekilde etkileşime geçtiklerini göreceksiniz. Onlar gibi, hatta o meslekteki ortalama *modus vivendi*'den daha farklı bir şeyler yapamıyorsanız, asla en tepeye yükselemezsiniz.

Bazen mesele sadece en iyiler için çalışmak değildir. Anahtar bilgi ve deneyim en iyi firmaların kolektif kültürünün içinde yerleştirilmiş olabilir. Anahtar farklılıklardadır. Önce sıradan firmalardan birinde, sonra da en iyilerinden birinde çalışıp farkı gözlemleyebilirsiniz. Örneğin ben Shell'de çalıştım ve bir sürü kısa notlar aldım. Sonra Mars şirketlerinden birinde çalışmaya başladım ve istenen cevapları alana kadar insanlarla yüz yüzde konuşmayı öğrendim. Bu ikincisi bir 20/80 pratiği idi: Çabanın yüzde 20'si, sonucun yüzde 80'ini yaratıyordu. Liderlerin böyle bir sürü 20/80 pratiği vardır.

Gözlemleyin, öğrenin ve uygulayın.

### Kariyerinizin başlarında serbest çalışan haline gelin

Kendi zamanınızı geliştirin ki, başka durumlara göre beş katı daha fazla değer katabildiğiniz şeylere yoğunlaşabilesiniz. İkinci adım ise bu değerin mümkün olduğunca fazlasını kendinize ayırabilmeniz. Kariyerinizde çabucak ulaşmayı hedeflemeniz gereken ideal pozisyon, işin bütün değerini kendinize ayırabilmektir.

Karl Marx'ın artı değer teorisi, bütün değeri işçilerin ürettiğini ve değer fazlasına, işçileri istihdam eden kapitalistler tarafından el konulduğunu belirtir. Kabaca söyleyecek olursak, kâr işçilerden çalınmış olan değer fazlasıdır.

Saçma bir teori, ancak faydalı bir şekilde baş aşağı edilebilir. Aslında belki de ortalama çıktı üreten sıradan bir çalışan, firmayı kendi sömürüldüğünden daha fazla sömürüyordur: Şirketlerde sıklıkla

çok fazla yönetici olur ve bunların çoğunluğunun kattığı net değer genellikle negatiftir. Oysaki 80/20 Kuralı'nı düzgünce uygulayan bir çalışan, muhtemelen ortalamadan kat kat daha etkili olacaktır. 80/20'yi uygulayan çalışana eşdeğerlerinden daha fazla ödeme yapılması pek olası değildir. Bu nedenle 80/20'yi uygulayan çalışan, kendi hesabına çalışarak muhtemelen daha iyi bir gelir yakalayacaktır.

Kendi hesabınıza çalıştığınızda çıktı üzerinden ödeme alırsınız. 80/20 Kuralı'nı kullananlar için bu iyi haber.

Henüz kendi hesabına çalışmanın uygun olmayabileceği tek durum, halen öğrenme aşamasında olmanızdır. Bir şirket ya da profesyonel firma size çok şey öğretiyorsa, bu öğrenmenin değeri, sizin yarattığınız değerle aldığınız ödeme arasındaki farktan daha önemli olabilir. Profesyonel kariyerin ilk iki üç yılındaki durum sıklıkla böyledir. Aynı durum, daha deneyimli bir profesyonelin, önceden çalıştığı firmalardan daha yüksek standartlara sahip bir firmaya yeni katıldığında da geçerlidir. Bu durumda, üst-öğrenme süresi yalnızca birkaç ay ya da en fazla bir yıl sürer.

Bu süre sona erdiğinde kendi hesabınıza çalışmaya başlayın. Güvence konusunda fazla endişe etmeyin. Mesleki uzmanlığınız ve kullanacağınız 80/20 ilkeleri güvencenizdir. Her durumda, firmalar da artık güvence sağlayamıyor.

### Mümkün olduğunca fazla net değer üreten kişi çalıştırın

Güçlendirmenin ilk aşaması zamanınızı en iyi şekilde kullanmak ve ikinci aşaması da yarattığınız değeri kendinize ayırdığınızdan emin olmak ise, üçüncü aşama da başka insanların etkisini güçlendirmektir. Sizden tek bir tane var, ama potansiyel olarak istihdam edebileceğiniz çok sayıda insan var. Bu insanların az bir bölümü –ama 80/20 uygulayıcısının seçip işe alacağı kısmı– maliyetlerinden daha fazla değer üretirler.

Bu da şu anlama gelir ki, en büyük kaldıraç gücü başka çalışanlardır. Bir dereceye kadar istihdam etmediğiniz insanları da güçlendirebilirsiniz ve güçlendirmelisiniz de: müttefikleriniz. Ama en doğrudan ve bütünlüklü kaldıracı işe aldığınız insanlardan

edinebilirsiniz.

Basit bir sayısal örnek, zihnimizde istihdam kaldıracının korkunç değerine odaklanmaya yardımcı olabilir. Varsayalım, 80/20 Kuralı'nı kullanarak iş kolunuzdaki ortalama profesyonelden beş kat daha etkili hale geldiniz. Yine varsayalım ki kendi hesabınıza çalışıyorsunuz ve böylece bu değerin tamamı size kalıyor. Demek ki yapabileceğinizin en iyisi, ortalamanın yüzde 500'ü sonuç almaktır. Ortalama üzerinden "fazla"nız, demek ki, 400 birimdir.

Ama şimdi her biri ortalamadan üç kat daha iyi olacak şekilde eğitilmiş ya da eğitilebilecek 10 profesyoneli daha belirleyebileceğini varsayalım. Sizin kadar iyi olmayabilirler ama yine de maliyetlerinden daha fazla değer katıyor olsunlar. Yine, bu çalışanları elinizde tutabilmek için onlara piyasa rayicinden yüzde 50 daha fazla ödeme yaptığınızı varsayalım. Her biri 300 birim değer üretir ve 150 birime mal olur. Demek ki her bir çalışandan 150 birim "kâr" ya da kapitalist fazlalık elde etmiş olursunuz. 10 kişiyi işe alarak, demek ki sizin bizzat kendinizin yarattığı fazladan 400 birime ek olarak fazladan 1500 birim daha elde etmiş olursunuz. Şimdi toplam fazlalığınız 1900 birimdir, bu insanları işe almadan öncesine göre neredeyse beş kat daha fazla.

Doğal olarak 10 çalışanda durmak zorunda değilsiniz. Tek kısıtınız, artı değer katacak çalışan bulma beceriniz ile (diğerleriyle birlikte) müşteri bulma beceriniz. Bu ikinci kısıt, normalde birincisinin yokluğunda işlemeyecektir, çünkü değer fazlası katan profesyoneller normalde hizmetleri için hazır pazarlar da bulurlar.

Şurası açık ki, yalnızca net değer üretenleri –değeri maliyetinin çok üzerinde olanları– işe almak çok önemlidir. Tabii yalnızca en iyileri işe almanız gerektiğini söylemek yanlış olur. En büyük değer fazlası, mümkün olduğunca çok değer fazlası üretenleri işe alarak yaratılır. Bunların bazıları ortalamadan yalnızca iki kat daha iyiyken, diğerleri beş kat (ya da daha fazla) etkili olabilir. Çalışan gücünüz dahilinde, etkili olma durumu hâlâ 80/20 ya da 70/30 dağılımı gösterebilir. En büyük mutlak artı değer, oldukça asimetrik bir yetenek dağılımıyla bir arada var olabilir. Tek şart, en az süper etkili çalışanınızın da maliyetinden daha fazla değer katıyor olmasıdır.

### Esas beceriniz hariç her şeyi dışarıdan satın alın

80/20 Kuralı seçiciliktir. En iyi olduğunuz faaliyetlerin beşte birine yoğunlaşarak maksimum etkililik kazanırsınız. Bu kural yalnızca bireylere değil, firmalara da uygundur.

En başarılı profesyonel firmalar ve kurumlar, en iyi oldukları iş dışında her şeyi dış kaynaklardan temin edenlerdir. Becerileri pazarlama üzerineyse, üretim işine girmezler. Asıl üstünlükleri araştırma-geliştirme işiyse, yalnızca üretim için değil, ama pazarlama ve satış için de üçüncü tarafları kullanırlar. Standartlaşmış ürünlerin hacimli üretiminde iyiyseler, "özel" ürünler ya da üst kategoriden ürünler üretmezler. Yüksek marjlı özel ürünlerde iyiyseler, kitle piyasasına girmeye kalkmazlar. Bu örnekler çoğaltılabilir.

Dördüncü kaldıraç aşaması, mümkün olduğunca fazla dış yüklenici kullanmaktır. Kendi firmanızı mümkün olduğunca yalın tutun ve yalnızca rekabette birkaç kat üstün olduğunuz alanlara odaklanın.

### Sermaye kaldıracından faydalanın

Şimdiye kadar emek kaldıracını savunduk, ama sermaye kaldıracından da faydalanabilirsiniz.

Sermaye kaldıracı, daha fazla artı değere el koymak için parayı kullanır. En basit tanımıyla, makinenin daha uygun maliyetli olduğu durumlarda emeği ikame etmek için makine satın almaktır. Günümüzde en ilginç sermaye kaldıracı örnekleri, belirli yerel koşullarda kendini zaten kanıtlamış iyi fikirleri "genele yaymak" için parayı kullanmaktır. Gerçekte, belirli bir formülün içinde kapalı kalmış, donmuş haldeki bilgi ve deneyimi çoğaltmak için sermaye kullanılır. Her çeşit yazılım dağıtımı, McDonald's gibi hızlı yemek (ve gittikçe artan "o kadar da hızlı olmayan yemek") restoranları formülü ve hafif içeceklerin küreselleşmesi örnekler arasında sayılabilir.

## Özet

Kazanç gittikçe daha fazla 80/20 Kuralı sergilemekte: Kazanan her şeyi alır. Gerçekten hırslı olanlar alanlarında en tepeyi hedeflemeli.

Kendinize dar bir alan seçin. Uzmanlaşın. Size uygun niş alanı seçin. Yaptığınız işten keyif almadığınız sürece sivrilemezsiniz.

Başarı, bilgi gerektirir. Ama başarı, aynı zamanda, en az kaynak kullanımıyla en çok müşteri memnuniyeti sağlayacak şey hakkında da bir kavrayış gerektirir. Kaynakların yüzde 20'siyle getirinin yüzde 80'ine nasıl ulaşabileceğinizi belirleyin.

Kariyerinizin başında öğrenilecek ne varsa öğrenin. Bunu da ancak en iyi firmalarda ve bu firmalardaki en iyi kişilerle birlikte çalışarak yapabilirsiniz; buradaki "en iyi" sizin dar niş alanınızdaki en iyidir.

Emek kaldıracının dört biçimini de edinin. Önce kendi zamanınızı güçlendirin. İkincisi, kendi adınıza çalışarak zamanın yarattığı değerin yüzde 100'ünü de siz ele geçirin. Üçüncüsü, mümkün olduğunca fazla net değer üreten çalışanınız olsun. Dördüncüsü, sizin ve iş arkadaşlarınızın birkaç kat iyi yapmadığı her şeyi dışarıdan satın alın.

Bütün bunları yaparsanız, kariyerinize kendi firmanızda devam edersiniz. Bu aşamada firmanın servetini artırmak için sermaye kaldıracından faydalanın.

## Parayı çoğaltmak

Başarılı bir kariyer ilginizi çekiyorsa, muhtemelen paranızı çoğaltmak da çekiyordur. Sırasıyla Bölüm 14 ve 15'te göreceğimiz gibi, bu sanıldığından hem daha kolay hem de daha az zahmete değer.

82 Bkz. Robert Frank ve Philip Cook, *The Winner-Take-All Society*, New York: Free Press. 80/20 ifadesini kullanmasalar da yazarlar açıkça 80/20'ye benzer kuralların işleyişinden bahseder. Bu kadar dengesiz karşılıkların ima ettiği israfa acırlar. Ayrıca kitapta, bu bölümde bolca yararlandığım, *The Economist*'ten (25 Kasım 1995, s. 134) çok akıllıca yazılmış bir makaledeki yoruma da bakabilirsiniz. Bu makale, 1980'lerin başlarında, Chicago Üniversitesi'nden bir ekonomist olan Sherwin Rose'un büyük yıldızların ekonomisi üzerine bir iki yazı yazdığına dikkat çekiyor.

83 Bkz. Richard Koch, *The Financial Times Guide to Strategy*, Londra: Pitman, 1995, s. 17–30.

84 G. W. F. Hegel, çev. T. M. Knox, *Hegel's Philosophy of Right*, Oxford: Oxford University Press, 1953.

85 Bkz. Louis S. Richman, “The new worker elite”, *Fortune*, 22 Ağustos 1994, s. 44–50.

86 Bu eğilim, “yönetimin ölümü”nün bir parçası, ki bu vasıtayla yöneticiler gereksiz hale getiriliyor ve yalnızca “iş yapanlar” etkin şirketlerde yer buluyor. Bkz. Richard Koch ve Ian Godden, a.g.e. (bkz. Bölüm 3, not 12).

# 14

# Para, para, para

> Çünkü kimde varsa, ona daha çok verilecek ve o bolluk içinde olacak. Ama kimde yoksa, kendisinde olan da elinden alınacak.
>
> Matta 25:9[87]

Bu da isteğe bağlı bölümlerden biri. Biraz parası olan ve nasıl çoğaltacağını öğrenmek isteyenler için.

Gelecek aynen geçmiş gibi olsa, parayı çoğaltmak çok kolay olurdu. Tek yapmanız gereken parayı doğru yere koyup, öylece bırakmak olurdu.

## Para 80/20 Kuralı'na uyar

Vilfredo Pareto'nun şu an 80/20 Kuralı diye bildiğimiz şeyi, gelir ve servet dağılımını araştırırken bulmuş olması tesadüf değil. Paranın öngörülebilir ve son derece dengesiz bir dağılıma sahip olduğunu anlamıştı. Öyle görünüyor ki para eşit dağıtılmaktan hoşlanmıyor:

► Gelir, kademeli vergilendirmeyle yeniden dağıtılmazsa, bir azınlığın toplam gelirin büyük bölümünü kazanması sonucu eşitsiz dağılmaya eğilimli.

► Kademeli vergilendirme olsa bile servet, gelirden çok daha eşitsiz bir model izler; serveti eşit dağıtmak, geliri eşit dağıtmaktan daha zordur.

► Bunun sebebi, servetin büyük kısmının gelirden çok yatırımla yaratılması ve yatırım getirisinin gelir getirisinden çok daha dengesiz olmasıdır.

► Bileşik faiz fenomeni nedeniyle yatırım büyük miktarda servet yaratır. Örneğin, hisse senedi değeri yılda ortalama yüzde 12,5 artış gösterir. Bu da 1950'de yatırılan 100 sterlinin bugün 22.740 sterlin civarında olacağı anlamına gelir. Genelde reel yatırım getirileri (enflasyon etkisini çıkardıktan sonra) büyük oranda pozitiftir, enflasyonun şahlandığı dönemler istisnadır.

► Yatırımın bileşik faiz getirisi oldukça farklılık gösterir: Bazı yatırımlar diğerlerine göre çok daha iyidir. Bu da servetin neden bu kadar eşitsiz dağıldığını açıklar. Serveti yıllık, diyelim ki, yüzde 5, 10, 20 ya da 40'la bileşik faize yatırmak büyük fark yaratır. Bu oranlarla 10 yıl boyunca bileşik faize yatırılan 1.000 sterlin sırasıyla, 1.629 sterlin, 2.593 sterlin, 6.191 sterlin ya da 28.925 sterlin yapar! Çünkü yüzde 40'tan bileşik faiz uygulanan yıllık getirinin sekiz katı, yüzde 5 bileşik faize göre neredeyse 18 katı daha fazla getiri yaratır ve ne kadar uzun süre devam edersek, sonuç o kadar daha asimetrik hale gelir.

İşin tuhafı, belirli yatırım kategorileri ve belirli yatırım stratejileri servet yaratma konusunda diğerlerinden öngörülebilir bir şekilde daha iyidir.

## Para kazanmakla ilgili 80/20 kavrayışlar

► İstihdam gelirindense yatırım gelirinden zengin olma ya da servetinizde büyük bir artış yaratma olasılığınız daha fazladır. Bu da yatırım yapmak için geç kalmadan yeterli para biriktirmenin önemli olduğu anlamına gelir. Yatırım dünyasına girmek için para biriktirmek genellikle sıkı çalışmayı ve az harcamayı gerektirir: Net gelir bir süreliğine harcamadan fazla olmalıdır. Bu kuralın yegâne istisnaları, miras ya da başka hibelerden elde edilen para, ailesi zengin biriyle evlenmek, piyangodan çıkan para ya da kumar ve suçtan kazanılan paradır. Birincisini kolayca öngöremezsiniz, üçüncüsü o kadar olasılık dışıdır ki hiç hesaba katılmamalıdır, dördüncüsü tavsiye edilmez, demek ki yalnızca ikincisi bilinçlice planlanabilir, ama o zaman bile sonuç kesin olamaz.

► Yatırımın bileşik faiz etkisi nedeniyle, ya hayatınızın erken

dönemlerinde yatırım yapmaya başlayarak ya da uzun yaşayarak (ikisi birden de olur) zengin olabilirsiniz. Erken başlamak en kontrol edilebilir stratejidir.

► Mümkün olan en erken şekilde, geçmişte işe yaramış ilkelere dayalı, tutarlı ve uzun dönemli bir yatırım stratejisi geliştirin.

Peki, sonrasında paranın yüzde 20'siyle yatırım gelirlerinin yüzde 80'ini nasıl elde edebiliriz? Cevap[88], Şekil 43'te gösterildiği gibi Koch'un 10 yatırım emrini takip etmektir.

---

1. Yatırım felsefeniz kişiliğinizi yansıtsın
2. Proaktif ve çılgın olun
3. Esasen borsaya yatırım yapın
4. Uzun dönemli yatırım yapın
5. En çok yatırımı piyasanın düşük olduğu dönemlerde yapın
6. Piyasayı yenemiyorsanız, takip edin
7. Yatırımlarınızı uzmanlığınızın üzerine kurun
8. Gelişen pazarların faydalarını değerlendirin
9. Zarar kaynaklarınızı ayıklayın
10. Kazancınızı çalıştırın

---

**Şekil 43:** Koch'un 10 yatırım emri

**Yatırım felsefeniz kişiliğinizi yansıtsın**

Başarılı bir kişisel yatırımın anahtarı, kişiliğiniz ve becerilerinizle kanıtlanmış bir dizi teknikten birini eşleştirmektir. Çoğu özel yatırımcı, son derece geçerli, ama bireysel olarak kendilerine uygun olmayan teknikler kullandıkları için başarısız olur. Yatırımcı, belki 10 adet başarılı stratejiden oluşan bir menüden, kendi mizacına ve bilgisine uygun olanını seçmelidir. Örneğin:

► Sayılarla oynamayı seviyorsanız ve analitikseniz, analitik yatırım yöntemlerinden birinin düşkünü olmalısınız. Bunların arasında benim en sevdiklerim, değer yatırımı (ama bir sonraki maddeye bakın), kazanç ivmelenmelerini sezmek ve varantlar gibi özel yatırımlardır.

► Kötümserliğe değil de daha çok iyimserliğe eğilimliyseniz,

yukarıdakiler gibi aşırı analitik bir yöntemden kaçının. İyimserlerden genellikle kötü yatırımcılar çıkar, bu yüzden yatırımlarınızın gerçekten de endekslerin üzerine çıktığından emin olun; aksi takdirde onları satıp parayı endeks tracker fonlarına yatırın.

Bazen iyimserlerden, ki bu durumda "vizyonerler" yakıştırmasını hak etmekteler, çok iyi yatırımcılar çıkar, çünkü büyük bir potansiyele sahip olduğunu bildikleri iki üç hisse seçerler. Ama eğer siz de bir iyimserseniz, hevesini kısıtlamaya ve beğendiğiniz hisselerin neden bu kadar çekici olduğunu mümkün olduğunca dikkatle listelemeye çalışın. Satın almadan önce mantıklı olmaya çalışın. Zarar eden hisseleri ise, ne kadar duygusal bağınız olsa da mutlaka satın.

► Ne analitik ne de "vizyoner", ama pratik bir insansanız, ya çok iyi bildiğiniz bir alanda uzmanlaşın ya da endekslerin üzerine çıkma konusunda başarılı bir geçmişi olan yatırımcıları takip edin.

**Proaktif ve dengesiz olun**

Proaktif olmak demek, kendi yatırım kararlarınızın sorumluluğunu yüklenmek demektir. Danışmanların ve para yöneticilerinin esas tehlikesi, kârın kaymağını sıyırmaları değil, daha çok, yüksek getiriye giden yolu açan dengesiz portföy önerme veya uygulama olasılıklarının olmamasıdır. Denir ki, risk; bono, hisse senedi, nakit, gayrimenkul, altın ve koleksiyon gibi farklı araçlara yatırımınızı dağıtarak minimize edilir. Ama risk minimizasyonu aşırı abartılır. Gelecek yaşam tarzınızı değiştirecek kadar zengin olmak istiyorsanız, ortalamanın üzerinde gelir elde etmeniz gerekir. Dengesiz bir portföyle bunu yapma şansınız daha yüksektir. Bu da az sayıda yatırıma sahip olmalısınız anlamına gelir: Getirisinin yüksek olacağına inandığınız yatırımlar. Aynı zamanda tek bir araca yatırım yapmalısınız anlamına gelir...

**Esasen borsaya yatırım yapın**

Örneğin on dokuzuncu yüzyıl Çin ipek serigrafisi ya da oyuncak askerleri gibi çok ezoterik bir araç konusunda uzman değilseniz, en

iyi yatırım aracı borsadır.

Uzun erimde, borsaya (hisse senedi ya da menkul kıymet de denir) yatırım yapmak, parayı bankada tutmaya ya da hükümet veya şirket bonoları gibi faiz getiren araçlara yatırım yapmaya göre şaşırtıcı derecede daha yüksek gelir sağlamaktadır. Örneğin, hesaplarıma göre, 1950'de İngiltere'de bir inşaat şirketine 100 sterlin yatırsaydınız, 1992'de elinizde 813 sterlin olurdu. Ama borsaya yatırılan aynı 100 sterlin size 14.198 sterlin, yani 17 kat daha fazla olarak geri dönerdi.[89] Benzer hesaplamalar ABD ve hemen hemen bütün diğer büyük borsalar için yapılabilir.

Borsada belirli bir uzmanlığı olmayan özel Amerikan yatırımcısı Anne Scheiber, İkinci Dünya Savaşı'ndan hemen sonra güvenilir hisse senetlerine 5000 $ yatırdı. Sonra onları bir süreliğine elinde tuttu. 5000 $, 1995 yılında 22 milyon dolar olmuştu: ilk halinin yüzde 440.000'i!

Borsa, iyi ki, uzman olmayanlar için görece kolay bir yatırım aracı.

**Uzun dönemli yatırım yapın**

Münferit hisse senetlerini ya da hisse senedi portföyünüzü çok sık alıp satmayın. Gerçekten zararda olmayan hisse senetlerinizi yıllarca tutun. Hisse senedi alım satımı hem pahalıdır hem de zaman alır. Yapabilirseniz, 10 yıllık, hatta daha da iyisi 20, 30, 50 yıllık bir vizyonunuz olsun. Kısa dönem için borsaya para yatırmak, yatırım yapmaktan çok kumar oynamaktır. İçinizden parayı çekip harcamak geçiyorsa, yatırım yapmaktan çok tüketim yapmak istiyorsunuz demektir.

Bir noktada, vârislerinizin bunu yapmasını beklemektense, elbette siz servetinizin keyfini çıkarmak isteyeceksiniz. Servetinizi en iyi kullanma yöntemi, genellikle, zamanınızı nasıl harcayacağınıza kendinizin karar verdiği, en sevdiğiniz kariyerin peşinden gidebileceğiniz yeni bir yaşam tarzı yaratmaktır. O zaman yatırım dönemi sona erer. Ama bu değişimi gerçekleştirecek kadar paranız olana dek biriktirmeye devam edin.

### En çok yatırımı piyasanın düşük olduğu dönemlerde yapın

Değeri zaman içinde artsa da, hisse senedi piyasası, kısmen ekonomik konjonktürün bir fonksiyonu olarak, ama esasen de dalgalanma gösteren dış ortam nedeniyle konjonktüreldir. Şaşırtıcı ama, moda, ekonominin etkilediği moral durumu, umut ve korku gibi irrasyonel kaygılar fiyatlardaki iniş çıkışı etkiler. Pareto da bizzat bu fenomeni gözlemlemiştir:

> Ahlakta, dinde ve politikada gözlemleyebileceğimiz, ekonomik dalgalanmaları andıran bir duygu ritmi bulunur.
>
> Yükselen trend esnasında bir girişimin para getireceğini göstermek niyetiyle üretilen her argüman beğeniyle karşılanırken; böylesi bir argüman iniş trendi esnasında kesinlikle reddedilirken iniş trendi esnasında belirli hisseleri satın almayı reddeden kişi kendisini yönlendirenin yalnızca mantık olduğuna inanır ve şuursuzca, günlük ekonomi haberlerinden edindiği binlerce küçük izlenime boyun eğdiğini bilmez. Sonra, yükselen trend esnasında, hiç de daha iyi bir başarı şansı sunmayan o aynı hisseleri ya da benzerlerini satın alırken, yine yalnızca mantığının söylediklerini takip ettiğini düşünecek ve güvensizlikten güvene geçişinin, etrafındaki atmosfer tarafından yaratılan duygulara bağlı olduğu gerçeğinden bihaber kalacaktır.
>
> Borsa'da gayet iyi bilinir ki, genelde halk yalnızca yükselen bir piyasada satın alır ve inişe geçen bir piyasada satar. Bu piyasadaki engin deneyimlerinden dolayı mantıklarını daha kapsamlı kullanan finans uzmanları, ara sıra duygularına kapılsalar da, tam tersini yapar ve bu da kazançlarının ana kaynağıdır. Bir patlama döneminde, bu patlamanın devam etmesi gerektiğine dair her vasat argüman büyük ikna ediciliğe sahip olur. Nihayetinde fiyatların sonsuza kadar yükselmeye devam edemeyeceğini söylemeye çalıştığınızda ise emin olun kimse sizi dinlemeyecektir.[90]

Değer yatırımı konusundaki bütün bir ekol bu felsefe etrafında yetişmiştir: Bir bütün olarak ya da münferit bir hisse bazında borsa düştüğünde satın al, yükseldiğinde sat. Bütün zamanların en başarılı yatırımcılarından biri olan Benjamin Graham değer yatırımının kitabını yazmıştır ve onun koyduğu kuralların doğruluğu defalarca kanıtlanmıştır.[91]

Değer yatırımında size kılavuzluk edecek birçok kural bulunur. İyice basitleştirirken, yerimizin yüzde 20'sinde bu kuralların değerinin yüzde 80'ini elde edecek şekilde, işte size yardımcı olacak

üç tanesi:

► Herkes satın alırken ve herkes borsanın ancak yükselebileceğine ikna olmuşken asla satın almayın. Aksine, herkes karamsarken siz satın alın.

► Hisselerin ucuz veya pahalı olduğuna karar verirken en iyi yegâne temel ölçüt olarak fiyat/kazanç (F/K) oranını kullanın. Bir hissenin F/K'sı fiyatının vergi sonrası kazancına bölümüdür. Örneğin, bir hisse 250 sent ise ve hisse başına kazancı 25 sent ise, F/K oranı 10'dur. İyimserlik döneminde hissenin fiyatı 500 sente çıkar, ama kazancı hâlâ 25 sentte kalırsa, yeni F/K oranı 20 olur.

► Genellikle, bir bütün olarak borsada F/K oranı 17'nin üzerinde ise tehlike var demektir. Piyasa bu kadar yüksek ise yoğun yatırım yapmayın. 12'nin altında F/K oranı, satın al sinyalidir; 10'un altı ise kesinlikle satın al sinyalidir. Borsa acenteniz ya da iyi bir finans gazetesi size piyasanın mevcut ortalama F/K'sının ne olduğunu söylemelidir. Hangi F/K'dan bahsettiğiniz sorulursa, bilgili bir şekilde "Tarihsel F/K, mankafalı," deyin.[92]

**Piyasayı yenemiyorsanız, takip edin**

Belirli kuralları takip edip kendi kişiliğinize ve becerilerinize uygun hale getirilmiş bir yaklaşım geliştirerek borsa ortalamasının üzerinde bir yatırım yaklaşımı geliştirmek olasıdır. Bu olasılıklar aşağıda incelenmiştir. Ancak, kendi yatırımlarınızı seçmenin borsa endekslerinden daha aşağıda bir performansa yol açması daha olasıdır.

İkinci durumda, yani piyasayı alt etmek umuduyla kendi yaklaşımınızı deneyimlemek arzusunda bile değilseniz, "endeksi takip etmelisiniz".

Endeks takibi, borsa endeksinde olan hisseleri satın almak demektir. Endeksten düşen hisseleri (kötü performans gösteren hisseleri) satar, yeni hisseleri endekse girer girmez satın alırsınız.

Finans basınını okuyarak endeksi kendiniz takip edebilirsiniz. Alternatif olarak, paranızı küçük bir yıllık ücret karşılığında bunu sizin için yapacak olan fon yöneticileri tarafından yönetilen "tracker

fonu”na koyabilirsiniz.

Hangi piyasayı izlemeyi tercih edeceğinize bağlı olarak farklı fonlar seçebilirsiniz. En güvenlisi kendi iç piyasanızda, en büyük ve en kaliteli hisselerden (bunlara “birinci sınıf hisse senedi” denir) oluşan endeksi takip ederek fon seçmektir.

Endeks takibinin riski oldukça düşüktür ve buna karşılık uzun vadede yüksek getiriye sahiptir. Bu yaklaşımı benimsemeye karar verirseniz, bu ilk altı emir dışında daha fazla bir şey okumanıza gerek yok. Riski daha yüksek olsa da, kendi seçiminizi yapmak daha eğlenceli ve daha fazla getirili olabilir. Bundan sonraki dört emir bu durumda uygulanır. Ancak unutmayın ki, kendi yatırım stratejiniz genellikle endeksin üzerine çıkamıyorsa, bu emir endeks takibine geri dönmenizi gerektirir. O zaman zarar edenleri satın ve endeksi takip edin.

**Yatırımlarınızı uzmanlığınızın üzerine kurun**

80/20 felsefesinin özü az sayıda şeyi iyi bilmektir: uzmanlaşmak.

Bu kural özellikle yatırım için geçerlidir. Hangi hisse senetlerini alacağınıza kendiniz karar veriyorsanız, görece iyi bildiğiniz bir alanda uzmanlaşın.

Uzmanlaşmanın en muhteşem yanı, olasılıkların neredeyse sonsuz olmasıdır. Örneğin, çalıştığınız sektöre ait hisse senetlerinde uzmanlaşabilirsiniz ya da hobinizle ilgili, yaşadığınız bölge ya da herhangi başka bir şeyle ilgili hisse senetlerinde uzmanlaşabilirsiniz. Alışverişi seviyorsanız, örneğin perakendeci hisselerinde uzmanlaşmaya karar verebilirsiniz. Böylece, her mağazası meraklı alışverişçilerle dolup taşan yeni bir zincirin ortaya çıktığını fark ettiğinizde, bu hisselere yatırım yaparsınız. Bir uzman olarak yola koyulmasanız bile, birkaç hisse senedinde uzmanlaşmaya değebilir, örneğin belirli bir sektördekilere. Böylece o alanla ilgili mümkün olduğunca çok şey öğrenebilirsiniz.

**Gelişen pazarların faydalarını değerlendirin**

Gelişen pazarlar, gelişmiş ülkelerin –ekonominin hızla büyüdüğü ve borsanın halen gelişme aşamasında olduğu ülkelerin– dışındaki borsalardır. Gelişen pazarlara Asya'nın büyük bölümü (Japonya hariç), Afrika, Hint alt kıtası, Güney Amerika, Orta ve Doğu Avrupa'nın eski komünist ülkeleriyle Avrupa'nın çevresinde yer alan Portekiz, Yunanistan ve Türkiye gibi ülkelerdir.

Temel teori çok basittir. Borsa performansı bir bütün olarak ekonominin büyümesiyle yakından ilişkilidir. Bu yüzden, mevcut ve beklenen GSMH büyümesi en hızlı olan ülkelere –gelişen pazarlara– yatırım yapın.

Gelişen pazarların iyi birer yatırım alanı olmasının başka sebepleri de vardır. Gelecekteki özelleştirmelerden aslan payına sahiptirler ve bunlar genellikle iyi birer para kapısıdır. 1990'larda komünizmin tuhaf ve ani ölümü pek çok gelişmekte olan ülkeyi daha çok serbest pazar ekonomi politikalarını benimsemeye itti. Bunların, kaçınılmaz toplumsal kargaşaların ardından, yatırımcılar için yüksek getiri kaynağı olacak şekilde yavaş yavaş ilerleme kaydetmeleri olası. Gelişen ülkelerin hisse senetlerinin değeri genelde iyidir, çünkü oldukça düşük F/K oranına sahip olma eğilimindedirler. Pazar gelişip olgunlaştıkça ve tekil şirketler büyüdükçe, F/K'ın yükselmesi de olasıdır, ki bu da hisse senedi fiyatlarını önemli ölçüde canlandırır.

Ancak gelişen pazarlara yatırım yapmak, kendi ülkenizde yatırım yapmaktan kesinlikle daha risklidir. Şirketler genç ve daha az istikrarlıdır, ülke borsası politik değişimler veya emtia fiyatlarındaki düşüşler nedeniyle düşebilir, kur (ve onunla birlikte hisseleriniz) değer kaybına uğrayabilir. Paranızı kurtarmanız da yatırmaktan çok daha zor olabilir. Ayrıca alım satım farkı ve komisyon bazında yatırım maliyeti, gelişmiş pazarlara göre çok daha yüksektir. Piyasa yapıcı tarafından kazıklanma olasılığı çok daha yüksektir.

Gelişen pazarlara yatırım yapan biri, üç ilkeyi takip etmelidir. Bunlardan biri, toplam portföyünüzün yalnızca çok küçük bir kısmını, en fazla yüzde 20'sini gelişen pazarlara yatırmaktır. İkincisi, gelişen pazarlara ayırdığınız fonların büyük bölümünü, ancak pazar görece düşükken ve yatırım yaptığınız ülkenin ortalama F/K oranı 12'nin altındayken yatırmaktır. Üçüncüsü, uzun vadeli yatırım yapmak ve ancak F/K görece yükseldiğinde parayı çekmektir.

Ama bu uyarılar ışığında, gelişen pazarların, uzun dönemde yüksek performans göstermesi olasıdır. Buralara biraz yatırım yapmak, eğlenceli olduğu kadar akıllıca da olabilir.

## Zarar kaynaklarınızı ayıklayın

Herhangi bir hisse senedi (aldığınız fiyattan) yüzde 15 düşerse, satın. Bu kurala titizlikle ve istikrarlı bir şekilde uyun.

Daha sonra aynı hisseyi daha düşük bir fiyattan tekrar satın almak isterseniz, yeniden yatırım yapmadan önce fiyat düşüşünün, en azından birkaç gün (tercihen birkaç hafta) için durmasını bekleyin.

Aynı yüzde 15 kuralını yeni yatırıma da uygulayın: Yüzde 15'ten fazla zarara izin vermeyin.

Bu emrin tek kabul edilebilir istisnası, pazar dalgalanmalarını dert etmek istemeyen ve yatırımları izlemeye vakti olmayan uzun vadeli bir yatırımcı olmanızdır. 1929-32, 1974-75 ve 1987 çöküşleri esnasında borsada kalanlar, uzun vadede iyi ettiler. İlk yüzde 15'lik düşüşten sonra (mümkün olan durumlarda) satıp, pazar en dip noktasından yüzde 15 yükseldiğinde geri dönenler ise çok daha iyi ettiler.

Yüzde 15 kuralında kilit nokta, tekil hisselerle ilgili oluşudur, pazarla ilgili değil. Tekil bir hisse yüzde 15 düşerse, ki bu pazarın aynı miktarda düşüşünden daha alışıldıktır, satılmalıdır. Uzun vadede borsaya (ya da geniş bir hisse senedi portföyüne) bağlı kalarak biraz, eğer varsa, servet kaybedilirken, düşüşteki bir ya da birkaç hisse senedine yanlış bir şekilde sadık kalınarak daha fazla miktarda servet kaybedilir. Tekil hisse senetleri için gelecekte ne olacağına dair en iyi gösterge, mevcut göstergedir.

## Kazancınızı çalıştırın

Zarara dur deyin, ama kazanca demeyin. İyi bir yatırımın en iyi uzun vadeli göstergesi, sürekli tekrar eden kısa vadeli kazancıdır! Kârı çok erken çekip almanın cezbediciliğine karşı koyun. Pek çok özel yatırımcının en kötü hatası budur: Güzel kâr eder, ama daha sıkı

kârı kaçırırlar. Kimse kârı çekip aldı diye iflas etmemiştir, ama bir sürü insan bu nedenle asla zengin olamamıştır!

Yatırımla ilgili henüz üzerinde durmadığımız iki 80/20 Kuralı daha var:

► Uzun dönemde elde tutulan çok sayıda yatırım portföyü karşılaştırıldığında, portföyün yüzde 20'sinin kazancın yüzde 80'ine sahip olduğu genellikle doğrudur.

► Portföyünü uzun bir zaman dilimi boyunca elinde tutan bir birey için, kazancın yüzde 80'i genellikle yatırımın yüzde 20'sinden elde edilecektir. Sırf menkul kıymetlerden oluşan bir portföyde, kazancın yüzde 80'i eldeki hisselerin yüzde 20'sinden gelir.

Bu kuralların doğru olmasının nedeni, birkaç yatırım genellikle şaşırtıcı derecede iyi performans gösterirken, çoğunluğun böyle olmamasıdır. Bu az sayıdaki as hisse senedi olağanüstü kazanç sağlayabilir. Bu nedenle, bu asların tüm işlem boyunca portföy dahilinde kalması kesinlikle çok önemlidir. Anita Brookner'ın romanlarından birinde, ölmekte olan bir karakterin sözleriyle: "Asla Glaxo'yu satma."

1950'lerde ya da 1960'larda IBM'den, McDonalds'tan, Xerox'tan, Marks&Spencer'dan; 1970'lerde Shell'den, GE'den, Lonrho'dan, BTR'dan ya da İsviçreli ilaç firması Astra'dan; 1980'lerin ilk zamanlarında American Express'ten, Body Shop'tan ya da Cadbury Schweppes'ten; 1980'lerin ikinci yarısında ise Microsoft'tan yüzde 100 kâr kapatmak kolaydı. Bu kazançları elde eden yatırımcılar sonrasında bu değerin birkaç katını kaçıracaklardı.

İyi işler sürekli iyi performanstan oluşan bir verimlilik döngüsü yaratmaya eğilimlidir. Ancak bu momentum tersine döndüğünde, ki bu da yirmi otuz yıl sürebilir, satmayı düşünmelisiniz. Tekrar edecek olursak, fiyat, güncel yüksek fiyatından yüzde 15 düşmeden satmamak faydalı bir temel kuraldır.

Bunu yapabilmek için, en yüksek fiyatın yüzde 15 altında, satışı gerçekleştireceğiniz bir "kapa-kazan" fiyatı belirleyin. Yüzde 15 azalma, eğilimde bir değişimin göstergesi olabilir. Aksi halde, şartlar sizi satmaya zorlayana dek elinizde tutmaya devam edin.

# Sonuç

Para, parayı doğurur. Ancak bazı doğurma yöntemlerinin çok daha üretken sonuçları bulunur. Samuel Johnson, bir insanın para kazanmaktan daha masumane bir işi olamayacağını söyler. Bu gözlemi, gerek yatırım yoluyla gerekse başarılı bir profesyonel kariyer yoluyla ya da ikisiyle birden olsun, doğru ahlaki düzeyde servet birikiminin iyi olduğu fikrine dayanır. Her iki uğraş da kötülenmemelidir, ama aynı ölçüde, her ikisi de topluma hizmet etmek ya da kişisel mutluluk için garantili bir pasaport değildir. Hem para kazanmak hem de profesyonel başarı kendi sonlarını getirme tehlikesini taşır.

Başarı sarhoşluğu gayet mümkündür. Servet, onu yönetme ihtiyacını yaratır; avukatlarla, vergi danışmanlarıyla, bankacılarla ve diğer derinlemesine ufuk açan ilişkilerle uğraşmak gerekir. Önceki bölümde özetlenen profesyonel başarı mantığı, hiç acımadan çok daha profesyonel gerekliliklere yol açar. Başarılı olmak için en tepeyi hedeflemelisiniz. Oraya ulaşmak için, içiniz dışınız iş olmalı. Maksimum kaldıraç gücünü elde etmek için çok sayıda insan çalıştırmalısınız. İşinizin değerini maksimize etmek için, başkalarının parasını kullanmalı ve sermaye kaldıracından faydalanmalısınız, böylece daha da büyür ve daha da kârlı hale gelirsiniz. Temas ettiğiniz çevre genişler, dostlara ve ilişkilerinize ayırdığınız zaman daralır. Başarının baş döndürücü döner kavşağında odağınızı, bakış açınızı ve kişisel değerlerinizi kaybetmek kolaydır. Herhangi bir aşamada, başarıyı durdurun demek gayet rasyonel bir tepkidir: İnecek var!

İşte bu yüzden kariyerden ve para kazanmaktan uzak durmak ve hepsinden daha önemli olan konuyu düşünmek akla uygundur: mutluluk.

87 Alıntı: http://biblehub.com/tur/matthew/25.htm (ç.n.)

88 Devamı gayet basit bir hikâye. Özel yatırımı ciddiye almak isteyenlere atfedilen eser: Richard Koch (1994, 1997) *Selecting Shares that Perform*, Londra: Pitman.

89 *Equity and Gilt Study*, London: BZW, 1993 baz alınmıştır. Bkz. Koch, a.g.e., s. 3.

90 Vilfredo Pareto, a.g.e.

91 Bkz. Janet Lowe, Benjamin Graham, *The Dean of Wall Street*, Londra: Pitman, 1995.

92 Önceki yılın açıklanan kazançlarına dayalı geçmiş F/K'ın yanı sıra, borsa analistleri tarafından tahmin edilen gelecekteki kazançlara dayalı bir de tahmini F/K vardır. Kazançların yükselmesi bekleniyorsa, tahmini F/K, geçmiş F/K'dan daha düşük olacak ve böylece hisselerin daha ucuz görünmesine neden olacaktır. Tahmini F/K deneyimli yatırımcılar tarafından ciddiye alınmalıdır, ama aynı zamanda tahmini kazançlar gerçekleşmeyebileceğinden (ve gerçekte, genellikle gerçekleşmediğinden) bu potansiyel bir tehlikedir de. F/K hakkında daha detaylı bir tartışma için bkz. Richard Koch, a.g.e. (bkz. not 1), s. 108–12.

# 15

# Yedi mutluluk alışkanlığı

Mizaç kader değildir.

Daniel Goleman[93]

Aristo, insanlığın bütün eyleminin hedefinin mutluluk olması gerektiğini söylemiş. Çağlar boyu Aristo'yu pek de dinlediğimiz söylenemez. Belki de bize nasıl daha mutlu olunacağını söylemeliydi. Mutluluğun ve mutsuzluğun nedenlerini analiz ederek faydalı bir başlangıç yapabilirdi.

80/20 Kuralı gerçekten de mutluluğa uygulanabilir mi? Ben olabileceğine inanıyorum. Çoğu insan için algılanan mutluluğun çoğunluğunun, zamanın küçük bir kısmında meydana geldiği doğru görünüyor. 80/20 hipotezlerinden biri, mutluluğun yüzde 80'inin zamanın yüzde 20'sinde gerçekleştiği olabilir. Bu hipotezi arkadaşlarımın üzerinde denemek için onlardan haftalarını günlere ya da aylarını haftalara, yıllarını aylara, hayatlarını yıllara bölmelerini istediğimde, katılımcılardan yaklaşık üçte ikisi, 80/20 kalıbını andıran bariz bir dengesizlik kalıbı gösterdi.

Bu hipotez herkes için geçerli değil. Arkadaşlarımın yaklaşık üçte biri 80/20 kalıbına uymuyor. Onların mutluluğu zamana daha eşit dağılmış. İşin hayranlık uyandıran kısmı, bu ikinci grup; mutluluğu küçük yaşam parçalarında zirve yapan büyük gruba göre toplamda belirgin biçimde daha mutlu görünüyor.

Sağduyuya uygun bir durum bu. Yaşamlarının çoğunda mutlu olanların, toplamda daha mutlu olma olasılıkları daha fazla. Mutlulukları büyük oranda kısa patlama anlarında yoğunlaşanların, yaşamlarının genelinde daha az mutlu olması olası.

Ayrıca bu durum, bu kitap boyunca geliştirilen, 80/20 ilintilerinin israfı ve ilerleme için büyük bir alanı işaret ettiği fikriyle de uyumludur. Ama daha anlamlı bir biçimde 80/20 Kuralı'nın daha mutlu olmamıza yardımcı olabileceğini öne sürer.

## Daha mutlu olmanın iki yolu

► En mutlu olduğunuz zamanları belirleyin ve bunları mümkün olduğunca artırın.
► En az mutlu olduğunuz zamanları belirleyin ve bunları mümkün olduğunca azaltın.

Sizi mutlu etme konusunda gayet etkili olan faaliyet çeşitlerine daha fazla, diğer faaliyetlere daha az vakit ayırın. "Mutsuzluk çukurlarını", sizi fiilen mutsuz etmeye eğilimli şeyleri yok ederek işe başlayın. Bu konuda sandığınızdan daha fazla kontrole sahipsiniz; deneyimlerinize göre mutsuz olma olasılığınızın olduğu durumlardan kaçınmanız yeterli.

Sistematik olarak, sizi mutlu etme konusunda gayet etkisiz olan (ya da mutsuz etme konusunda etkili olan) faaliyetlerden daha fazla keyif almanın yollarını düşünün. İşe yararsa, ne âlâ. İşe yaramazsa bu durumlardan nasıl kaçınacağınızı düşünün.

## Peki ama insanlar mutsuzlukla baş etmekten aciz değil mi?

Bu analizin fazlasıyla basit olduğuna ve pek çok ya da çoğu ya da her insanın, kökü derinlerde yatan psikolojik sebeplerle, sahip olmadığı kendi mutluluğu üzerinde bir dereceye kadar kontrol tasladığına itiraz edebilirsiniz, özellikle de kronik mutsuz (ve belki de dünyaya bütün kategorizasyonlardan daha fazla ıstırap getirmiş olan, görünüşte objektif ama feci kaypak ve faydasız "zihinsel hasta" kategorisine sıklıkla teslim edilmiş) insanlarla deneyiminiz olduysa. Mutlu olma kapasitemiz, kalıtım ve çocukluk deneyimleri yoluyla büyük ölçüde önceden belirlenmiş değil midir? Mutluluğumuz

üzerinde herhangi bir kontrolümüz var mı?

Hiç şüphesiz, mizaç olarak diğerlerine göre mutluluğa daha meyilli insanlar vardır. Bazıları için bardağın yarısı hep doluyken, diğerleri için boştur. Psikologlar ve psikiyatrlar, mutluluk kapasitesinin genetik, çocukluk deneyimleri, beyin kimyası ve yaşamdaki önemli olayların etkileşimiyle belirlendiğine inanıyor. Elbette insanlar genleri, çocukluk deneyimleri ya da yaşamlarındaki geçmiş şanssızlıklar konusunda hiçbir şey yapamazlar. Sorumluluktan kaçıp yenilgiyi kabullenmelerinin suçunu dış güçlere atmaya meyilli olanlar için her şey çok kolaydır, özellikle de Dr. Kötümser tarafından sindirilmişlerse.

Neyse ki sağduyu, gözlem ve en son bilimsel kanıtların hepsi göstermektedir ki, tıpkı bütün diğer nimetler gibi mutluluk konusunda da herkese farklı kartlar dağıtılmış olsa da, elimizi daha iyi oynamak ve hayat oyunu esnasında geliştirmek için hâlâ yapılacak çok şey bulunur. Genetiğin ve çocuklukta, gençlikte ve sonrasında yapılan antrenman ve egzersizin kapsamına bağlı olarak yetişkinler farklı atletik yeteneklerle donatılmıştır. Ama herkes makul, düzenli egzersizle formunu önemli ölçüde geliştirebilir. Benzer bir şekilde, kalıtımın etkisi ve sosyal çevre yoluyla az ya da çok zeki kabul ediliriz, ama herkes zihnini eğitebilir ve geliştirebilir. Hepimiz genlerimiz ve çevre yoluyla az ya da çok kilo almaya eğilimli olabiliriz, ama sağlıklı beslenme ve egzersiz çoğu şişman insanı ciddi biçimde daha zayıflatabilir. Prensip olarak, mizacımız bakımından başlangıç noktamız neresi olursa olsun, neden mutlu olma yeteneğimiz farklı olsun ki?

Çoğumuz, tanıdıklarımızın ya da dostlarımızın hayatlarının, bu kişilerin özgürce giriştikleri eylemlerin bir sonucu olarak maddeten değiştiğine, mutluluğun daimi biçimde arttığına ya da azaldığına dair örnekler görmüşüzdür. Yeni bir hayat ortağı, yeni bir kariyer, yaşanacak yeni bir yer, yeni bir yaşam tarzı ve hatta hayata karşı farklı bir tavır takınmak için alınan bilinçli bir karar: Bunların herhangi biri kişinin mutluluğunda fark yaratabilir ve hepsi de o kişinin kontrolü altındadır. Yalnızca alın yazısına inananların onun etkisine maruz kalacağının kanıtlanabilmesi durumunda, alın yazısı inandırıcılıktan yoksun bir hipotez olur. Bazı insanların kaderlerini

iradi olarak değiştirebilmelerinin kanıtı ikna edici olmalı ve bizi bu özgür iradelerini kullananlara öykünmeye teşvik etmeli.

### Mutlu olma özgürlüğü nihayet bilim tarafından desteklendi

Nihayet, diğer bilim disiplinlerinin bulguları tarafından teşvik edilen psikoloji ve psikiyatri alanı (ki kötümser bilim yakıştırmasını ekonomiden daha fazla hak etmektedir) sağduyumuzla ve hayat gözlemlerimizle uyumlu, daha neşeli bir resim ortaya koymakta. Karmaşık insan davranışlarını kalıtımla geçen genlerin kaprisine indirgeyen genetikçiler fazlasıyla deterministti. University College London'dan Profesör Steve Jones şu konuya dikkat çekiyor: "Manik depresyon, şizofreni ve alkolizme ait özel genlerin keşfedildiği ilan edilmişti. Hepsi geri çekildi."[94]Şimdi tanınmış bir nöropsikiyatr tarafından deniyor ki, "Yeni psikonöro-immünoloji bize diyor ki [...] insan entegre bir bütün olarak hareket eder... Deliller, gündelik bazdaki düşünüş ve davranışlarımızla fiziksel ve zihinsel sağlığımız arasında narin bir denge olduğunu iddia ediyor."[95]Bir diğer deyişle, belli sınırlar içinde kendinizi mutlu ya da mutsuz etmeyi, hatta sağlıklı ya da sağlıksız kılmayı seçebilirsiniz.

### Başlangıçtaki koşullara olan hassas bağımlılık

Bu, çocukluk deneyimlerinin (ya da sonraki şanssızlıkların) önemiyle ilgili önceki araştırmaları yok saymamız anlamına gelmez. Birinci kısımda gördüğümüz gibi, kaos teorisi "başlangıçtaki koşullara hassas bir bağımlılığın" altını çizmektedir. Bu da her fenomenin erken evrelerinde, şans olayları ve belirgin küçük sebepler nihai son üzerinde büyük sapmalar yaratabilir demektir.

Belli ki çocuklukta olan bazı örneksel olaylar, genellikle hayat boyu devam eden kendimizle ilgili inanışları hazırlıyor –sevilip sevilmediğimiz, akıllı ya da akılsız olduğumuz, değerli ya da değersiz olduğumuz, risk alabilme yeteneğimiz ya da otoriteye boyun eğmemiz. Hiçbir objektif temeli olmaksızın varılan bu ilk inanış kendine ait bir varlık kazanıp kendi kendini doğrular hale gelmekte.

Daha sonraki olaylar –kötü sınav sonuçları, terk eden bir sevgili, istediğimiz işe kabul edilmemek, yanlış giden bir kariyer, işten kovulmak, sağlığın kötüleşmesi– bizi rotamızdan saptırıp kendimizle ilgili negatif görüşlerimizi güçlendirebilmekte.

### Mutluluğu bulmak için zamanı geri sarmak

Demek bu ürpertici dünyada bizim önümüze serilen yol mutsuzluk, öyle mi? Hiç sanmıyorum.

Mirandola'lı hümanist Pico (1463-93) insanın tamamen diğer hayvanlar gibi olmadığına dikkat çekmişti.[96] Bütün diğer yaratıkların değiştiremedikleri belirli bir doğaları vardır. İnsanların belirsiz bir doğası vardır ve bu sayede kendilerini biçimlendirebilirler. Yaratıkların kalan hepsi pasiftir; yalnızca insanların aktif bir doğası vardır. Onlar yaratılmıştır; bizler yaratabiliriz.

Mutsuzluk gelip çattığında, bize neler olduğunu fark eder ve kabullenmeye karşı dururuz. Düşünüş ve davranış şeklimizi değiştirmekte özgürüzdür. Jean-Jacques Rousseau'yu tersine çevirecek olursak, insan her yerde zincire vurulmuştur, ama her yer özgür olabilir. Dış olayları düşünüş şeklimizi değiştirebiliriz, onları değiştiremeyeceğimiz durumlarda bile. Ve bir şey daha yapabiliriz. Bizi mutlu ya da mutsuz eden olaylara maruziyetimizi akıllıca değiştirebiliriz.

## Duygusal zekâyı güçlendirerek kendimizi mutlu etmek

Daniel Goleman ve diğer yazarlar akademik zekâyı, yani IQ'yu duygusal zekâyla karşılaştırdılar: "Kişinin kendini motive edip doyumu erteleyebilmesi, ruh halini düzenleyebilmesi ve endişeyi düşünme yeteneğini zora sokmaktan alıkoyabilmesi, empati kurabilmesi ve umut edebilmesi".[97] Mutluluk için duygusal zekâ entelektüel zekâdan daha hayatidir, ancak toplumumuz duygusal zekânın gelişimine pek az vurgu yapar. Goleman'ın belirttiği görüş yerinde:

> Yüksek IQ gönencin, prestijin ya da yaşamda mutlu olmanın garantisi olmadığı halde, okullarımız ve kültürümüz, kişisel kaderimizde büyük rol oynayan bir dizi özellik olan –kimileri buna karakter der– duygusal zekâyı yok sayarak akademik yeteneğe yapışıp kalmış durumda.[98]

İyi haber şu ki duygusal zekâ geliştirilebilir ve öğrenilebilir: Elbette çocukken, ama aynı zamanda hayatın her döneminde. Goleman'ın muhteşem ifadesindeki gibi, "mizaç kader değildir": Mizacımızı değiştirerek kaderimizi değiştirebiliriz. Psikolog Martin Seligman, "endişe, üzüntü ve öfke gibi duygu durumlarının sizin kontrolünüz dışında öylece üzerinize çökmediğine [...] düşüncelerinizle duygularınızı değiştirebileceğinize" dikkat çekiyor.[99]Başlangıç halindeki üzüntü ve depresyon duygularını, sağlığınıza ve mutluluğunuza zarar vermeye başlamadan önce uyarmak için kanıtlanmış teknikler söz konusu. Dahası, iyimserlik alışkanlıkları geliştirerek hem mutlu bir hayata kavuşabilir hem de hastalıkları önleyebilirsiniz. Bir kez daha, Goleman mutluluğun beyindeki nörolojik işlemlerle ilişkili olduğunu gösteriyor:

> Mutluluk esnasındaki başlıca biyolojik değişiklikler arasında, negatif duyguları baskılayan ve mevcut enerjide bir artışı teşvik eden, endişeli düşünceyi yaratanları yatıştıran beynin bir merkezindeki artan aktivite bulunmaktadır [...] bedenin, üzüntü verici duyguların biyolojik oluşumundan daha hızlı kurtulmasını sağlayan bir sükûnet [...] vardır.[100]

Pozitif düşünceleri büyütürken negatif olanları yok eden kişisel kaldıraçlarınızı belirleyin. Hangi koşullarda en pozitif ve en negatif halinizde oluyorsunuz? Neredeyken? Kiminleyken? Ne yaparken? Hava nasılken? Herkesin, koşullara bağlı olarak geniş bir duygusal zekâ yelpazesi vardır. Kendinize bir mola vererek, olasılıkları kendi lehinize bükerek, kontrolü en çok elinizde bulundurduğunuzu ve en iyicil olduğunuzu düşündüğünüz şeyleri yaparak duygusal zekânızı güçlendirebilirsiniz. Aynı zamanda kendinizi en duygusal aptal hissettiğiniz koşulları azaltabilir veya bunlardan kaçınabilirsiniz.

## Olayları düşünüş tarzımızı değiştirerek daha mutlu

## olmak

Karamsar ve olumsuz düşünüp işleri düpedüz daha da kötüleştirdiğimiz, böylelikle alışılmışın dışında bir çözüm hayal edemediğimiz, kendi kendimize pekiştirdiğimiz depresyon tuzağını hepimiz tatmışızdır. Depresyondan çıktığımızda, aslında çıkış yolunun hep orada olduğunu fark ederiz. Bu kendi kendimize pekiştirdiğimiz depresyon modelini, örneğin arkadaşlarla birlikte olmak, fiziksel ortamımızı değiştirmek ya da kendimizi egzersiz yapmaya zorlamak gibi basit adımlarla kırmak için kendimizi eğitebiliriz.

En berbat talihsizliklere maruz kalan insanlara pek çok örnek bulunur, örneğin toplama kamplarındakiler, ölümcül hastalıklara yakalananlar gibi. Bunlar, bakış açılarını değiştiren pozitif bir şekilde tepki vererek hayatta kalma yeteneklerini güçlendirirler.

Konsültan nöropsikiyatr olan Dr. Peter Fenwick'e göre, "Her felakette bir hayır görme yeteneği basitçe Polyannacılık değildir; iyi bir biyolojik temeli olan bir öz-koruma mekanizmasıdır."[101]Görünüşe göre iyimserlik, hem başarı hem de mutluluk için kabul görmüş bir bileşen ve de dünyanın en büyük motivasyon kaynağı. Kansas Üniversitesi'nde psikolog olan C. R. Snyder, umudu spesifik olarak, "hedefleriniz ne olursa olsun, başarmak için hem arzuya hem de yönteme sahip olduğunuza inanmak" olarak tanımlamıştır.[102]

## Kendimizle ilgili düşünme şeklimizi değiştirerek daha mutlu olmak

Başarılı mı, yoksa başarısız mı olduğunuzu düşünüyorsunuz? Seçiminiz başarısız ise, sizden çok daha az şey başarmış ve çoğu kişi tarafından sizden daha az başarılı olarak tanımlanacak bir sürü kişi olduğundan emin olabilirsiniz. Öz-başarı algıları, hem başarılarına hem de mutluluklarına katkıda bulunmaktadır. Sizin başarısızlık duygunuz ise başarınızı ve mutluluğunuzu sınırlandırmaktadır.

Aynısı kendinizi mutlu veya mutsuz hissediyor oluşunuz için de geçerlidir. Richard Nixon Vietnam Savaşı'nı, Amerika'nın

hedeflerine ulaştığını söyleyerek bitirmişti. Açıkça doğruyu söylememişti, ama kimin umurunda? Amerika özsaygısını yeniden kurmaya başlayabilirdi. Benzer şekilde, siz de sırf nasıl hissedeceğinize karar vererek kendinizi mutlu ya da mutsuz kılabilirsiniz.

Seçiminizi mutlu olma isteğinden yana kullanın. Bunu kendinize de borçlusunuz, başkalarına da. Mutlu olmadığınızda, partnerinizi ve başka herkesi mutsuz halinize uzun süre maruz bırakmış olursunuz. Bu nedenle mutlu olmak gibi pozitif bir göreviniz var.

Psikologlar, mutlulukla ilgili tüm algıların öz-değer duygumuzla ilişkili olduğunu söylüyor. Pozitif bir öz-imaj mutluluk için olmazsa olmazdır. Öz-değer duygusu geliştirilebilir ve geliştirilmelidir. Yapabileceğinizi biliyorsunuz: Suçluluk duygusundan vazgeçebilir, zayıflıklarınızı bir kenara atabilir, güçlü yanlarınıza odaklanıp onların üzerinden gelişiminizi güçlendirebilirsiniz. Yaptığınız bütün iyi şeyleri, küçük büyük bütün başarılarınızı, aldığınız bütün pozitif geri bildirimleri hatırlayın. Hakkınızda söylenecek çok şey var. Söyleyin bunları –ya da en azından düşünün. İlişkilerinizde, kazanımlarınızda ve mutluluğunuzda meydana gelen fark sizi hayrete düşürecek.

Kendinizi kandırdığınız gibi bir duyguya kapılabilirsiniz. Oysa aslında, kendinizle ilgili negatif bir algıya sahip olarak en az kendinizi kandırmak kadar suçlusunuzdur. Sürekli kendimize kendimizle ilgili hikâyeler anlatırız. Bunu yapmak zorundayızdır: Objektif doğru yoktur. Negatif değil de pozitif hikâyeler seçin bari. Böylece, kendinizden başlayıp başkalarına da yansıtarak insan mutluluğunu toplamda artırmış olacaksınız.

Tasarrufunuzda bulunan iradenin tamamını kendinizi mutlu etmek için kullanın. kendinizle ilgili doğru hikâyeler kurun –ve onlara inanın!

## Olayları değiştirerek daha mutlu olmak

Daha kuvvetli bir mutluluğa giden bir başka yol da mutluluğunuzu artırmak için karşılaştığınız olayları değiştirmektir. Hiçbirimiz olayları tamamen kontrol edemeyiz, ama sandığımızdan da fazla

kontrol sahibiyizdir.

Mutlu olmaya başlamanın en iyi yolu, mutsuz olmaktan vazgeçmekse, ilk iş keyfimizi kaçıran, canımızı sıkan durumlardan ve insanlardan uzak durmaktır.

### En çok gördüğümüz insanları değiştirerek daha mutlu olmak

Birkaç mükemmel kişisel ilişkimiz olması koşuluyla, yüksek stres düzeyiyle başa çıkabileceğimiz tıbbi olarak kanıtlanmıştır. Ancak zamanımızın büyük bölümünü kaplayan ve gerek evde, işte gerekse de sosyal yaşamımızda, gündelik hayatımızın yapısının bir parçasını oluşturan her türden ilişki hem mutluluğumuzu hem de sağlığımızı güçlü bir şekilde etkileyecektir. Ohio Devlet Üniversitesi psikologlarından John Cacioppo'dan alıntılayacak olursak:

> Her gün gördüğünüz insanlar, yaşamınızdaki en önemli ilişkiler sağlığınız için kritik gibi görünüyor. Bir ilişki yaşamınızda ne kadar önemliyse, sağlığınız için de o kadar önemlidir.[103]

Her gün gördüğünüz insanları düşünün. Sizi daha mutlu mu, yoksa daha mutsuz mu kılıyorlar? Buna bağlı olarak, onlarla geçirdiğiniz zamanın miktarını değiştirebilir misiniz?

### Tımarhanelerden uzak durun

Genel anlamda her birimizin zor başa çıktığı pek çok durum vardır. İnsanları yılandan korkmamaları için eğitmenin anlamını kavramış değilim. Ormandan (ya da evcil hayvan dükkânlarından) uzak durmak daha akla yakın bir davranış olurdu.

Üzücü olaylar kişiden kişiye değişir. Anlamsız bir bürokrasiyle karşı karşıya kaldığımda kendimi öfkelenmekten alıkoyamam. Avukatlara birkaç dakikadan fazla maruz kaldığımda gerilmeye başladığımı hissediyorum. Trafik sıkıştığında kaygılanırım. Güneşsiz günlerde hafif depresif olurum. Çok fazla hemcinsimle sıkışık bir ortamda bulunmaktan nefret ederim. Kendi kontrolleri dışındaki sorunları etraflıca anlatan ve bunlar için mazeretler üreten insanları

dinlemeye katlanamam. Her gün iş çıkış saatinde trafiğe takılan, avukatlarla çalışan ve İsveç'te yaşayan biri olsaydım, eminim depresif olur ve büyük olasılıkla intihar ederdim. Ama mümkün olduğu kadarıyla bu tür durumlardan kaçınmayı öğrendim.

Evimle işim birbirine uzak değil, işe gidiş geliş saatlerinde toplu taşımayı kullanmıyorum, ayda en az bir haftayı güneşli bir yerde geçiriyorum, bürokrasi işleriyle uğraşması için birini tuttum, daha uzun sürse de sıkışık bölgenin çevresinden dolaşıyorum, negatif mizaca sahip birinin bana gelmesinden kaçınıyorum ve avukatlar tarafından arandığımda telefonlarımın gizemli bir şekilde beş dakika içinde kapandığını keşfettim. Bütün bunların sonucunda bariz bir biçimde daha mutluyum.

Mutlaka sizin de zorlandığınız konular vardır. Bunları bir kâğıda yazın –hemen! Bunlardan kaçınmak için yaşamınızı bilinçlice düzenleyin: Bunun nasıl olacağını yazın –hemen! Her ay ne kadar ilerlediğinizi kontrol edin. Her küçük kaçınma zaferinde kendinizi kutlayın.

Bölüm 10'da mutsuzluk adacıklarınızı belirlemiştiniz. En az mutlu olduğunuz zamanı analiz etmek ya da üzerinde düşünmek, büyük sıklıkla gün gibi ortada olan sonuca götürür. İşinizden nefret ediyorsunuz! Eşiniz sizi bunaltıyor! Belki de daha kesin bir şekilde, işinizin üçte birinden nefret ediyorsunuz, eşinizin arkadaşlarıyla ya da ailesiyle birlikte olmaya katlanamıyorsunuz, yöneticinizin zihinsel işkencesinden mustaripsiniz. Harika! Nihayet gün gibi ortada olan gerçeğin farkına vardınız. Şimdi bu konuda bir şeyler yapma zamanı...

## Günlük mutluluk alışkanlıkları

Mutsuzluk sebeplerini ortadan kaldırdıktan –ya da en azından ortadan kaldırmak için planlarınızı etkin hale getirdikten– sonra, enerjinizin çoğunu pozitif anlamda mutluluk aramaya yoğunlaştırın. Bunun için hemen şimdi başlamaktan daha iyi bir zaman olamaz. Mutluluk son derece varoluşsaldır. Mutluluk sadece şimdide vardır. Geçmiş mutlulukları hatırlar, gelecek mutlulukları planlayabilirsiniz ama bunun verdiği haz ancak "şimdi"de deneyimlenebilir.

Hepimizin ihtiyaç duyduğu şey, bir dizi günlük mutluluk alışkanlığıdır, tıpkı (ve hatta kısmen ilişkili olduğu) günlük egzersiz ya da sağlıklı beslenme rejimimiz gibi. Benim her gün için yedi mutluluk alışkanlığım Şekil 44'te özetlenmiştir.

---

1. Egzersiz
2. Zihinsel uyarım
3. Ruhsal/sanatsal uyarım/meditasyon
4. Bir iyilik yapmak
5. Bir dostla zevkli bir mola vermek
6. Kendime bir iyilik yapmak
7. Kendimi kutlamak

---

**Şekil 44:** Günlük yedi mutluluk alışkanlığı

Mutlu bir günü oluşturan en önemli şeylerden biri fiziksel egzersizdir. Egzersiz sonrasında (esnasında olmasa bile) her zaman kendimi mutlu hissederim. Anlaşıldığı kadarıyla bunun nedeni harcanan eforun, belli canlandırıcı ilaçlara benzer (ama hiçbir tehlikesi ve masrafı olmaksızın!) doğal bir antidepresan olan endorfin salgılatması. Günlük egzersiz önemli bir alışkanlıktır: Bunu bir alışkanlık haline getirmezseniz, yapmanız gerekenden çok daha az yaparsınız. İş günüyse, mutlaka işe gitmeden egzersizimi yaparım ki, egzersiz zamanım beklenmedik iş yüküyle uçup gitmesin. Çok seyahat ediyorsanız, biletlerinizi alırken egzersiz zamanınızı da planlayın. Gerekirse egzersize zaman yaratmak için programınızı değiştirin. Sorumluluk sahibi üst düzey bir yöneticiyseniz, sekreterinizin sabah 10'dan önce toplantı koymasına izin vermeyin, böylece egzersiz yapmak ve kendinizi önünüzde uzanan güne hazırlamak için bolca zamanınız olur.

Mutlu bir gün için anahtar bileşenlerden biri de zihinsel uyarımdır. Bunu işte de edinebilirsiniz, ama bu olmuyorsa, her gün mutlaka biraz entelektüel veya zihinsel egzersiz yapın. İlgi alanınıza göre bunun pek çok yolu var: çapraz bulmaca, belirli gazeteler ve dergiler, biraz kitap okumak, soyut bir konuda en az 20 dakika zeki bir dostla sohbet, kısa

bir makale ya da günlük yazmak, aslına bakılırsa, aktif düşünmeyi gerektiren herhangi bir şey yapmak (entelektüel programlar bile olsa televizyon seyretmek sayılmaz).

Gündelik düzenin üçüncü önemli parçası ruhsal ya da sanatsal uyarımdır. Bunun kulağa geldiği kadar ürkütücü olması gerekmez: Tek gereken, en az yarım saatlik hayal gücü veya ruh gıdasıdır. Konsere, sanat galerisine, tiyatroya, sinemaya gitmek; bunların hepsi olur. Şiir okumak, güneşin batışını ya da doğuşunu izlemek, yıldızlara bakmak ya da uyarıldığınız ve heyecanlandığınız herhangi bir etkinliğe katılmak da olur (hatta top oyunu, yarışma, siyasi gösteri, kilise, park da olur). Meditasyon da çok işe yarar.

Günlük mutluluk alışkanlığı, numara dörtte başka biri ya da birileri için bir şeyler yapmak var. Bu, çok büyük bir hayırseverlik olmak zorunda değil; başka birinin park ücretini ödemek, birine yol göstermek için kendi yolunuzu uzatmak gibi rastgele bir eylem olabilir. Küçücük bir fedakârlık bile ruhunuz için çok etkili olacaktır.

Beşinci alışkanlık bir dostla zevkli bir mola vermektir. En az yarım saatlik, kesintisiz baş başa bir görüşme olmalı, ama olayın biçimi size kalmış (bir fincan kahve, bir içki, yemek ya da keyifli bir yürüyüş; hepsi olur).

Altı numaralı alışkanlık, kendinize bir iyilik yapmaktır. Günlük olarak kendinizi teşvik etmek için sizi şımartan bütün hazların bir listesini yapın. (Endişelenmeyin, listeyi kimseye göstermenize gerek yok!) Her gün mutlaka bunlardan en az birini hanenize puan kaydedin.

Son alışkanlık, her günün sonunda, günlük mutluluk alışkanlıklarınızı devam ettirdiğiniz için kendinizi kutlamaktır. Mesele kendinizi mutsuz değil de mutlu etmek olduğundan, beş ve daha yukarısını (bu yedi numarayı da dahil edebilirsiniz) başarı kabul edebilirsiniz. Beş alışkanlığa ulaşmadıysanız, ama yine de önemli bir kazanım elde ettiyseniz, hoşça vakit geçirdiyseniz, bir gün daha yaşadığınız için kendinizi kutlayın yine de.

## Orta vadeli mutluluk taktikleri

Yedi mutluluk alışkanlığınıza ek olarak, Şekil 45’te mutlu bir yaşama giden yedi kestirme yol özetlenmiştir.

1. Kontrolünüzü maksimize edin
2. Ulaşılabilir hedefler koyun
3. Esnek olun
4. Eşinizle yakın ilişki içinde olun
5. Birkaç mutlu arkadaşınız olsun
6. Birkaç yakın profesyonel müttefikiniz olsun
7. İdeal yaşam tarzınızı geliştirin

**Şekil 45:** Mutlu bir yaşama giden yedi kestirme yol

Bir numaralı kestirme yol, yaşam üzerindeki kontrolünüzü maksimize etmektir. Çoğu huzursuzluk ve belirsizliğin temel nedeni kontrol eksikliğidir. Kısa diye bilmediğim bir yolda yönümü bulmaya çalışmaktansa, karmaşık ama bildiğim bir yolu dolanmayı tercih ederim. Otobüs şoförleri, biletçilere göre daha sinirlidir ve kalp krizine daha yatkındır. Bunun nedeni yalnızca çalışırkenki egzersiz eksikliği değil, otobüs hareket halindeyken çok daha sınırlı kontrole sahip olmalarıdır. Klasik engin bürokrasi içinde çalışmak yabancılaşmaya yol açar, çünkü kişi çalışma yaşamını kontrol edemez. Çalışma saatlerine ve çalışma programlarına kendileri karar verebilen serbest çalışanlar, bunu yapamayan bordrolu çalışanlardan daha mutludur.

Yaşamınızın kontrol altında tutabildiğiniz oranını maksimize etmek için planlama yapmak ve genellikle de risk almak gerekir. Ancak mutluluk payları da azımsanmamalıdır.

Makul ve ulaşılabilir hedefler koymak, mutluluğa giden ikinci kestirme yoldur. Psikolojik araştırmalara göre, makul düzeyde zorlayıcı, ama aşırı zor olmayan hedeflere sahip olduğumuzda, başarma şansımız daha fazladır. Çok kolay hedefler, ortalama bir performansı kabullenip kayıtsız kalmamıza yol açar. Ama çok çetin hedefler –suçluluk duygusuyla dolup taşan ya da yüksek, cezai beklentilerin altına girmiş olanlarımız tarafından konulan türden hedefler– moral bozucudur ve başarısızlık öz-algısının kendini

gerçeklemesine yol açar. Daha mutlu olmaya çalıştığınızı unutmayın. Kendinize hedef koyarken şüpheye düşerseniz, ılımlı tarafta kalın. Çetin hedefler koyup başarısız olmaktansa ılımlı hedefler koyup başarılı olmak; ilki sizi objektif olarak üstün bir performansa taşıyacak olsa da, mutluluğunuz için daha faydalıdır. Başarı ve mutluluk arasında bir ödün vermeniz gerekirse, mutluluğu seçin.

Planlarınızda ve beklentilerinizde şans devreye giriyorsa, üçüncü kestirme yol esnek olmaktır. John Lennon bir keresinde, yaşam, biz başka planlar yaparken başımıza gelenlerdir, demişti. Hedefimiz planlarımızı kanıtlamak olmalı, böylece diğer türlüsündense biz hayata etki etmeliyiz. Ama hayatın da itiraz ve şaşırtmaca payıyla araya girmesine hazırlıklı olmalıyız. Hayatın ünlemlerini, bizim planlarımızla birlikte bir kontrpuan olarak neşeyle ve keyifle kabullenmeliyiz. Mümkünse hayatın plansız katkısını bizim kendi planımızla birleştirmeliyiz ki, daha da yüksek bir seviyeye ilerleyebilelim. Bu noktada hayal gücü bizi yüzüstü bırakırsa, hayatın itirazından sakınmak ve onu bozguna uğratmak gerekir. Bu taktiklerin hiçbiri işe yaramazsa, kontrol edemediğimiz şeyi incelikle ve olgunlukla kabullenip kontrol edebildiğimizi şekillendirmeye devam etmeliyiz. Hiçbir koşulda hayatın itirazlarının bizi telaşlandırmasına, kızdırmasına, kendimizden şüpheye düşürmesine, üzmesine izin vermemeliyiz.

Dördüncü olarak, mutlu bir eşiniz olsun ve onunla yakın bir ilişki geliştirin. Tek bir kişiyle yakın, yaşayan bir ilişki geliştirmeye programlanmışız. Bu eş seçimi, mutlu olup olmadığımızı belirlemeye yarayacak, yaşamdaki birkaç karardan biridir (yüzde 20'den biri). Cinsel cazibe evrenin en büyük sırlarından biridir ve 80/20 Kuralı'nın en uç biçimini sergiler: Gerçek kimya uçup gidiveren saniyeler içinde meydana gelebilir, böylece cazibenin yüzde 99'unu, zamanın yüzde 1'inde hissedersiniz ve onun sizin için doğru kişi olduğunu hemen anlarsınız![104]Ama 80/20 Kuralı sizi alarma geçirmeli: Tehlike ve mutluluk israfı sizi bekliyor olabilir. Teoride bağlanabileceğiniz birçok insan olduğunu aklınızda tutun: Kan beyninize (ya da kalbinize) yeniden sıçrayacaktır.

Halihazırda bir eş seçmediyseniz, sizin mutluluğunuzun, eşinizin

mutluluğundan büyük ölçüde etkileneceğini unutmayın. Aşkın olduğu kadar mutluluğunuzun da hatırı için eşinizi mutlu etmek isteyeceksiniz. Ama eğer eşiniz zaten mutlu bir mizaca sahipse ve/veya günlük mutluluk-desteği düzenini (örneğin benim mutluluk alışkanlıklarım gibi) bilinçlice benimsiyorsa, bu çok daha kolay olur. Mutsuz bir eşle birlikte olduğunuzda muhtemelen sizin de sonunuz mutsuzluk olacaktır. Karşılıklı sevgi ne kadar çok olsa da, özsaygısı ve özgüveni düşük kişilerle yaşamak kâbus gibidir. Siz çok mutlu biriyseniz, mutsuz birini ancak mutlu edebilirsiniz, ama bu da birini etkilemek için alınacak en büyük risktir. Birbirine deli gibi âşık iki orta karar mutsuz insan, mutlu olmak için büyük bir kararlılıkla ve iyi bir mutluluk rejimiyle karşılıklı mutluluğu yakalamayı başarabilir; ama bu konuda iddiaya da girmezdim. İki mutsuz insan, âşık da olsalar, birbirilerini deli ederler. Mutlu olmak istiyorsanız, âşık olmak için mutlu bir eş seçin.

Tabii halihazırda mutsuz bir eşiniz olabilir. Durum buysa, muhtemelen kendi mutluluğunuzu ciddi biçimde eksiltiyorsunuz demektir. Bu durumda her ikiniz için de esas proje, karşısındakini mutlu etmek olmalıdır.

Beşinci kestirme yol, birkaç mutlu arkadaşla yakın dostluklar geliştirmektir. 80/20 Kuralı, tüm arkadaşlarınızdan edindiğiniz tatminin çoğunun, az sayıda yakın dostla olan ilişkinizde yoğunlaşacağı tahmininde bulunur. 80/20 Kuralı'nın işaret ettiği bir diğer nokta da "o kadar iyi olmayan" arkadaşlarınıza çok fazla ve iyi arkadaşlarınıza çok az zaman harcayarak, muhtemelen zamanınızı yanlış dağıttığınızdır. (İyi dostlarınıza arkadaş başına daha fazla zaman tahsis etseniz de, çoğu insanın arkadaş portföyünde "o kadar iyi olmayan" arkadaş çeşidi daha fazladır, böylece "o kadar iyi olmayan" arkadaşlar toplamda daha fazla zaman alır.) Cevap, bu iyi dostların kimler olduğuna karar vermek ve onlara, arkadaşlara ayrılan zamanın yüzde 80'ini atamaktır (muhtemelen aynı zamanda mutlak süreyi de artırmanız gerekir). Bu iyi dostlukları mümkün olduğunca çok kurmaya çalışmalısınız, çünkü bunlar büyük bir karşılıklı mutluluk kaynağı olacaktır.

Altıncı kestirme beşinciye benzer: Birlikte olmaktan keyif aldığınız az sayıda insanla güçlü profesyonel ittifaklar kurun. Bütün iş

arkadaşlarınızla ya da profesyonel ilişkilerinizle arkadaş olacak değilsiniz; yoksa arkadaşlığınızı çok zayıf yaymış olursunuz. Ama birkaçı yakın arkadaşınız ve müttefikiniz haline gelmeli; desteklemek için zahmete gireceğiniz ve sizin için aynısını yapacak insanlar. Bu yalnızca kariyerinizi geliştirmekle kalmayacak. Aynı zamanda çalışmaktan aldığınız zevki de sonsuz zenginleştirecek; işyerinde yabancılaşmış hissetmenizi engelleyecek; iş ile eğlence arasında birleştirici bir bağ sağlayacak. Tam bir mutluluk için bu birlik de şarttır.

Sonsuz mutluluk için son kestirme yol, eşinizle birlikte istediğiniz yaşam tarzını geliştirmektir. Bunun için iş yaşamınız, ev yaşamınız ve sosyal yaşamınız arasında uyumlu bir denge gerekir. Nerede çalışmak istiyorsanız orada yaşadığınız, istediğiniz yaşam kalitesine sahip olduğunuz, aileye ve sosyal ilişkilere ayıracak zaman bulduğunuz, işte ve iş dışında eşit derecede mutlu olduğunuz anlamına gelir.

## Sonuç

Mutluluk bir görevdir. Mutlu olmayı seçmek zorundayız. Mutlu olmak üzerine çalışmalıyız. Ve bunu yaparak, en yakınımızdakilerin, hatta sadece tesadüfen yanımızda olanların mutluluğumuzu paylaşmalarına yardımcı olmalıyız.

93 Daniel Goleman'dan etkileyici bir bölüm başlığı, *Emotional Intelligence*, Londra: Bloomsbury, 1995, s. 179.

94 Bkz. Dr. Dorothy Rowe, "The escape from depression", *Independent on Sunday*, 31 Mart 1996, s. 14, alıntı, *In the Blood: God, Genes and Destiny*, Profesör Steve Jones, Londra: HarperCollins, 1996.

95 Dr. Peter Fenwick, "The dynamics of change", *Independent on Sunday*, 17 Mart 1996, s. 9.

96 Ivan Alexander, a.g.e. (bkz. Bölüm 6 not 2), Bölüm 4.

97 Daniel Goleman, a.g.e. (bkz. Bölüm 1), s. 34.

98 a.g.e. s. 36.

99 a.g.e., s. 246.

100 a.g.e. s. 6–7.

101 Dr. Peter Fenwick, a.g.e. (bkz. not 1), s. 10.

102 Alıntı Daniel Goleman, a.g.e. (bkz not 1), s. 87.

103 a.g.e., s. 179.

104 80/20 Kuralı'nın bu çok önemli göstergesine dikkat çektiği için dostum Patrice Trequisser'e borçluyum: Saniyeler içinde âşık olursunuz, bu da hayatınızın geri kalanında önemli bir etki bırakır. Patrice benim uyarımı kabul etmedi, çünkü çeyrek yüzyıldan fazla bir zaman önce ilk görüşte âşık oldu ve hâlâ da mutlu bir evliliği var. Ama elbette, o bir Fransız.

# IV

# Yeni kavrayışlar: 80/20 Kuralı’na yeniden bakış

# 16

# Kuralın iki boyutu

Geçtiğimiz on yıl içinde bu kitabın ilk baskısının okurlarından yüzlerce e-posta almaktan mutluluk duydum. Eşit derecede önemli, hatta pek çok açıdan çok daha ilham verici olan ise Amazon sitelerine yazılan pek çok yorum; şu an yalnızca amazon.com'da 70 yorum var. Bu e-postalar ve yorumlar, kuralın çalışma şekline dair yeni kavrayışlara yol açtı, özellikle de verimlilik ve yaşamı zenginleştirmeyle ilgili iki boyutuyla olan ilintisini. Bu yorumlardan bazıları kitaba ve kurala epey eleştiri getiriyor ki, bunlar benim için en meydan okuyucu ve faydalı olanlar. Öne sürülen iki önemli kritik soru, "80/20 Kuralı gerçekten kişisel hayat için de geçerli mi?" ve "Yüzde 80 gerçekten de gerekli değil mi?" Bölümün ilerleyen safhalarında buna geri döneceğim.

Bana en çok ilham veren hikâyeler, okurların işlerinden daha fazla keyif almak ya da daha fazla para kazanmak ya da ikisi için de 80/20 Kuralı'nı kullanmaları değildi. En etkileyici olanlar, kuralın, okurları hayatlarında gerçekten önemli olan şeye yoğunlaştırmasıyla ilgili hikâyelerdi.

En sevdiğim hikâye, "mutlu bir evliliği ve üç harika çocuğu" olan 50 yaşındaki bir Kanadalıdan. Darrel, diyeceğim ona, adının gizli kalmasını istiyor ama ismi dışında hiçbir şeyi değiştirmedim. Bir eğitimci olarak başarılı bir kariyeri olmuş ve şu anda da büyük bir okul bölgesinin CEO'suymuş. Üç yıl önce kendisine sözel olmayan öğrenme güçlüğü (SOÖG) teşhisi konmuş. Şöyle anlatıyor:

> Haber kötüydü, ama teşhisin kesin olduğunu biliyordum... Park alanında dakikalarca arabamı aradığımda, tam önümde, hatta elimdeki kâğıt parçasını aramak için masamı karıştırdığımda, teşhisin ne kadar doğru olduğunu fark

etmiştim. Özel ihtiyaçları olan çocukları desteklemek için yöntemler bulmaya çabalayan ben, ki işimin büyük bir bölümüydü bu, bilin bakalım ne olmuştu... Şimdi benim özel ihtiyaçlarım vardı...

Hep söylerim... Öğretmenlerin lider olması gerektiğini savunurum. Çünkü müdürlük dönemimde, öğretmenlerin benden iyi yapabilecekleri o kadar çok şey vardı ki, benim iyi yapamadığım işlerin yüzde 80'i için onları görevlendirmiştim. Bunun sonucunda onlar da bana 1999'da aldığım liderlik ödülünü bahşettiler. Onları yetkilendirmemin, onlara amigoluk yapmamın nedeninin, bir yandan sahici bir yanı varken, öte yandan da mecburiyetten kaynaklandığını pek de bilmediler...

80/20 Kuralı'nın gerçekten nasıl da benim başarı sebebim olduğunu anlıyorum... Ayrıca sizin 80/20 felsefenizi, öğrenme güçlüğü çekenlere, iyi yaptıkları şeylerin ilk yüzde 20'sine odaklanmalarını sağlayarak, yardım etmek için kullanmak istiyorum... Çok da uzak olmayan bir gelecekte, gerçek kimliğimi başkalarına göstermekten beni alıkoyan maskeyi çıkarıp atmayı umut ediyorum.

Darrel, 80/20 Kuralı'nın özgün bir biçimde uygulandığı "Güçsüzlükten güç bulmak" isimli etkileyici bir makale yazdı. Zayıflıklarımız ortaya çıktığında, güçlü yönlerimize daha yoğun bir şekilde güvenebiliriz: Kısmen buna mecbur olduğumuzdan, kısmen de kendi güçsüzlüklerimizle başkalarının güçlü yönleri arasındaki uçurumu fark ettiğimizden. Başkalarına ne kadar bağımlı olduğumuzu takdir eder ve karşılığında üzerine konduğumuz eşsiz güçlü yönlerimizle onlara yardım etmek için çırpınırız. Zayıflıklarımızı inkâr etmek, hatta küçültmek bizi güçlü yönlerimizden ve de etrafımızdaki insanlardan koparır.

## Okurların kavrayışları

En iyi, en komik okur kavrayışlarından bazılarını iletmek istiyorum. İlki Sean F. O'Neill'dan bir yorum:

1920'lerde ABD'de Edmund Wilson isminde yetenekli bir yazar vardı. Amerikalılara Marcel Proust'u savunmuştu. Onun yüzde 20'si yazıları ve araştırmasıydı. Bakın, düşük öncelikli yüzde 80 ıvır zıvırından nasıl kurtulmuştu. Kendisine gelen taleplere, üzerinde "Edmund Wilson kendisi için şunların imkânsız olduğunu üzüntüyle bildirir: Elyazması okumak, sipariş üzerine makale ya da kitap yazmak, herhangi bir tür editöryal iş yapmak, edebi

yarışmalara jürilik, röportaj vermek, eğitsel kursları yönetmek, ders vermek, konuşma yapmak, yazar kongrelerine katılmak, anket yanıtlamak, her tür sempozyum ya da panele katılmak ya da katkıda bulunmak, satılık elyazmalarına katkıda bulunmak, kütüphanelere kitaplarından bağışlamak, yabancılar için kitap imzalamak, isminin yazı başlıklarında kullanılmasına izin vermek, kendisi hakkında kişisel bilgi sağlamak, kendi fotoğraflarını sağlamak, edebi veya diğer konularda fikir bildirmek."

## Michael Cloud profesyonel yaşamına odaklanmış:

Gelir yaratan faaliyetlerime [konuşma yazmak ve bağış toplamak] 80/20 analizini uyguladım ve gördüm ki önceki sene gelirimin yüzde 89'unu çalışma süremin yüzde 15'inden, çalışmamın yüzde 15'inden elde etmiştim. Gelirimin yalnızca yüzde 11'ini yaratan yüzde 85'lik işi gözden çıkardım, çalışma süremi yüzde 70 düşürdüm, kaldıraç gücü yüksek projelerimi ikiye katladım –ve gelirim iki katından fazla arttı [...] Sonra dostlarıma ve müşterilerime, *80/20 Kuralı* kitabını alıp okumaları için ısrar eden ve kitabınızdan olağanüstü fayda sağlamazlarsa sert kapaklı kitabın fiyatı olan 25 $'ı iki misliyle iade edeceğime söz verdiğim dinamik bir mektup yazdım. Mesajımı 107 kişiye gönderdim. Otuz sekizi kitabı aldı ve okudu. Hepsi faydalandığını söyledi... Bir pazarlama başkan yardımcısı, ekibi için bir kutu kitap satın almış.

## Michael dört yeni kavrayış sunuyor:

1. İnsanları 80/20 Kuralı'nı okumaya, üzerinde düşünmeye ve uygulamaya zorlamanın faydasını gördüm... İçinde yaşadığım toplumun, iş dünyasının, ülkenin yüzde 20'si ve dünyadaki insanların yüzde 20'si 80/20 düşünüp yaşasa ne kadar faydalı olurdu, bir düşünün. Da Vincilerin, Mozartların, Einsteinların olduğu, herkesin elinden gelenin en mükemmelini sunduğu bir dünyada yaşamak istemez miydiniz?
2. Bazı insanlar tekerleği yeniden keşfederek başarılı olur. Çoğu ise ancak patlak lastiği bulur ve başarısız olur. Belki de toksik %20 üzerine kısa bir kitap kaleme almalısınız –en maliyetli ve en zararlı yüzde yirmi.
3. İyi poker oyuncular sık sık oyundan çekilir. Larry W. Philips'in *Zen ve Poker Sanatı*'nda yazdığı gibi, "Yalnızca en iyi yüzde 15-20 eli oynayın, gerisini pas geçin."
4. Jim Collins'in *Good to Great*'inde bir bölüm vardır – dördüncü bölüm, Kirpi Kavramı. Bu bölüm 80/20 Kuralı'nın parlak bir uygulamasıdır.

## Hong Kong'dan yazan Terry Lee kaos teorisiyle bağlantı kuruyor:

Evet, dünya istikrarsız, yoksa belki de Büyük Patlama falan olmazdı. 80/20

> Kuralı'nın özel bir versiyonu olarak, darboğazlara odaklanan ya da onlardan faydalanan Eliyahu M. Goldratt'a ait Kısıtlar Teorisi'ni anlıyorum. Olay darboğazın yalnızca birkaç sebebine –genellikle de tek bir sebebine– yoğunlaşmak. Buradan büyük güç doğuyor.

Beni etkileyen, bu kısıtlar teorisinin, tıpkı 80/20 Kuralı gibi, hem iş hem de kişisel hayata uygulanabilmesi:

► İşyerinde, ortadan kaldırılması durumunda bizi beş, on, hatta yirmi kat daha üretken kılacak yegâne kısıt hangisidir? Sizin için bu, yöneticiniz midir, başarısızlık korkunuz mudur, nitelik eksikliğiniz midir, çalışacağınız alanı kendinizin seçememesi midir, doğru iş ortağınızın olmaması mıdır, yoksa tamamen bambaşka bir şey midir? Sizin kısıtınız nedir, sizi muazzam gelişmeden alıkoyan nedir? Bu kısıtı belirleyebilirseniz, onu ortadan kaldırmaya yönelik bir kampanya üzerinde çalışabilirsiniz.

► Özel hayatınızda, hayatınızı en iyi şekilde değerlendirmenize ve özen gösterdiğiniz insanlara mutluluk sunmanıza engel olan yegâne şey nedir? Ağır basan tek bir kısıt, nedir o?

## 80/20 Kuralı gerçekten kişisel hayatlarımız için de geçerli mi?

Oldukça dikkat çekici bir şekilde, kimse 80/20 Kuralı'nın iş dünyasında işe yaramasına itiraz etmemiştir. Gerçekten de kimi okurlar, çok farklı "iş alanlarında" işe yaradığına dair örnekler verdiler. Teksas'ta bir kilisenin papazı olan Dr. Mark Shook, bu kuralı kullanarak cemaatini 300 kat artırmış. Şöyle yazmış:

> 80/20 Düşünüşü'ne dair kitaplarınız hayatımı dönüştürdü. Cypress, Teksas'ta Community of Faith'in papazıyım. 80/20 kurallarını takip ederek, iki buçuk senede, odamda toplanan 5 kişiden, ortalama 1500 kişilik katılımcıya eriştik. Kendimize 80/20 kilisesi diyoruz. Bahse girerim, bir kilise geliştirme gurusu olduğunuzu bilmiyordunuz!

Ne var ki o günden sonra, daha büyük bir başka "80/20 kilisesi" olduğunu keşfettim. Veronica Abney, Chicago'daki en büyük mega kilisenin kilise idarecisi, "Michael Jordon'ın takımı Chicago Bulls'un

oynadığı United Center'a bitişik bir tesisle, kilisemizin şu anda 25 bin üyesi var. 80/20 yöntemini kullanarak kilisemizi 25 binden 50 bine çıkarmak istiyorum," diye yazdı bana.

Bazı okurlar da, iş dünyasıyla başlayan, ama onun ötesine geçen – ki kuralı yeniden yorumlarken benim en büyük keşfim olmuştur– Pareto konseptini hayatın geneline uygulamaya değer vermişler. San Francisco'da bir emlakçı olan Kevin Garty bana şöyle demiş:

> 80/20 Kuralı'nı hayatımın hemen hemen bütün yönlerine uyguladım ve şaşırtıcı sonuçlar elde ettim. Sabahları daha geç kalktığım ve işten daha erken çıktığım, ama buna rağmen hâlâ altı haneli gayet sağlam bir gelir elde ettiğim doğrudur. Henüz Yeni Zelanda'da bir çocukken 80/20'nin bazı yönlerini uygulardım, bu yüzden kitabınızı okumam, yürüdüğüm yönün doğruluğuna dair önemli bir onay almış oldum. Tembelliğime daha da güvenmeye başladım, bu bir şey ifade ediyorsa...

Evet, kesinlikte ediyor, Kevin. Endonezyalı bir okur, 80/20'nin işe de hayata da aynı şekilde uygulanabileceğini söylüyor, çünkü "temel kavram odaklanma. Seçim önemli; hayatta yalnızca en önemli şeyleri yapmalıyız... Daha az çabayla daha fazlasını başarmanın en basit açıklaması bu." Japon bir okur diyor ki:

> Bu kitabı yaklaşık iki yıl önce okudum. Teorilerini çalıştığım dört şirkete uyguladım. Çalışma saatimi yüzde 25 düşürmeyi, ama yine de maaşımı eski haliyle korumayı başardım. Bu arada kendi işimi kurdum. Yarattığım bütün fazladan zamanla, banka hesabımın üzerinden hayatımı daha eğlenceli kılacak ve kolaylaştıracak yollar düşünmek için zamanım oldu. Nerelerde zaman, para ve çaba kaybettiğinizi ve daha fazla para ve zaman yaratmak için bu çabayı nereye taşımanız gerektiğini hesaplamaya dair yalın bir yaklaşım. Bu formülü Japon dili çalışmalarıma, egzersiz programıma ve aklıma gelen her şeye uygulamak üzereyim.

"Bunu [80/20'yi] çocuklarınıza öğretin" diye ekliyor bir okur, "böylece yetişkin olduklarında evden taşınma olasılıklarını artırmış olursunuz, çünkü bunu karşılayacak durumda olurlar."

Bununla birlikte, yorum yazanlardan bazıları, bu kuralın özel yaşamlarımıza uygulanmasını sorguluyor. "Yazarın iyi niyetli olduğuna emin olmakla birlikte" diyor bir Amazon yorumcusu, "80/20 Kuralı'nı iş dışı alanlara (daha açıkçası, kişisel ilişkilere)

uygulamaya kalkmanın kitapta yeri olmamalı, bu alan kendi haline bırakılmalı.” Yorumcu, kitabın içinde, “dalmaya değer” bir incinin saklı olduğunu söyleme nezaketi göstermiş. Ama kişisel meseleleri karıştırmak istemiyor!

Bir diğer yorumcu diyor ki, kitap:

> İş hayatının ekonomik ve sosyal gerçekleri hakkında zeki bir değerlendirme sunuyor. Gerçi Koch daha da ileri gidiyor ve 80/20 teorisinden başarı, mutluluk ve genel olarak yaşamla ilgili bir anlam çıkarmaya çalışıyor. Önerilerinin bazıları anlamlı olsa da iş dünyasından uzaklaştıkça örnekleri gitgide zayıflıyor gibi görünüyor.

## Yüzde 80 de önemli değil mi?

İkinci ve başlıca eleştiri, pek az sonuç doğuran yüzde 80’lik faaliyetten kurtulmanın gerçekçi, hatta arzulanan bir şey olup olmadığıyla ilgili. İşte karşıt bir görüş, yorumları halen amazon.com sitesinde bulunan, belki de en dilbaz eleştirmenim Chow Ching “Cornholio”nun izniyle. Yorumunun tamamını alıntılamaya değer:

> Mükemmel bir fikir, ama 5 yıldızın yüzde 20’sini çıkardım, çünkü [80/20 Kuralı] yaşamınızı ve başka alanları nasıl değerlendireceğinizi öğütlemek gibi, yazarın hiçbir yetkisinin olmadığı başka b.ktan ıvır zıvırla dolu. Bazı itirazlara dikkat çekmiş, sonra da onları teker teker pataklamış. Ancak unuttuğu çok önemli bir şey var. Ben Hong Konglu bir Çinliyim. 5000 yıllık kültürümüzde Ying Yang en başından beri oyunun içinde; yazar bunu ıskalamış gibi görünüyor.
>
> Örneğin, size yaşamınızı analiz etmenizi ve yaşamınızdaki hangi yüzde 20’nin mutluluğun yüzde 80’ini sağladığını bulmanızı ve yalnızca bu yüzde 20’ye yoğunlaşmanızı söylüyor. Yıllar önce tam da bunu yaptım, ama işler sadece daha kötüye gitti. Yaşam, iş ile eğlence arasında bir dengedir – o yüzde 20’lik yang eyleminden keyif alırsınız, çünkü yüzde 80’lik yin eyleminin yükümlülüğünden kurtulmuşsunuzdur.
>
> Bir hamburgerin lezzetinin yüzde 80’i, hamburgerin yüzde 20’sinden, içindeki etten gelir, ama alttaki ve üstteki ekmeği atarsanız, tadı çok güçlü olacaktır –lezzetini kaybedecektir.
>
> Benzer şekilde, balayınız ya da Avrupa’ya yaptığınız mezuniyet seyahati en muhteşem deneyiminizdi, ama bunu tekrar tekrar yapmaya kalkarsanız, marjinal getiri ilkesine istinaden sıkıcılaşacaktır.
>
> 20/80 işe mükemmelen uygulanabilir, ama eğlenceye pek değil. Ayrıca şunu

da merak ediyorum; seks hazzının yüzde 80'i orgazm (yang) sırasındaki yüzde 20'lik sürede alındığına göre, acaba yazar, ön sevişmeyi (yin) tamamen atlamamız gerektiğini mi düşünüyor?

Benzer bir kaygı bana, İngiliz kabinesinde eski bir bakan olan Lord Carr tarafından da iletilmişti. O zamanlar Amerika'nın İngiliz büyükelçisi olan kişinin kendisine söylediklerini aktarmıştı bana:

> Zamanımın çoğunun, bitmek bilmeyen akşam yemekleri ve Amerikan liderleriyle sosyalleşmek gibi ıvır zıvır meselelere gittiğini düşünebilirsiniz. Ama o, boşa geçirilmiş bir zaman değil. Kritik zamanlarda, kimin düşüncelerine güvenilebileceğini, kiminkine güvenilmeyeceğini bilirim. Kriz anında bu paha biçilmez bir şeydir, demek ki "boşa geçen" zaman, aslında hiç de boşa geçmemiş.

Değişik insanlar beni benzer satırlarla suçladılar, çünkü verimlilik arayışının –faaliyetin düşük değere sahip çoğunluk kısmını kesip atmanın– uzun vadede kendi başarısızlıklarına neden olacağından haklı olarak kaygı duyuyorlar. Verimliliği saplantı haline getirir, yalnızca önemli işleri yaparsak, kendimizi, işimizi, hatta toplumumuzu yenilemek için gerekli faaliyetleri de kesip atabiliriz.

"Ya parklar?" diye soruyor arkadaşlarımdan biri. "Parklar feodalizmin birer kalıntısı ve belki de senin kesip atacağın yüzde 80'in bir parçası. Her şeyin maliyetini hesaplayacak olursak, var olmaya hakları yok. Parkların sermaye getirisi yok. Hane ya da dükkân olarak paha biçilmez olurlardı. Ama parkları kaldırıp atarsan, elinde kala kala gerçekten hiçbir çekiciliği olmayan bir şehir kalır." Sevimli banliyöleri olan ama neredeyse hiç parkı ya da açık alanı olmayan ve hiç tesadüf değil, yeryüzündeki en tehlikeli şehirlerden biri olan Johannesburg'dan bahsediyor olmalı.

Bununla ilgili bir kaygı da, işimizden ve hayatımızdan verimsiz unsurları çıkarttığımızda, kısa dönemli ekonomik çözümden yana olan ve uzun vadeli mirasımızı tehlikeye atan akılsız ve ruhsuz tipler haline gelebileceğimiz. Andrew Price'ın *The Power of the Unessential*'ında (Gereksizin Gücü) yazdığı gibi:

> En iyi balık avı açık ara farkla kıyı şeridinden elde ediliyor; buralar okyanusun toplam yüzölçümünün sadece çok küçük bir bölümü. 80/20

Kuralı'na göre balık avı faaliyetinin kıyılardan yapılması gerekir. Kıyı şeridi balıkçılığı da tam olarak bu.

Ancak sömürü nedeniyle çok fazla rezerv kaldırılıyor; sadece bu da değil, bu zengin kıyı suları ana üreme alanlarıyla da örtüşüyor. Yani kıyı civarında morina işleme ve balık rezervi, avlanmaya ve üremeye uygun yetersiz balık bırakarak, üremeyi etkiliyor.

80/20 Kuralı'nın takipçileri için mesaj açık. Orantısız değere sahip yüzde 20'yi hedefleme çabalarımız yalnızca kullanım amaçlı olmamalı; biraz da kullanım dışı için olmalı. Aksi halde kolayca yok olabilir, tıpkı balıkçılıkta görüldüğü gibi. önemli bir mesaj daha var. Bu yılın en iyi performans gösteren rezervinin (balıkçılıkta ya da finansal olarak) ya da bir ekosistemde son on yılın en değerli türlerinin gelecekte de aynı başarıyı gösterecekleri garanti değildir. Gerçek şu ki dünya ve onun kaynakları uzun süre sabit kalmıyor.

80/20 Kuralı uygulamama karşı eleştiriler üç ana kaygı altında özetlenebilir:

► *Kısa yoldan halletme kaygısı:* 80/20'ye bir verimlilik aygıtı gözüyle bakılırsa, sonunda kendimiz gayet verimsiz, ama pek de etkili olmayan bir halde bulabiliriz. Yolu kısaltmak pekâlâ iyidir, ancak bir şeye bütünüyle ve derinlemesine sarılmazsak, kayda değer bir kazanım edinemeyiz ve keyif alamayız. Bir kitabın yüzde 20'sini okuyarak kitabın mesajının yüzde 80'ini alabiliriz, ama eğer kitap bizim için yeterince önemliyse, tamamını okumak istemeli ve hatta bitti diye üzülmeliyiz. Yüzde 20 çaba harcayarak sonucun yüzde 80'ini elde etmek, işe ve hayata basit, materyalist ve pek de doğru olmayan bir yaklaşımı temsil ediyor gibi görünebilir.

► *Sürdürülebilirlik kaygısı*. 80/20 Kuralı bugün işe yarayan bir şeye fazlaca odaklanmaya götürürse, bunun yarın işe yaramaz olacağına dair bir tehlike yok mu? Bu kaygı hem iş hem de daha geniş anlamda hayatımız için geçerlidir.

► *Denge kaygısı.* Chow Ching'in dediği gibi, hayatın sadece "en iyi" taraflarına odaklanamayacağımız, çünkü hayatın geri olanı olmaksızın en iyinin artık en iyi olmaktan çıkacağı kaygısı var. Denge iş dünyasında önemli değildir, çünkü ekonominin ilerleyişi yüksek uzmanlığa sahip –ve bu nedenle de dengesiz olan– firmaların savaşımı yoluyla olur. Ama insanın mutluluğu için denge önemli olabilir.

## Kuralın iki farklı boyutu

Sizlerin geribildirimlerinden anladığım şu ki, 80/20 Kuralı'nın gerçekten oldukça belirgin –hatta bazı yönlerden karşıt– iki boyutu, yani kullanımı var.

Bir tarafta verimlilik boyutu duruyor. Olası en hızlı yoldan, olası en az çabayla ipi göğüslemek istediğimiz yer burası. Sıklıkla bu alan, amaca götüren bir araç olması dışında, bizim için büyük oranda anlamlı olmayan şeyleri kapsar. Örneğin, yaptığımız işe esasen para kazanma aracı olarak bakarsak, çünkü iş dışında başka insanlarla başka şeyler yapmak istiyoruzdur –ve bu şeyler aslında bizim için esas önemli olan şeylerdir– o zaman iş, doğrudan "verimlilik" işaretli kutucuğa düşer. 80/20 Kuralı'nı, işimizi mümkün olabildiğince üretken ve hızlı bir biçimde halletmek için kullanmak ve gerçek hayatımıza bakmak isteriz. Yani kuralı kullanmamız gereken yöntem, yüzde 20 yaklaşımıdır. En üretken yüzde 20'ye odaklanırız, belki de bu meselelere harcadığımız zamanı ikiye katlarız ve yüksek verimli yüzde 20 kutucuğunda olmayan her şeyi mümkün olduğunca keseriz. Bölüm 10'da verdiğim "Zaman Devrimi" şemasına göre, belki de iki günümüzü yüksek verimli yüzde 20'ye harcamalı, sonra da haftanın kalanını gerçekten önemsediğimiz şeylere adamalıyız. İşimizin değerini, öncesine göre yüzde 160 artırmayı bekleyebiliriz (her biri bir günlük çalışmadan, yüzde 20'den elde edilmiş iki grup yüzde 80'imiz olur). Mümkün olduğu durumlarda, çalışma haftamızı da iki güne indiririz.

Verimlilik boyutu iş dışında olup bizim için gerçekten önemli olmayan meselelere de, yani günlük angaryaya da uygulanabilir. Bu yüzde 20 kutucuğuna, örneğin istemediğimiz halde görmek zorunda olduğumuz herkes; yapmak istemediğimiz, ama kurtulamadığımız bütün yükümlülükler; vergi ödemek, garajı temizlemek, hoşumuza gitmiyorsa ve hoşuna giden birine devredemiyorsak, bahçe işleri ve bunun gibi şeyler girer. Amaç, en önemli olan ve bize sonucun yüzde 80'ini veren yüzde 20'yi bulmak ve en hızlı ve en acısız yoldan onu ortadan kaldırmaktır.

Öte tarafta ise 80/20 Kuralı'nın yaşamı zenginleştiren boyutu

vardır. Bu kutucuğa, hayatta bizim için gerçekten önemli olan ne varsa girer. Bunlar, iş, kişisel ilişkilerimiz, başarmak istediklerimiz, bize büyük zevk veren hobimiz ya da bizi tatmin eden ve ölüm döşeğinde bize teselli olacak her şeydir. Hayatımızda geriye doğru bakarken, sonra gelecek günlere bakarken ve şu anki halinden olduğu gibi keyif alırken, içimizi sıcak bir coşkuyla kaplayan ve yaşadığımız için mutlu kılan her şey bu yaşamı zenginleştiren kutucuğa düşer. Büyük Amerikan endüstri psikoloğu Abraham Maslow'un "hijyen faktörleri" –beslenme, barınma, maddi ihtiyaçlar– diye sınıflandırdıkları karşılanmadığında önemli, ama bir kez tatmin edildikten sonra görece önemsizdir. Bana göre hijyen faktörleri verimlilik kutucuğuna girer ve yüzde 20 çözümü gerektirir; yaşam enerjisini en az harcayarak en üretken çözümü.

80/20 Kuralı, yaşamın şiiri diyebileceğimiz şeyin farkına varmanın ve onu geliştirmenin önemli bir parçasıdır; iki sebepten ötürü. Birincisi, bu kural hayatımızda gerçekten önemli olanla yüzleşmemize yardımcı olur. Hayatı yaşanır kılan birkaç kişi kimdir, birkaç şey nedir? Gerçekten fakir ve kederli değilsek, bunlar para, övgü, önemli işler veya her türlü statü gibi hayatın etkili yönleri, amaca götüren aracı değildir. Gelip geçicidirler. Dışarlak formlardır, yüreğimize, ruhumuza dokunmazlar, kim olduğumuzu belirlemezler. Beslenme ve barınma olanağımızın olması şartıyla, gerçekten önemli olan sevmek ve sevilmektir, kendini ifade edebilmektir, kişisel başarı ve huzurdur, düşünebilmek ve yaratabilmektir, doğayla ve başkalarıyla bağ kurabilme şansıdır –her şeyin ötesinde, gerçekten önemsediğimiz dostların ve ailenin yaşamlarını zenginleştirmektir.

İkinci olarak bu kural, hayatın olağanüstü yönlerine alan açar. Önemsiz şeyleri hızlıca ve ekonomik bir şekilde becerebildiğimiz kadar az yaşam enerjisi emilimiyle yaparak, yaşamın önemli bölümleri için zaman, alan ve sükûnet elde ederiz. Bizim için önemli olanları hayatın kıyısına köşesine sıkıştırmaktansa, onları ait oldukları yere, ana sahneye, varoluşumuzun merkezine koyabiliriz. Konu hayatın önemli bölümleri, benzersizliğimizi ve bireysel kaderimizi belirleyen yüzde 20'i ya da azı olunca, zamana, paraya ya da amaca taşıyan hiçbir araca takılmadan enerjimizi ve tam da ruhumuzu böylesi meselelere adamalıyız.

Verimlilik yüzde 20 yaklaşımı gerektirir. Ama yaşamı zenginleştiren şeyler yüzde 200, 2.000, 2.000.000 yaklaşımını hak eder. Yaşamımızı geliştiren şeyler için harcanacak çaba ya da zaman için uygun sınır diye bir şey yoktur. Yani bu üç kaygıyı cevaplayacak olursak:

► *Kısa yoldan halletme.* Sadece hayatımızın verimlilik diliminde kısa yola sapmalı ve işleri tembelce ve hızlı yapmalıyız. Yaşamı zenginleştirici başka her konuda olası en uzun, en derin, en yüksek rotayı seçelim.

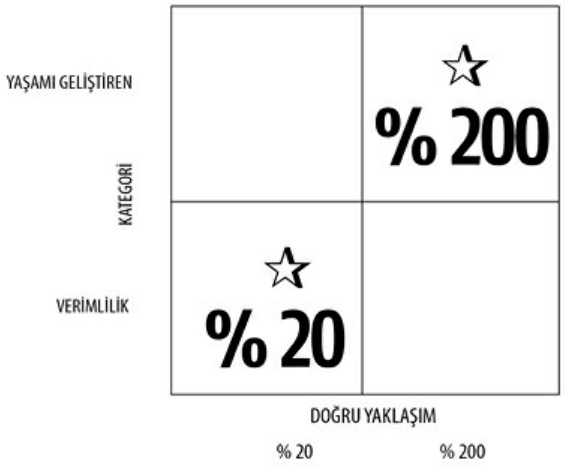
► *Sürdürülebilirlik.* Kuralın makul kullanımı uzun vadeli bir bakış ve çabayla alınan karşılığa ilişkin mevcut pozisyonun değişmeyeceğini varsayıyorsak istenmeyen potansiyel sonuçların farkında olmayı gerektirir. Örneğin, halihazırda müşterilerin yüzde 10'u bize kârın (diyelim) yüzde 80'ini getiriyor olabilir. Ama belki de yeni bir rakip bizim süper kârlı müşterilere odaklansa, kâr hep böyle devam etmeyebilir. Dahası, yüzde 90 dilimindeki marjinal veya kârsız müşterilerin arasında gizlenmiş hızlı büyüyen bir şirket, dikkatle işlenirse, sonunda yeni kazanç kapımız olabilir. Balıkçılık örneğinde olduğu gibi, balıkların üremesi için bazı kısıtlar getirmeden, olağanüstü bereketli sulara fazla yoğunlaşmak felakete götürebilir.

Hayatın daha geniş alanlarında da hayatı zenginleştiren şeylere odağımız uzun vadeli ve zekice olmalıdır. Beceriler ve ilişkiler yatırım gerektirir. Hangi yeteneklerin ve arkadaşların gerçekten önemli olduğu konusunda seçici olmalı, sonra da bir yaşam sürecek bağlılığın temellerini atmak için zaman ve olağanüstü sabırlı bir çaba harcamalıyız. Bu konu kısa yoldan halledilmez, aynı şekilde anında tatmin de yoktur! Sırf çalışmış olmak için çalışmak ya da sırf servet biriktirmek için nefret ettiğimiz bir şey yapmak hatadır. Oysa yaşamımızı farklı, keyifli ve değerli kılan becerileri ve ilişkileri geliştirmek için kocaman bir taahhütte bulunmak gayet akıllıcadır.

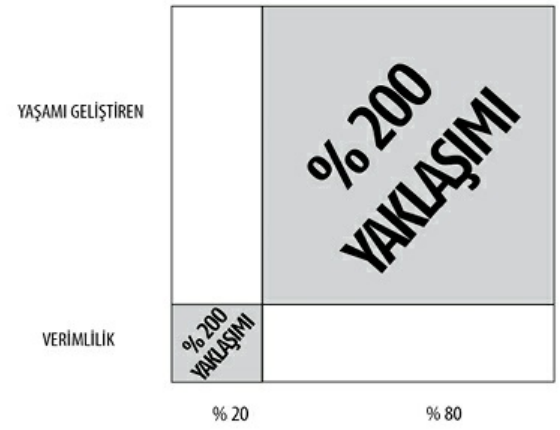
► *Denge*. Dengeli mi olmalıyız, dengesiz mi? Her ikisi de. Verimlilik meselesinde, dünyadaki yerimiz bakımından önemli olmayan her konuda dengesiz olmalıyız. Bir bakıma, bizim için en büyük değere ve potansiyel değere sahip birkaç faaliyeti ve ilişkiyi dikkatle hedefleyerek, yaşamı zenginleştiren konularda da dengesiz olmalıyız. Ama yaşamı zenginleştiren alan dahilinde, iş ile eğlenceyi,

bağımsız projeler ile ortak projeleri, kendimize ayırdığımız zaman ile başkalarına ayırdığımız zamanı, bugünkü heveslerden aldığımız keyif ile geleceği kurmak için yaptığımız yatırımları dengelememiz gerekir. Yin yangımızı yaşamı zenginleştiren kısmın içinde bulabiliriz. Aksi olsaydı, işinden ve eğlencesinden keyif alan, yaptığı işi sevdiği ve sevdiği işi yaptığı için nerede olursa olsun mutlu olan insanları asla bulamazdık.

**Şekil 46:** Bugüne göre zamanımızı ve enerjimizi dağıtma




**Şekil 47:** Yeni zaman ve enerji dağıtımı (yeni toplamın yüzdesi olarak)




Şekil 46 kuralın iki boyutunu ve her biri için doğru yaklaşımı göstermektedir. Hayatımızın her bir kutucuğa düşen parçaları için doğru kararları verdikten sonra, matrisi, göreli orantıları yansıtacak şekilde çizebiliriz. Şekil 47’de verimlilik unsurları, zamanımızın ve

enerjimizin yalnızca yüzde 20'sini harcayacak şekilde sıkıştırılmıştır. Hayatın hayatı zenginleştiren alanlarının yüzde 20'sine, hayatımızın yüzde 80'ini kaplayacak şekilde yer açılmıştır.

İş, gerek verimlilik gerekse de yaşamı zenginleştirme kategorisine düşebilir. Hemen hemen kesinlikle, her birine düşen bir miktar işiniz vardır. İşin sırrı, derece derece artırarak ilkinden daha az, ikinciden daha fazla yapmaktır, ta ki işin gerçekten eğlenceden daha eğlenceli hale geldiği mutlu duruma ulaşana dek.

İş dışındaki hayat da hemen hemen kesinlikle her iki kategoriye de düşer. Cevap aynıdır. Verimlilik kutucuğunda gittikçe daha az zaman ve güç harcarken, yaşamı zenginleştirme kutucuğunda daha fazlasını harcayın.

Şunu kendinize sormaya değer: Zamanınızı ve gücünüzü sizin için en önemli olan şeye harcayacak olsaydınız, iş ve eğlencenin sınırı ne olurdu? Bu ikisi nasıl ilişkilenirdi? Benim için bu soruya cevap veren insanların çoğu, "iş" tanımı herkese göre değişse ve illa ücretli iş olmasa da, "işe" ve "iş dışına" kabaca eşit zaman ayıracaklarını söylediler. 80/20 Kuralı'nı sahiplenenler, iş ile iş-dışı arasındaki çizginin gittikçe bulanıklaştığını keşfediyorlar.

Bu anlamda hayatın yin ile yang'ı yeniden kuruluyor. 80/20 Kuralı'nın iki bariz zıt boyutu olmasına rağmen –verimlilik ve yaşamı zenginleştirme– bu boyutlar birbirini tamamlayarak iç içe geçmiş durumda. Verimlilik boyutu, bize yaşamı zenginleştirme boyutu için alan açıyor. Ortak nokta, istediğimiz sonuçları bize neyin verdiğini bilmek ve neyin önemli olduğunu bilmek. Her zaman, hem verimlilik hem de yaşamı zenginleştirme için cevap, toplamın küçük bir paçasıdır. Her zaman, eksiltme ve odaklanma yoluyla ilerleriz. Ancak aynı ölçüde, eğer yalnızca verimliliğe yol açıyorsa 80/20 kısır bir felsefedir. Aklımızda başka bir hedef yoksa –ruhun hedefi– daha verimli ya da daha zengin hale gelmenin hiçbir anlamı olmaz. 80/20'yi kesinkes geleneksel iş kutucuğuna geri koyacak olanlar konuyu anlamamışlar demektir.

Kendi hayatımdan bir örnek vereyim. Londra'da veya Güney İspanya'da yaşarken her gün bir iki saat bisiklete binerim. Bu benim için kesinlikle yaşamı zenginleştiren bir faaliyet: Mükemmel bir egzersiz, muhteşem manzaraların arasında ilerlerim (geyikleriyle

Richmond Parkı ya da İspanya'nın dağ manzaraları). Bisiklet sürerken kafamı dağıtırım ve sonuçta genellikle taze fikirlerle dönerim. Ama bu zahmetsiz bir iş değil. Tahminimce Richmond Parkı'ndaki yolun yüzde 10'u, İspanya'dakinin de yüzde 15'i ciddi bir yokuştan oluşuyor. Bunun nabzımı en yüksek seviyeye çıkardığına ve egzersizin sağladığı faydanın yüzde 80'inden fazlasını oluşturduğuna şüphe yok! Fanatik bir bisikletçi değilim, yokuşlardan da hoşlanmam –diğer yandan kendimi koyuvermek beni mutlu eder. Ama düz bir rotayı da tercih etmezdim. Bazı yönlerden nahoş olsa da yokuşlar ortamın ihtişamına katkıda bulunuyor ve yokuş aşağı ya da düz yolda bisiklet sürmenin "yang"ını mayalamak için bana "yin" aktivitesi sağlıyor.

Kişisel deneyimlerime ve yüzlerce okurun tanıklığına dayanarak size şunu söyleyebilirim ki, hayatın oranını tersine çevirmek, çoğunlukla anlamsız ya da gerilimli faaliyetlerden (yin) çoğunlukla yaşamı zenginleştiren faaliyetlere (yang) çevirmek mümkündür. Elbette aynı balayını ya da aynı tatili sürekli tekrar etmek istemiyoruz. Rahatlamak için yeni yollar bulunur. Çoğumuz zamanın büyük bölümünde rahatlamak istiyor da değiliz. Egzersiz yapmak, becerilerimizi etkinleştirmek ve geliştirmek, düşünmek, kendimizi denemek, başkalarına yardım etmek, her türlü ilişkiyi denemek isteriz. Verimliliği saplantı haline getirmek istemeyiz, ama yaşamı zenginleştirmeyen faaliyetlerden mümkün olduğunca kolay ve seri bir şekilde kurtulmak isteriz.

## İlerlemek için sorumluluk alın

Kuşkuculuğunuzu ve karamsarlığınızı bir yana koyun. Bu kusurlar, tıpkı zıtları gibi, kendi kendini gerçekleştirir. İlerlemeye olan inancınızı yenileyin. Geleceğin zaten şuralarda olduğunu fark edin: O birkaç parlak örnekte, tarımsal işletmelerde, sanayide, hizmette, eğitimde, yapay zekâda, tıbbi bilimlerde, fizikte ve aslında bütün bilimlerde, hatta önceden hayal bile edilemeyen hedeflerin geçilip yeni hedeflerin kuka gibi birer birer devrildiği sosyal ve politik deneyimlerde. 80/20 Kuralı'nı hatırlayın. Her zaman ilerlemeyi

yaratanlar, önceden kabul görmüş performans sınırlarının altüst edilip başkalarının ayaklarının altına serilebileceğini gösteren, küçük bir azınlık olan insanlar ve organize kaynaklardır. İlerleme için seçkin bir kesim gerekir, ama şan, şeref ve topluma hizmet için yaşayan, tanrı vergisi yeteneklerini hepimizin hizmetine sunmaya gönüllü seçkinler. İlerleme, istisnai kazanım ve başarılı deneyimlerin yayılımı hakkında bilgiye; çıkar grupları tarafından kurulan yapıların yıkılmasına; ayrıcalıklı bir azınlığın sahip olduğu standartlara herkesin sahip olmasını talep etmeye bağlıdır. Her şeyin ötesinde ilerleme, George Bernard Show'un bize söylediği gibi, taleplerimizde makul olmamayı gerektirir. Her konuda, yüzde 80'i üreten yüzde 20'yi aramalı ve değer verdiğimiz her neyse onu çoğaltmayı talep etmek için su yüzüne çıkardığımız gerçekleri kullanmalıyız. Bir şeyi elde edemeyecek olsak bile bunun için her zaman çabalamamız gerekiyorsa, ilerleme de, bir azınlığın ulaştığı her neyse onu elde etmemizi ve bunun herkes için alt standart haline gelmesini temin etmemizi gerektirir.

80/20 Kuralı'nın en harika yönü, kimseyi beklemek zorunda olmamanızdır. Profesyonel ve özel hayatınızda hemen uygulamaya sokabilirsiniz. En büyük kazanımlardan, mutluluktan ve başkalarına hizmetten kendi küçük parçalarınızı alabilir ve bunları hayatınızın çok daha büyük bir kısmına yayabilirsiniz. Çıkışlarınızı çoğaltıp inişlerinizin büyük bölümünü kesip atabilirsiniz. İlgisiz ve değersiz faaliyetler çoğunluğunu belirleyip bu işe yaramaz deriyi yüzmeye başlayabilirsiniz. Kişiliğinizin, çalışma tarzınızın ve ilişkilerinizin gerekli zaman ve enerjiyle kıyaslandığında size gündelik rutinden katbekat fazla değer sağlayan kısımlarını diğerlerinden ayırabilirsiniz. Böylelikle bolca cesaret ve kararlılıkla bunları çoğaltabilirsiniz. Daha faydalı, daha iyi ve daha mutlu biri haline gelebilirsiniz. Ve aynısını yapmaları için başkalarına da yardım edebilirsiniz.

*Oxford'da öğrenciyken bir hocam "Kitaplar çok daha hızlı okunabilir" demişti. "Zevk için değilse, bir kitabı asla baştan sona okuma. Önce sonuç, sonra giriş bölümlerini oku; ardından yine sonucu oku. Son olarak ilgini çeken parçalara şöyle bir göz at." Aslında söylediği şuydu: Bir kitabın değerinin yüzde 80'i sayfaların yüzde 20'sinde gizlidir.*

## *İşte gerçek altın kural!*

***Bu kadar uğraşıyoruz, neden istediğimiz gibi olmuyor? Peki, hiç tahmin etmediğimiz bu satış rakamına nasıl oldu da bir çırpıda ulaştık? Yoksa değersiz şeylere boş yere zaman ve emek mi harcıyoruz? Belki de hem iş hem de özel hayatımızda bizi meşgul eden fazlalıklardan kurtulmanın zamanı gelmiştir.***

***Richard Koch işin sırrını açıklıyor: Sonuçların yüzde 80'i sebeplerin yüzde 20'sinden kaynaklanır. O yüzde 20'yi bulun ve hayatınız sonsuza dek değişsin.***

***Yüzyılın iş kitaplarından* 80/20 Kuralı, *genişletilmiş baskısıyla ilk kez Türkçede.***

**Çeviren: Özlem Koşar**

Homes