T.C.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

ÇELİŞEN KURUMSAL MANTIKLARIN ETKİLEŞİMİ VE YÖNETİCİ TEPKİLERİ: TÜRKİYE'DE FAALİYET GÖSTEREN ALMAN FİRMALARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

DOKTORA TEZİ

NİLGÜN KARATAŞ GÜMÜŞTAŞ

İstanbul, 2018

T.C.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

ÇELİŞEN KURUMSAL MANTIKLARIN ETKİLEŞİMİ VE YÖNETİCİ TEPKİLERİ: TÜRKİYE'DE FAALİYET GÖSTEREN ALMAN FİRMALARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

DOKTORA TEZİ

NİLGÜN KARATAŞ GÜMÜŞTAŞ

Danışman: PROF.DR.DENİZ BÖRÜ

İstanbul, 2018

MARMARA ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

TEZ ONAY BELGESİ

İŞLETME Anabilim Dalı YÖNETİM VE ORGANİZASYON Bilim Dalı DOKTORA öğrencisi NİLGÜN KARATAŞ'nın ÇELİŞEN KURUMSAL MANTIKLARIN ETKİLEŞİMİ VE YÖNETİCİ TEPKİLERİ:TÜRKİYE'DE FAALİYET GÖSTEREN ALMAN FİRMALARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA adlı tez çalışması, Enstitümüz Yönetim Kurulunun 21.06.2018 tarih ve 2018-17/25 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından oy birliği / ~~oy çokluğu~~ ile Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

Tez Savunma Tarihi 25/06/2018

Öğretim Üyesi Adı Soyadı			**İmzası**
1.	Tez Danışmanı	Prof. Dr. DENİZ BÖRÜ	
2.	Jüri Üyesi	Prof. Dr. GÖKSEL ATAMAN	
3.	Jüri Üyesi	Prof. Dr. İBRAHİM PINAR	
4.	Jüri Üyesi	Prof. Dr. DİLEK ZAMANTILI NAYIR	
5.	Jüri Üyesi	Prof. Dr. UĞUR YOZGAT	

TEŞEKKÜR

Bu çalışmayı sonuçlandırmamda değerli görüşleri ile katkıda bulunan sayın hocalarım Prof. Dr. Uğur Yozgat'a, Prof. Dr. Dilek Zamantılı Nayır'a, Prof. Dr. Deniz Börü'ye, Prof. Dr. Göksel Ataman'a ve Prof Dr. İbrahim Pınar'a saygılarımı ve teşekkürlerimi sunar; tez çalışmamın tüm ilgililere yararlı olmasını dilerim. Aynı zamanda bana her anlamda destek veren canım annem Nazlı Karataş'a, canım babam Attila Karataş'a, sevgili eşim Cihangir Gümüştaş'a, sevgili meslektaşım Taha Yusuf Çakarel'e ve bu süreçte yanımda olan dostlarıma sonsuz teşekkür ve sevgilerimi sunarım.

İstanbul, 2018

Nilgün KARATAŞ GÜMÜŞTAŞ

GENEL BİLGİLER

Adı ve Soyadı : Nilgün Karataş Gümüştaş
Anabilim Dalı : İşletme
Programı : Yönetim ve Organizasyon
Tez Danışmanı : Prof. Dr. Deniz Börü
Tez Türü ve Tarihi : Doktora – Haziran 2018
Anahtar Kelimeler : Çok Uluslu Şirketler, Kurumsal Kuram, Çelişen Kurumsal Mantıklar, Topluluk Mantığı, Piyasa Mantığı

ÇATIŞAN KURUMSAL MANTIKLARIN ETKİLEŞİMİ VE YÖNETİCİ TEPKİLERİ: TÜRKİYE'DE FAALİYET GÖSTEREN ALMAN FİRMALARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

ÖZET

Günümüz dünyasında, Batı piyasa ekonomileri ekonomik büyüme elde etmek için mücadele ederken, gelişmekte olan pazarlar artan büyüme oranlarıyla karşı karşıyadır. Ancak, Batılı çok uluslu şirketler gelişmekte olan bu piyasalara kolayca girememekte ve bu cazip büyüme oranlarından yararlanamamaktadır; çünkü uluslararası işletme alanındaki kurum temelli yaklaşım (institution-based view) gelişmekte olan bu piyasaların Batılı çok uluslu şirketlere yönelik farklı bir kurumsal mantık sunduğunu ileri sürmektedir (Peng, 2007; Vurro ve diğerleri, 2010).

Örgüt yapıları ve örgütsel süreçler belirli bir kurumsal alan içerisinde ve mantıklar çerçevesinde şekil almaktadır. Thornton ve Ocasio (1999; 2008), Meyer ve Rowan (1977) ve DiMaggio ve Powell'ın (1983) söz konusu alandaki örgütlerin zaman içinde birbirine benzediği ve homojen oldukları tezine karşılık, örgütsel alanda iki ya da daha fazla çelişen kurumsal mantığın var olabileceği ve homojenlik yerine heterojenliğin görülebileceği iddiasında bulunmuşlardır. Yine, kurumsal kuram yazınında bir örgütsel alan içinde çoklu, kendi içinde ayrışan ve birbiriyle çelişen kurumsal mantıkların, kuralların ve inançların aynı anda bulunabildiği tartışılagelmiştir (Friedland ve Alford, 1991; Seo ve Creed, 2002).

Batılı çok uluslu şirketler, piyasa mantığı (market logic) tarafından yönlendirilen güçlü resmi kurumların hâkim olduğu ortamlardan çıkarken; gelişmekte olan pazarlar, topluluk mantığı (community logic) tarafından yönlendirilen güçlü gayri resmi kurumların hâkim olduğu ortamlarda bulunmaktadır (Almandoz, 2010). Şu durumda, gelişmekte olan bir piyasadaki Batılı birçok uluslu şirketin yöneticisi, bu her iki mantığa da aynı anda tepki vermek ve çelişen bu mantıkları bir arada deneyimlemek zorunda kalacaktır (Minbaeva ve diğerleri, 2013).

Bu tezin amacı, farklı kurumsal mantıkların gelişmekte olan piyasalarda faaliyet gösteren çok uluslu örgütlerle ne şekilde bağdaştırıldığını ve doğan kurumsal karmaşaya verilen cevapların neler olduğunu incelemektir. Başka bir deyişle, yaygın kurumsal mantığı piyasa mantığı olan çok uluslu Alman şirketlerinin, Türkiye gibi gelişmekte olan ve topluluk mantığının hâkim olduğu bir ülkede çatışan iki mantığı ne şekilde bağdaştırdığı araştırılmaktadır.

Anahtar Kelimeler: *Çok Uluslu Şirketler, Kurumsal Kuram, Çelişen Kurumsal Mantıklar, Topluluk Mantığı, Piyasa Mantığı*

GENERAL KNOWLEDGE

Name and Surname **:** Nilgün Karataş Gümüştaş

Field **:** Business Management

Programme **:** Management and Organization

Supervisor **:** Professor Deniz Börü

Degree Awarded and Date **:** Doctorate- June 2018

Keywords **:** Multinational Corporations, Institutional Theory, Competing Institutional Logics, Community Logic, Market Logic

THE INTERACTION OF CONFLICTING INSTITUTIONAL LOGICS AND THE RESPONSES OF MANAGERS: A STUDY OF GERMAN FIRMS OPERATING IN TURKEY

ABSTRACT

In today's world, while Western market economies struggle to achieve economic growth, emerging markets are faced with increasing growth rates. However, Western multinational corporations are not easily able to enter these developing markets and take advantage of these attractive growth rates, because the institution-based view of international business suggests that these emerging markets offer a different corporate rationale (logic) for Western multinational corporations (Peng, 2007; Vurro et al., 2010).

Organizational structures and organizational processes are shaped within a specific organizational field and the framework of logics. Due to the thesis of Thornton and Ocasio (1999; 2008), Meyer and Rowan (1977), and DiMaggio and Powell (1983) that organizations in that field resemble each other and be homogeneous over time, they indicated that there may be two or more contradictory organizational logics in the organizational field and heterogeneity can be seen instead of homogeneity. Also, it has been argued in institutional theory literature that more than one, differentiating and contradictory organizational logics, rules and beliefs can be found at the same time in an organizational field (Friedland and Alford, 1991; Seo and Creed, 2002).

While western multinational corporations emerge from the environments, where strong government institutions are found that are dominated by market logic; emerging markets are found in the environments, where strong informal institutions prevailed, which are dominated by community logic (Almandoz, 2010). In this case, the manager of a western multinational company in a developing market will have to react both logics and experience these conflicting logics at the same time (Minbaeva et al., 2013).

The aim of this thesis is to examine how different institutional rationales are associated with multinational organizations operating in emerging markets and what are the answers to the emerging institutional chaos. In other words, it is being investigated how multinational German companies, which are widespread corporate logic market ratios, relate to the two rationales that conflict in a country, which is developing like Turkey and has a sense of community dominance.

Key Words: *Multinational Corporations, Institutional Theory, Competing Institutional Logics, Community Logic, Market Logic*

İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

ÖZET iv
ABSTRACT v
ŞEKİL LİSTESİ vii

1. GİRİŞ 1
2. ÇOK ULUSLU ŞİRKETLERİN YEREL UYUM SÜREÇLERİ 6
2.1. Küreselleşme 6
2.2. Çok Uluslu İşletmelerde Şube Yapılanması 10
2.2.1. Uygulama 10
2.2.2. Uyum 11
2.2.3. İçselleştirme 12
2.3. Çok Uluslu Şirketlerde Çoklu Yerleşiklik 13
3. KURUMSAL KURAM 18
3.1. Kurum ve Kurumsallaşma 19
3.2. Kurumsal Kuram ve Eşbiçimlilik 21
3.3. Kurumsal Kuramda Örgüt-Çevre Etkileşimleri 25
3.4. Kurumsal Kuram ve Örgütsel Alandaki Aktörler 26
3.5. Kurumsal Değişim 28
3.5.1. Kurumsal Mantıklar 33
3.5.1.1. Topluluk Mantığı 38
3.5.1.2. Piyasa Mantığı 44
3.5.1.3. Çelişen Kurumsal Mantıklar 50
3.5.1.3.1. Çelişen Kurumsal Mantıklar: Türkiye ve Almanya 62
3.5.1.4. Tezin Katkısı 63

4. YÖNTEM 66
5. BULGULAR 71
5.1. İnsan Kaynakları Uygulamaları 73
5.2. Satın Alma Süreçleri 77
5.3. Şirket İçi İşleyiş ve Problem Çözme 79
5.4. Sosyal İlişkiler 83
5.5. Siyasi Çevreyle İlişkiler 88
6. TARTIŞMA ve SONUÇ 91
7. KISITLAR 102
KAYNAKÇA 104
EKLER 132

ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa No.

Şekil 1 : Kurumsal Değişim Aşamaları ……. 31

Şekil 2 : Bölgelere Göre Hisse Sahipliği Dağılımı (Yüzde) ……... 42

Şekil 3 : Çelişen Mantıklar (Topluluk ve Piyasa Mantığı) …… 49

Şekil 4 : Bireysel Yöneticinin Çelişen Mantıkları ……..... 56

Şekil 5 : Çelişen Mantıklara Verilen Bireysel Tepkiler ……. 64

1. GİRİŞ

Uluslararası işletmeler, şirketlerin işlerini sınır ötesine taşımalarını gerektirmektedir. Bu amaç doğrultusunda, çok uluslu şirketler genel merkezinin bağlı olduğu ülkeden (home country) daha farklı ekonomik, sosyal, kültürel ve politik çerçevelere sahip ülkelerde faaliyet göstermektedir. Bu farklılık da uluslararası işletmelere hem örgütsel, hem de kurumsal birtakım kısıtlar getirmektedir.

Uluslararası işletme alanındaki kurum temelli yaklaşım, "oyunun kurallarının" çeşitliliğini (North, 1990, s.3), diğer bir deyişle, "siyasal, ekonomik ve sosyal etkileşimi yapılandıran insanca tasarlanmış kısıtlamalar" (North, 1991, s.97) olarak tanımlanan kurumlardaki çeşitliliği tartışmaktadır. Ayrıca, yazındaki bu alan, belirli bir kurumsal ortamda, şirketin meşruiyet kazanması için belli kurumsal mantıkları kanıksaması gerektiğini ve kurumsal ortamların şirketlere oyunun kurallarına uyum sağlamaları için nasıl baskı yaptığını vurgulamaktadır (Greenwood ve diğerleri, 2010). Pratik anlamda, kurumların bu baskıları, herhangi bir çok uluslu şirketi hem performans açısından, hem de nihai olarak hayatta kalmasını etkileyecek şekilde zorlamaktadır (Gaur ve Lu, 2007).

Çok uluslu şirketler, uluslararası doğası nedeniyle, yönetsel seviyede farklı kurumsal mantıkların eş zamanlı olarak kullanıldığı birden çok kurumsal çevrede etkindir (Friedland ve Alford, 1991; Marquis ve Lounsbury, 2007; Thornton, 2008; Greenwood ve diğerleri, 2011). Farklı mantıklarla yüzleşmek zorunda kalan sadece çok uluslu şirketler değildir; aynı zamanda, bireysel yöneticiler de çelişen kurumsal mantıkları tecrübe etmektedirler (Minbaeva ve diğerleri, 2013). Kurumsal mantıkların çoğunlukla çatıştığı tezine ek olarak, bu mantıkların ilgili oldukları anlam sistemleri ile normatif anlayışları, ritüellere ve uygulamalara dönüşerek birtakım beklentiler de sağlamaktadır" (Greenwood ve diğerleri, 2011, s.321)

Bu gerçeklik çok uluslu şirketi ve yöneticileri, "Yöneticiler çelişen kurumsal mantıklara nasıl tepki verir?", "Çelişen kurumsal mantıklar örgütün çıkarına olacak şekilde idare edilebilir mi?" gibi kritik sorularla başbaşa bırakmaktadır. Her ne kadar son

zamanlarda kurumsal mantıklar alanında tek başlarına örgütlerin ve yöneticilerin-bireylerin çelişen mantıklarla nasıl başa çıktığı konusunda artan bir ilgi görülmekte ise de (Greenwood ve diğerleri, 2010), Bygballe ve Jahre'ye (2009) göre, şirketlerin çelişen mantıklarla nasıl başa çıktığı ve bu gerilimleri nasıl yönettiği konusu hala yeteri kadar tartışılmamıştır ve bu alanda yapılacak daha fazla sayıda çalışmaya ihtiyaç duyulmaktadır. Ayrıca, bugüne kadar kurumsal mantıklar alanındaki çalışmalar daha çok alandaki değişikliklere odaklanmıştır (Lee ve Lounsbury, 2015). Dolayısıyla yapılacak çalışmalarda çelişen mantıklar içerisinde bulunan şirket yapılarının incelenmesi, ileride çok uluslu şirketlerin içerisine düşebileceği sorunlara çözüm üretilebilmesi açısından yol gösterici bir tanımlama çabası olacaktır.

Araştırmanın amacı gelişmekte olan pazarlarda çok uluslu şirketlerin şubelerinde çelişen kurumsal mantıkların karşısında gösterilen bireysel tepkilerin anlaşılmasıdır. Bu amaçla tezin önceki bölümlerinde küreselleşme ve çok uluslu şirketlerin yapılanmalarına değinilmiş, çelişen kurumsal mantıklar ve bunların yaratabileceği çatışmalar açıklanmıştır.

Örgütsel kuramlar düzleminde bakıldığında, şirketlerin dış çevre ile ilişkileri ve uyum süreçleri çok katmanlı ve aşamalı olarak gerçekleşen bir süreçtir (Aldrich, 2008). Bunun yanında kurumsal kuram açık ve doğal sistemler açısından "örgütsel alan" ve "örgütsel bölge" kavramları ile çevre ile uyumun çok katmanlı yapısını vurgulamaktadır (Scott, 2003). Çevre ile etkileşim için, çevre koşullarını kabullenme, uzlaşma, koşulların istenmeyenlerinden kaçınma, istenmeyen koşullara karşı başkaldırı ve hatta koşulları şekillendirmek için yapılan manipülasyon aşamaları örgütlerin çevre ile uyumları için kullanılan yöntemler olarak karşımıza çıkmaktadır. (Oliver, 1991). Bu açılardan ele alındığında örgütün çevre koşullarına ve bu koşulları şekillendiren aktörlere karşı tepkisel, proaktif veya uyumsal tepkiler ortaya koyabildikleri ve değişim ve öğrenme süreci içerisine girebildikleri gözlenmektedir. Bu tepkisel yapıların prosedür ve süreçlere aktarılmasına ve iç tutarlılığı olan bir yapı kazandırılması yaklaşımına "kurumsal mantıklar" ismi verilmektedir (Scott, 2000).

Bu aşamada araştırmaya konu olan asıl soru, kurumların oluşturduğu bu tepki ve etkileşim mekanizmaları olan kurumsal mantıkların, her koşul altında aynı süreçler içerisinde sabit kalıp kalmadığıdır. Çalışmaya konu olan "topluluk mantığı" ve "piyasa mantığı" çelişkisinin ortaya çıkabileceği koşullar ile ilgilenildiğinde, topluluk mantığı ve piyasa mantığına göre hareket etmenin mümkün olduğu ve her ikisinden farklı sonuçlar beklendiği ortamlarda hangi mantığın tercih edilmesinin örgütsel çıkarlar açısından hem kısa hem de uzun vadede faydalı olacağının incelenmesi gerekmektedir.

Topluluk mantığı yaklaşımında topluluk kavramının açıkça anlaşılması önem kazanmaktadır. Topluluk kavramı sosyoloji temelli bir yaklaşımla kişilerin bireysel aşamadan iletişimsel aşamaya geçiş ihtiyaçlarını göz önüne almaktadır. Topluluk kavramı toplum kavramı ile karşılaştırılarak incelenmekte ve kendine özgü gelenek, süreç ve değerleri olan, daha sosyal düzeyde informal ilişki yapılarını kabul eden, belirli bir ortak inanç, ihtiyaç veya amaç sistemi ile bir araya gelen, yakın ilişki kurmaya yatkın, topluma göre göreceli küçük insan toplulukları olarak tanımlanmaktadırlar (Schouten ve McAlexander, 1995; Muniz Jr. ve O'Guinn, 2001; Marquis ve Battilana, 2006). Bu nedenle topluluk mantığı, içerdiği topluluk temelli değerler nedeniyle, çok daha kişisel ilişkiye dayalı, duygusal hatta bazen rasyonel olmayan, sosyal ağ yapılarına bağımlı bir karar alma sistemi ortaya koymaktadırlar. Bu nedenle daha çok gelişmekte olan, bazı süreçleri ve yönetim sistemlerini tam olarak oturtamamış kurum ve ülke kültürleri içerisinde görülmesi mantıklı olarak algılanmakta ve gelişmekte olan ekonomi ve ülkelere özgü olarak anlaşılmaktadır.

Piyasa mantığı ise, "insan faaliyetinin yasal ve bürokratik hiyerarşilerle rasyonalize edilmesi ve düzenlenmesi" olarak temelde devlet ve kamu yararına tanımlanmış bir kavram olarak ortaya çıkmaktadır (Friedland ve Alford, 1990, s. 248). Piyasa mantığı çok daha rasyonel, formel ve prosedürlere bağlı olarak insan hatasını ve kişiye bağımlı sübjektif süreçleri azaltmayı hedefleyen, sistemin kendi sürecini her koşulda yerine getirebilmesini hedefleyen bir sistem teklifi olarak sunulmaktadır. Bu açıdan bakıldığında, piyasa mantığı kamu ve devlet sistemi üzerinde bir kavrama dönüşerek kapitalizm içerisinde başarılı örgüt yapılarının da kabul ettiği bir yaklaşım olarak gelişmiş ve güçlü

ekonomi ve başarılı örgütsel yapılar ile bağlantılı bir kavram olarak anlaşılmaya başlanmıştır (Friedland ve Alford, 1991; Thornton ve Ocasio, 1999; Stormer, 2008; Greenwood ve diğerleri, 2010).

Hem kurumsal prosedürler denenerek sistematiğin oluşturulduğu şirketlerde, hem de yerel iş yapma sistemlerini benimseyen şirketlerde net bir mantık yapısı kurulabilirken, her iki yapının da ortaya çıktığı çok uluslu şirketlerin farklı pazarlardaki şubelerinde bazen bu piyasa ve topluluk mantığının karşılıklı varlığına da rastlanabilmektedir (Friedland ve Alford, 1991; Borum ve Westenholz, 1995; Hoffman, 1999; Seo ve Creed, 2002). *Çelişen kurumsal mantıklar* başlığı altında incelenen bu yaklaşımda, hâkim olan mantık dışı alternatiflerin görünmesinin örgüt içerisinde çatışma ve yöntem farklılıkları konusunda kararsızlığa yol açabileceği de belirtilmektedir (Hoffman, 1999; Reay ve Hinings, 2009; Greenwood, 2011). Ancak hem piyasa hem de topluluk mantığının kullanımına uygun piyasa koşullarında, örgütün çıkarlarına en uygun yöntemin geçici olarak seçilmesinin ve hâkim mantık dışına çıkılmasının da uygulanabileceği görülmektedir. Hatta daha da ileri gidilerek hâkim mantık kavramına karşın çelişen mantıklar olarak görülen mantık yapılarından birinin tercih edilmeden duruma uygun, melez veya değişken kurumsal mantık tercihi de kullanılabilmektedir (Greenwood ve diğerleri, 2011).

Kurumsal mantıkların tercihini belirleyen koşullar açısından konuya yaklaşıldığında, özellikle çok uluslu şirketlerin merkez tarafından oluşturulan ve başarılı olarak kullanılan piyasa mantığı ile topluluk mantığına daha yakın olan yönetim modellerinin benimsendiği genellikle gelişmekte olan ülkelerdeki şubelerindeki yönetim biçimlerinin seçiminde hangi kurumsal mantığın baskın çıkacağı veya yaşanabilecek çelişkilerin neler olabileceği bu araştırmanın temel sorularını ortaya çıkarmaktadır. Bu araştırma için, özellikle piyasa mantığının başarılı uygulamalarını ortaya koyan Alman şirketleri ile Türkiye'deki topluluk mantığı uygulamaları da göz önüne alınarak Türkiye'deki iş ortamının kesişiminin ortaya çıkaracağı resim üzerinden gidilerek aşağıda yer alan araştırma sorularının cevapları aranmaktadır.

AS1: Türkiye'de bulunan Alman şirketlerinin şubelerinde çalışan üst düzey yöneticiler, Batılı piyasa mantığının önemli özelliklerini algılamakta mıdır?

AS2: Türkiye'de bulunan Alman şirketlerinin şubelerinin yöneticileri yerel topluluk mantığının niteliklerini ne kadar ve hangi kalitede algılamaktadır?

AS3: Türkiye'de bulunan Alman şirketlerinin şubelerinde, piyasa mantığı ile topluluk mantığı çatıştığında, bireysel yöneticiler, bu çatışan kurumsal mantıklara nasıl tepki verir?

Araştırmanın yapısal olarak temeline oturtulabilmesi amacıyla, araştırmanın konusu ve amacı, metodolojisi, kısıtları ile cevap aranan temel sorular ve bunların cevaplanabilmesi için kullanılan veri toplama ve inceleme yöntemleri ilerleyen bölümler içerisinde ele alınmaktadır. Araştırmanın sonuçları, veri toplama yöntemi gereğince genellenebilir değildir ve örnekte yer alan kişilerin görüşlerini yansıtmakla sınırlıdır, buna rağmen konunun incelenmesi için ileride yapılacak çalışmalara bir öncü olması umulmaktadır. Araştırmanın kısıtları da ileriki bölümler içerisinde ayrıntılı olarak belirtilmektedir.

2. ÇOK ULUSLU ŞİRKETLERİN YEREL UYUM SÜREÇLERİ

Çok uluslu şirketlerin faaliyetlerinin yürütülebilmesi açısından coğrafi etkiler kadar şirketin örgütsel yapılanması ve yönetimsel tarafı da önem kazanmaktadır. Sadece coğrafi olarak farklı bölgelerde yer alan şirket yapıları olarak ele alındığında, yapısal ve yönetimsel karmaşıklığı göz ardı edilmekte olan çok uluslu şirketlerin yönetimi, örgüt sistemleri, dış çevre ile ilişkileri, iletişim ve yerleşim sistemleri gibi konuların anlaşılabilmesi için çok uluslu şirket yapılarının oluşumuna olanak veren küreselleşme kavramı ve bunun işletmeler açısından etkilerinin incelenmesi faydalı olacaktır. Bu nedenle bu bölüm içerisinde küreselleşme, bölgeselleşme, çoklu yerleşiklilik, merkez ve şube yapılarının iletişimi ve bilgi aktarımı konularına değinilerek sonraki bölümde açıklanmaya çalışılacak olan kurumsal kuram, çelişen mantıkların nasıl bir yapılanma içerisinde oluşabileceğini ve yönetim çevresindeki faktörlerin ne olduğuna ilişkin ön görünün iletilebilmesi amaçlanmaktadır.

2.1. Küreselleşme

Küreselleşme kavramı, "şirketlerin finansal, üretimsel ve örgütsel yapılarının yeniden düzenlenmesine yol açan ekonomik güçlerin toplamıdır" (Sideri, 1997). Ancak Buckley ve Ghauri'ye göre (2004), küreselleşmenin pazarlar ve yönetim politikalarının bir çatışması olarak ele alınması uygun olacaktır. Buckley ve Ghauri'nin (2004) çalışmasında merkezde yer alan pazarlar; finansal pazarlar, ürün ve hizmet pazarları ve iş gücü pazarları olarak üç ayrı seviyede küreselleşme ortamının ortaya çıkmasına yardımcı olmaktadırlar.

Küreselleşme kavramının ortaya çıkışını da ele alırsak, teknolojik gelişmeler ve endüstri devriminin ticaret için hazırladığı ortamın etkileri açıkça görülebilmektedir (Jones, 2005). Bu ticaret sürecinin artışının etkileri 1950'lerden itibaren, dünyanın değişen politik yapısının da etkisi ile daha yoğun olarak gözlemlenebilmektedir (Kobrin, 1991). Bu ticari modelin getirisi olarak birçok araştırmacı ülkelerin yakınlaşması ile kültür, tüketim yapıları ve hatta pazar yapılarının benzeşmesinin mümkün olabileceğini düşünmüşlerdir (Levitt, 1983; Ohmae, 1989; Fukuyama, 1992). Çok uluslu şirketlerin etkin küresel stratejiler kullanarak, küresel pazar yapıları oluşturabileceği var sayımına dayanan bu tezler, ülkeler

arası yakınlaşmanın olumlu sonuçlarına odaklanmaktadırlar (Meyer ve diğerleri, 2011). Özellikle orta sınıf tüketicilerin benzer ürün ve hizmetleri satın alması küresel aşamada mümkün olmuş olsa da, birçok araştırmacı bölgeler, ülkeler, kültürler ve toplumlar içinde ve arasında ortaya çıkan farklılıkların tam anlamıyla bir küresel homojenlik oluşturmadığını işaret ettiğini vurgulamaktadırlar (Narula, 2003; Rugman, 2003). Görülebileceği gibi küreselleşmenin başarılı veya başarısız uygulamaları ve farklılıkları ile ilişkili konular yazın içerisinde farklı bakış açılarını açığa çıkaracak şekilde kendini göstermektedir.

Günümüzde küreselleşmenin yarattığı öne sürülen çatışma ortamına uyum sağlamayı başaran şirketler, bu başarı sayesinde kendilerini diğer şirketlerden farklı bir seviyeye taşımaktadır. Çok uluslu şirketlerin oldukça az bir bölümünün dünya ticaret ve yatırımlarının büyük bir bölümünü kontrol etmesi bu uyum başarısının sonucu olarak yorumlanabilmektedir (Rugman ve Verbeke, 2004). Hatta Rugman (2000), en büyük 500 çok uluslu şirketin tüm dünyadaki doğrudan yabancı yatırımların %90'lık bölümünü gerçekleştirdiğini ve dünya ticaretinin nerdeyse yarısını yarattığını vurgulamaktadır. Buna rağmen bu şirketlerin tamamının küresel şirketler olduğunu söylemek, ticaretlerinin büyük kısımlarını Kuzey Amerika, Avrupa Birliği alanında gerçekleştirdikleri gerçeğini göz ardı etmek olacaktır. Çünkü iş gücü pazarı ile ürün ve hizmet sunum pazarlarının arasındaki farklılık, küresel gücü etkin kullanmaları konusunda görüş ayrılıkları yaratmaktadır (Rugman ve Verbeke, 2004).

Hiç kuşkusuz, küreselleşme konusundaki en önemli aktörler çok uluslu şirketlerdir ve bu şirketlerin yarattıkları ekonomik, sosyal ve politik etkinin sonuçlarının bir bütün olarak küreselleşmenin kendisi olarak algılanması mümkündür (Held ve McGrew, 2000). Birleşmiş Milletler Ticaret ve Gelişim Konferansı (UNCTAD, 2006) verilerine göre, dünya genelinde 50,000 şirket çok uluslu şirket kategorisinde ele alınabilmekte, büyük çok uluslu şirketler dünya gayri safi milli hasılasının %25'lik kısmını yaratmakta ve nerdeyse dünya ticaretinin yarısını sağlamaktadırlar. Tüm bu ekonomik katkıları nedeniyle, çok uluslu şirketler aynı zamanda dünyadaki ideolojik, kültürel ve politik aktörlerin arasında ön plana çıkmaktadırlar (Dicken, 1998; Agmon, 2003). Sermaye piyasalarının

liberalleşmesi, bilgi, iş gücü, ürün ve hizmetlerin serbest hareket etmesi ve küresel dağıtım sistemlerinin yaygınlaşması çok uluslu şirketlerin varlıklarını mümkün kılarken bir yandan da küresel stratejilerin oluşmasına olanak sağlamıştır (Dunning, 2001, 2002; Gatignon ve Kimberly, 2004). Artık dünya ekonomisi, çıktığı ülkeden bağımsız, ekonomik olarak güçlü ve sınır tanımayan sermaye gruplarının yönetimindedir.

Çok uluslu şirketlerin yaygınlığının artışı ile küreselleşmenin doğal ilişkisi, küreselleşme konusunun boyutlarının anlaşılması yönünde akademisyen ve uygulamacıları heyecanlandıran bir alandır. Küreselleşme konusunda birçok farklı yaklaşım bulunmakla beraber, bu yaklaşımların çok büyük bir bölümü küreselleşmenin çok boyutlu bir süreç olması üzerinde durmaktadır (Chiemeke, 2012). Küreselleşme konusundaki akademik araştırmalarda, küreselleşme aracıları (agents), sürecin dinamikleri veya itici güçlerinin varlığının incelenmesi sıkça karşılaşılan yaklaşımlar olarak gözlenmektedir (Robertson ve White, 2003). Bu yayınlarda, denizaşırı kültürler arası ticaret (Krpec ve Hodulak, 2015), küresel kültürün gelişimi, dinsel örgütler (religious organisations) (Rakodi, 2012), bilgi ağları (knowledge networks) gibi çok farklı açılar ele alınmaktadır (Robertson ve White, 2003). Küreselleşme konusunda farklı yaklaşımlar kullanılmakla beraber, küreselleşme konusunun ekonomik, politik, kültürel yönü ile birleştirici, bilgi paylaşımı sağlayan ve sınırları kaldıran yaklaşımın faydaları genel olarak üzerinde anlaşılan noktalar olarak ortaya çıkmaktadır (Salvatore, 2010; Chiemeke, 2012). Yayınlarının geneli ile gözlenebileceği gibi, küreselleşme diğer sosyal, ekonomik ve örgüt temelli konu boyutları ile sıkça bir arada değerlendirilmektedir.

Sosyal ağ yaklaşımını kullanarak küreselleşme kavramını makro ölçekte inceleyen Kim ve Shin (2002) küreselleşmenin kavram olarak ülkeleri yakınlaştıran bir yapı olmasına rağmen 1959 ve 1996 yılları arasında aynı zamanda bölgeselleşme (regionalization) kavramının da yönetim yaklaşımı açısından önem kazandığını vurgulamaktadırlar. Küreselleşme ve bölgeselleşme kavramlarının birbiriyle çelişmeden beraber de var olabildiğini ortaya koyan bu çalışma aynı zamanda bölge içi ticaretin, bölgeler arası ticaretten daha yoğun olduğunu ortaya çıkarmaktadır (Kim ve Shin, 2002). Bu, her ne kadar küreselleşme ile çelişkili görünse de, aslında yönetimsel açıdan bölgelere odaklanılmasının

daha kolay olması ile ilişkilendirilebilinir (Khan, 2006). Pereira (2005) çalışmasında, 1990 ve 2004 yılları arasında Singapurlu yöneticilerin sadece Singapur yerine Asya Pasifik bölgesine gelen yabancı yatırımları artırmak için daha çok çaba harcadıklarını belirtmektedir. Bu yaklaşım Ohmae'nin (1992; 1995) bölge-yönetim (regionstate) yaklaşımı içerisinde değerlendirildiğinde, bölge içi ekonominin bölge ülkelerini yakınlaştırması ve ekonomilerini birbiriyle ilişkilendirmesi yönündeki anlayışı desteklemektedir (Sohn, 2002). Bu yaklaşımın özünde, bölge içerisindeki ticari yoğunluğun ve ulaşılabilirliğin artmasının tüm bölge ülkelerinin yararına olduğu fikri bulunmaktadır ve bölgeye yatırım çekmek açısından bölge içi yapılanmanın etkinliği çekici bir unsur olarak değerlendirilmektedir (Motta ve Norman, 1996; Debaere, 2004; Cho ve Moon, 1998). Bu açıdan incelendiğinde, bölgeselleşmenin küreselleşme ile beraber etkin şekilde kullanılabilmesinin altında yatan avantajlar algılanabilir. Ancak diğer bir açıdan incelendiğinde, yoğunlaşan ticaret hacminin küreselleşme yerine bölgeselleşmeyi desteklediği, özellikle de küresel şirketlerin bile yerel stratejileri kullanmayı tercih ettikleri gözlediğinde bunun küresel rekabetin şirketleri yönlendirdiği yeni strateji yönü olduğu görüşü ortaya çıkmaktadır (Zahmt, 2005; Khan, 2006; Spencer, 2003).

Bölgeselleşme ve küreselleşme yaklaşımlarının beraber veya karşıt olarak gelişmesi konusunda çelişen görüşler öne sürülmekle beraber (Flores ve Aguilera, 2007; Bird ve Stevens, 2003; Clark ve Knowles, 2003; Clark ve diğerleri, 2004; Rugman ve Verbeke, 2004; Rugman, 2005) her iki yönden de ticaret sistemlerinin kuvvetlendiği ve gelişmesine devam ettiği ortadadır. Bu aşamada akademik çevrelerde konuşulan konular, küreselleşme veya bölgeselleşmenin tek başına sistem olarak var olmamasının altındaki nedenlerin neler olabileceği ve uluslararası işletmelerin yapılanmasında seçilen dı yatırım bölgelerinin seçiminde hangi boyutların daha önemli olduğudur (Flores ve Aguilera, 2007).

Çok uluslu şirketler elbette küreselleşmenin görünen yüzüdür ve 1970'lerden bu yana sayıları katlanarak çoğalmaktadır (Blanchard, 2007). Dünya endüstriyel çıktılarının %80'lik bölümü oluşturan çok uluslu şirketlerin çok güçlü olduğu; yüksek gelir, dağıtım kanallarının kontrolü, müşteri bağlılığı yaratan marka yapıları ile ülkelerin pazarlarını kendilerine açmaya, yerel şirketlerden desteklerini çekmeye hatta uluslararası şirketlerin

isteklerinin çoğunu kabul etmeye zorladıkları belirtilmektedir (Blanchard, 2007). Küreselleşme karşıtı bakış açısıyla bu güçlü yapının tehlikelerine odaklanan bir görüş oluşmakta, çok uluslu şirketlerin iş dünyası dışında ayrıca politik, askeri ve ekonomik olarak uluslararası yapı içerisinde hükümetleri bile etkileyebildiğine değinilmektedir (Blanchard, 2007). Küreselleşmenin yıldızı olan çok uluslu şirketlerin yapısına yönelik eleştiriler ve endişelerin varlığı karşıt görüş olarak sunulmaktadır. Çok uluslu şirketlerin yapılanması açısından incelenmesi, yaygınlaşma ve yerel uyum açısından incelenmesi bu nedenle önem kazanmaktadır. Çok uluslu şirketlerin merkezlerinin yanında şube olarak farklı ülkelerdeki yapılanmaları bir sonraki başlık altında incelenmektedir.

2.2. Çok Uluslu İşletmelerde Şube Yapılanması

Çok uluslu şirketlerin merkez yapılarından farklı şube kurma ve yönetme süreçleri, yapılanma uygulamaları, yerleşiklilik sistemleri bu şirketlerin başarısını anlamak için incelenmesi gereken önemli noktalardır. Ahlvik ve Björkman (2015), özellikle insan kaynakları yapılanmasının merkezden şubelere geçiş süreci üzerinde çalışmış ve öncelikli olarak üç aşama belirlemişlerdir: Uygulama (implementation), uyum (integration) ve içselleştirme (internalization).

2.2.1. Uygulama

Temel olarak uygulama şirketin iş yapma şeklinin merkezden şubelere aktarılmasıdır (Ahlvik ve Björkman, 2015). Uygulama aşaması "dışsal ve nesnel davranışların dışavurumu" olarak tanımlanabilmektedir (Kostova ve Roth, 2002: 217). Genel olarak bakıldığında uygulama kavramının şubenin merkezin benzeri iş süreçleri uyguladığı koşullar için kullanıldığı gözlenmektedir (Rosenzweig ve Nohria, 1994). Ancak yeni yaklaşımlar, yeniden modelleme (reshaping) yöntemi ile merkezin uygulamalarının yerel içeriğe uygun hale getirilmesi açısından uygulama kavramını ele almaktadırlar (Jensen ve Szulanski, 2004; Lervik ve Lunnan, 2004). Ancak iş süreçlerinin merkezden şubeye aktarımı sadece şekilsel bir yaklaşım olarak ele alınırsa veya yasal sebeplerle şube yapılanması oluşturularak bu aşamada yapılanmaya son verilirse, uygulama aşaması sadece şekilsel ve görüntüde bir yapının oluşturulmasından ibaret kalacaktır (Meyer ve Rowan,

1977). Tüm bu açılardan baktığımızda çok uluslu şirket kavramını ortaya çıkabileceği gerçek bir şube oluşum süreci için uyum ve içselleştirme aşamalarının uygulanması gerekmektedir.

2.2.2. Uyum

Uyum kavramı, merkezin aktardığı süreçlerin şube içerisinde uygulanma ve ilişki derecesini belirten bir kavramdır (Ahlvik ve Björkman, 2015). Özellikle insan kaynakları yönetimi bakış açısından bu yapısal ve sistem temelli bir uygulama sürecidir (Bowen ve Ostroff, 2004). Bu açıdan vurgulanan konu şubenin uyum sürecinin başarısının parçaların tek başlarına değil bir bütün içerisindeki çalışma başarısı üzerinden değerlendirilmesi gerektiğidir (Barney ve Wright, 1998; Lepak ve diğerleri, 2006). Uygulama uyumu açısından insan kaynakları yönetim uygulamalarının içsel yapıya oturması ve birlikte hareket edebilmesi esas alınmaktadır (Delery ve Doty, 1996). Bu özellikleri göz önüne aldığımızda uyum sürecinin uygulama aşamasından çok daha karmaşık, çok ortaklı, zor ve tüm aktörlerin katılım ve bağlantısının bulunduğu bir süreç olduğu söylenebilir (Ahlvik ve Björkman, 2015).

Uyum süreci ele alınırken bahsedilen diğer bir konu ise bilgi uyumudur. Bu bakış açısından, farklı kaynaklardan gelen bilginin birleştirilmesi veya yenilik amacı ile kullanılması uyum sürecidir (Eisenhardt ve Santos, 2002). Bilgi seviyesi uyumu yazımı daha mikro düzeyde konuya odaklanmakta ve örgüt öğrenme süreçleri ile konuyu ilişkilendirmektedir (Cohen ve Levinthal, 1990; Zahra ve George, 2002). Öğrenme süreçleri açısından konuyu ele alan yayınlar soğurma kapasitesi (absorptive capacity) ve öğrenme temellerinin uyumu (compatibility between knowledge bases) konseptleri açısından konuyu incelemektedir (Casillas ve diğerleri, 2009; Kotabe ve diğerleri, 2011). Örgütsel öğrenme yapısını başarısı için çokuluslu takımların kurularak bilgi teknolojilerinin çok ötesinde, çalışan temelli bir iletişim modelinin etkili olabileceği (Lagerström ve Andersson, 2003), ortak bir iş dilinin kurulmasının bilgi paylaşımını artırabileceği (Andersson ve diğerleri, 2016), dil farklılıklarının içsel bilgi süreçlerinin yönetimi açısından kritik bir sorun olabildiği (Maekelae ve diğerleri, 2012; Tenzer ve diğerleri,

2014) belirtilmektedir. Bunun yanında insan faktörünün bulunduğu her ortamda karşılaşılabileceği gibi kişisel özelliklerin uyum sürecindeki etkileri göz önünde bulundurulmalıdır. Yapılan çalışmalar, liderlik özelliklerinin yenilikli süreçleri etkileyişine ve merkez kökenli çalışanların (expat) kültürel birikiminin olumlu etkisine dikkat çekmektedir (Elenkov ve Manev, 2009).

2.2.3. İçselleştirme

İçselleştirme uygulanan süreçlere şube yönetimi tarafından sembolik anlam ve değer yüklenmesi süreci olarak tanımlanmaktadır (Kostova, 1999). Bu sürecin insan kaynakları yönetim süreçlerine karşı takınılan tutum ile doğrudan ilişkili olduğu, bazı istisnalar dışında genel olarak uluslararası insan kaynakları yönetimi yazınında genelde gözden kaçtığı ifade edilmektedir (Ferner, 2009; Björkman ve diğerleri, 2011). İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının içselleştirme süreci açısından taşıdığı önem ve bunun merkez tarafından ne kadar önemsendiği, bu sürece verilen kaynak ve harcanan enerji ile somutlaştırılabilir (Bowen ve Ostroff, 2004; Ahlvik ve Björkman, 2015). Uygulama ve uyum basamaklarına kıyasla motivasyon faktörünün önem kazandığı içselleştirme süreci merkez ve şube arasındaki istek yaratma ilişkisi ile gelişebilmektedir (Osterloh ve Frey, 2000).

Davranışsal ve evrimsel modelleri merkeze alarak içselleştirme sürecine yaklaşan Kogut ve Zander'e (1993) göre içselleştirme sürecini zayıflatan bazı faktörler bulunmaktadır. Bu faktörlerden ilki, içselleştirme sürecinin temel olarak yabancı yatırımın değer yaratması potansiyeli yerine geçiş maliyetlerini (transaction costs) azaltmaya yönelik olmasıdır. Bu bakış açısı ile yeni pazara giriş için seçilen yöntem ile değer yaratma arasındaki yakın ilişki göz ardı edilerek, sadece maliyet açısından bakmak şirket için fırsat kaybı yaratabilecektir (Verbeke, 2003). Maliyetleri temel alan bakış açısının hem yeni pazara giriş hem de üretim maliyetleri bazında ele alınması uygulamaları bulunmakta ama her açıdan bu yaklaşımın değer yaratımı ile karşılaştırıldığında oldukça sığ ve yetersiz kaldığı vurgulanmaktadır (Buckley ve Chapman, 1997; Madhok, 1997; Buckley ve Casson, 1998). İçselleştirme sürecini zayıflatan diğer faktör ise hali hazırda şirketin elinde

bulundurduğu güçlü yönlerin kara çevirilmesi üzerinde durarak firmanın yeni yetenekler geliştirmesi konusunda kısıtlanması olarak belirtilmektedir (Kogut ve Zander, 1993). Gerçekten de içselleştirme yazımına bakıldığında eldeki yeteneklerin kullanılması üzerine yoğunlaşıldığı ancak duruma uygun faydacılık yaklaşımının pek de vurgulanmadığı görülmektedir (Rugman, 1981; Verbeke, 2003). Son olarak, içselleştirme sürecinin genel olarak kişisel geçişler seviyesinde ele alındığı ancak çok uluslu şirket yapılarının incelenirken çok daha geniş bir perspektiften incelenmesi gerektiği eleştirisi yapılmaktadır (Kogut ve Zander, 1993; Verbeke, 2003). Bu üç temel zayıflık noktasına rağmen içselleştirme sürecinin başarı ve çok uluslu şirket yapısının varlığının korunabilmesi için önemi vurgulanmaktadır.

2.3. Çok Uluslu Şirketlerde Çoklu Yerleşiklik

Çok uluslu şirketler açısından, merkezin yanı sıra yaygınlaşılacak coğrafi bölge ve pazarların seçimi aşamasında yönetim yazınına "çoklu yerleşiklik" (multiple embeddedness) kavramı eklenmektedir. Yerleşiklik teorisi (Granovetter, 1985), yerleşiklik kavramının rasyonel ve sadece ortalama normlar içerisinde ele alınan iletişim seviyesinde vurgulanmasına karşı çıkmakta ve örgütlerin sadece ekonomik yapıları ile değil ancak sosyal ilişki becerileri ile açıklanabilecek yerleşim yapıları ortaya çıkarabileceğini savunmaktadır. Ghoshal ve Nohria'ya göre (1989) çok uluslu şirketlerin çevresel heterojenliğe etkin bir şekilde cevap verebilmesi için uygun bütünleşme seviyesinde tüm şubelerini farklılaştırması gerekmektedir; bu da şubelerden bahsedilirken şirketin bütününden veya merkezinden farklı bir yapılanma ve yönetimden bahsedildiği anlamına gelmektedir.

Çoklu yerleşiklilik kavramının ele alındığı uluslararası işletme (IB) bakış açılı çalışmalar, konuyu ülke seviyesinde incelemeyi bırakarak, şirket hatta şube seviyesinde inceleme yönünde değişim göstermektedirler (Hymer, 1976; Rugman ve diğerleri, 2011). Meyer ve diğerleri (2011) uluslararası yapılanmanın birçok şirket içi örgütlenme sistemi oluşumunu zorunlu kılmasının, çoklu ev sahibi (host) sistemini de şubeler gibi gündeme getirdiğini belirtmektedir. Bir başka deyişle merkez ve şube yapılarının yanı sıra çoklu

merkez kurulumu da söz konusu olabilmektedir. Bu nedenle çeşitli açılardan "yerleşiklik" konusu uluslararası işletme yönetimi açısından son 10-15 yıllık dönem içerisinde sıkça; işlem maliyetleri (transactional costs), içselleştirme (internalization), kaynak temelli yaklaşım (resource based view), ağ yapılanması, mikro politika ve örgütsel yaklaşım konuları ile ele alınmaktadır (Heidenreich, 2012; Ferraris, 2014).

Çoklu yerleşiklik kavramının anlaşılabilmesi için bir şirketin kendi ana kurulum pazarının dışarısında örgütlenme yapısına girmesinden bahsedilebilmesi gerekmektedir. Bu, sadece büyümeyi değil ancak farklı bir çevre ortamına yayılma kavramını içermektedir. Bu açıdan konuya bakıldığında, ana kurulum ülkesine ilişkin değişkenler ile yayılma coğrafyalarının seçimi arasında bir ilişki olduğu vurgulanmaktadır (Flores ve Aguilera, 2007). Daha önceki çalışmalar incelendiğinde yayılma coğrafyasının seçimi konusuna yaklaşımın; ekonomik ve sektörel kültür faktörleri (Guillen, 2000; Henisz ve Delios, 2001; Globerman ve Shapiro, 2003), pazarın büyüklüğü ve çekiciliği (Sethi ve diğerleri, 2003), yatırım teşvikleri (Loree ve Guisinger, 1995) gibi değişkenler ile açıklandığı görülmektedir. Buna göre içsel ve dışsal faktörler ile yerleşiklik coğrafyalarının belirlenebildiği görülmektedir.

Meyer ve diğerleri (2011) çoklu yerleşikliği öncelikle örgüt düzeyinde incelemeyi önererek, farklı coğrafi konumda bulunan diğer aktörler ile yerel düzeyde şirketin iletişim ve etkileşim ihtiyacının bulunabileceğini ve bu nedenle oluşabilecek yönetimsel sorunlar ile başa çıkabilmek ve süreci etkin yönetebilmek adına farklılaşarak çoklu yerleşiklilik yapılanmasına gidebileceğini belirtmektedir. Bu açıdan bakıldığında, şubelerin, çoklu, farklı, birden fazla yapıda ve yerel içerikte hareket edebilme özellikleri vurgulanmakta ve bunun daha başarılı ve verimli uygulamalara yol açabileceği belirtilmektedir. Buna ek olarak yerel uyum ve tepki verebilme yetisi açısından şirketlerin şube başarılarının, hem dışsal (external) hem de içsel (internal) yerleşiklilik sağlayarak, yani hem yerel çevreye hem de kurum kültürüne uyum sağlayarak oluşturulabileceği belirtilmektedir. (Meyer ve diğerleri, 2011). Buna göre hem yerel uyum hem de küresel uyum, şirketin başarısını genel örgüt kültürünü özümseme şartı ile sağlayabilmektedir.

Çoklu yerleşiklilik şirketler açısından şubelerin şirket kaynaklarından pay alabilmek için birbirleri ile mücadele etmek zorunda oldukları ve hatta merkezin böyle bir yapıyı desteklediği rekabet ortamında riskli bir sürece dönüşebilmektedir (Meyer ve diğerleri, 2011). Bu tür rekabet ortamında şubelerin işbirliği ve bilgi paylaşımı açısından istekli olmadıkları gözlenmektedir (Greenwood ve diğerleri, 2010; Mudambi ve Navarra, 2004). Bu isteksizliği ortadan kaldırabilmek için şirketin önem verdiği şubelerine yönelik olarak "ikili yerleşiklilik" (dual embededness) yöntemini uygulaması, yani hem iç ağ yapısına hem de doğal dış çevresine uyumunu sağlaması gerekmektedir (Tavares ve Young, 2005; Narula ve Dunning, 2010; Figueiredo, 2011). İkili yerleşiklilik yapı olarak şirket merkezi ve yerel ağa bağlılık açısından çatışma yaratabilmektedir (Clark ve Geppert, 2011). Entegrasyon-tepkisellik çerçevesinden bakıldığında, değer zinciri içerisinde coğrafi avantajlar açısından farklılaşmaya izin verilmemektedir (Rugman ve diğerleri, 2011). Bu nedenle aynı coğrafi alan içerisindeki şubelerin farklı alanlarda uzmanlaşması ve hatta farklı merkezlere karşı sorumlu olması böylece rekabet ortamından uzaklaştırılarak iç ağ ile uyumlarının sağlanması mümkün olabilmektedir (Mudambi, 2008; Meyer ve diğerleri, 2011). Çoklu yerleşiklilik açısından şirketlerin başarısının belirlenmesinde, şirketin şube ve merkezi arasındaki ilişki yapısına dikkat çekilerek, göreceli olarak izole yapıda kalan şubelerin kurum kültürünü, deneyim ve bilgisini yeteri derecede alamamasının yapılanmanın geleceği üzerinde belirleyici olduğu belirtilmektedir (Monteiro ve diğerleri, 2008).

Ağlar konusunda çalışan akademisyenlerin özellikle "bilgi yerleşikliliği" kavramını kullandıkları görülmektedir (Grandori ve Soda, 1995; Ford, 1997). Geleneksel yazın şirketin pazar içerisindeki belirli sayıdaki ilişkilerine odaklanılmasını karar süreçleri açısından önermektedir (Porter, 1990). Bu nedenle şubeleri yerel ağlara bağlayan bu ilişkilerin bilgi ve kaynak transferi açısından ana merkezle olan bağ kadar önemli olduğu söylenebilmektedir (Yli-Renko ve diğerleri, 2001). Kültürel faktörlerin şubelerin bilgi paylaşım süreçlerini etkilediği bu nedenle yerel kültür özelliklerinin göz önünde bulundurulmasını gerekliliği belirtilmektedir (Davenport ve Prusak, 1998; Ford ve Chan, 2003). Kültürel mesafe kavramının bilgi paylaşımı açısından açıklayıcı bir faktör olduğu

düşünülmekle beraber, Hofstede (1980) aslında yerel kültürün yarattığı sorunların kültürler arası bilgi paylaşım sürecini kısıtladığını belirtmektedir. Bu nedenle şubelerin kontrol edilmesi ve uyumlulandırılması bilgi paylaşımına olanak sağlayacak bir şube içi ortamı yaratmak konusunda etkili olabilir. Ancak şubelerin etkinlik ve başarı değerlendirilmesi yapılırken sadece şirket ağına göre yargılanması şubelerin iş yaptığı çevreyi göz ardı etmek anlamına gelebilmektedir (Holm ve diğerleri, 1995) Bu açıdan hem işletme ağına hem de yerel ağlara uyum tartışmasız eş zamanlı olarak incelenmesi gereken önemli faktörlerdir.

Sosyal veya ilişkisel yerleşiklilik kavramı, şirketlerin kurdukları şirket içi sosyal ağlar ve ilişkiler aracılığı ile rekabet açısından önemli varlıklara ulaşabileceği düşüncesine dayanmaktadır (Granovetter, 1985; Uzzi, 1996; Uzzi ve Gillespie, 2002). Bu tür ilişkiler güvene dayalı işbirliği davranışı üzerinden şirketlerin sınırlar ötesine bilgi aktarımının mümkün olduğu mantığı ile ifade edilmektedir (Uzzi ve Lancaster, 2003). Bu açıdan incelendiğinde şubelerin iç ve dış ilişkilerini eş zamanlı geliştirebilmesinin yenilikçi performans yapısına ulaşması için gerekli olduğu görülmektedir (Figueiredo, 2011) ve bu yaklaşıma "stratejik varlık arayışı" (strategic asset seeking) bakış açısı yakıştırması yapılabilmektedir (Dunning, 1998; Narula ve Dunning, 2010). Konu hakkındaki yazınlar incelendiğinde özellikle gelişmekte olan ekonomilerde bu tip sosyal bağlantıların yenilikçi performans üzerindeki yapıcı etkilerine yapılan vurgu görülmektedir (Ariffin ve Bell, 1999). İlişkisel yerleşikliliğin derecelerine yönelik kavramlar incelendiğinde, mesafeli bağlantılar (arm's length linkages) ve bilgi yoğun bağlantılar (knowledge-intensive linkages) kavramları ile karşılaşılmaktadır (Dacin ve diğerleri, 1999; Figueiredo, 2011). Mesafeli bağlantılar aktörler arasında sosyal yakınlığın bulunmadığı (Uzzi ve Lancaster, 2003), daha çok kar amaçlı, faydacı, materyalist ve iş temelli, toplum çıkarını da gözeterek hizmet ve ürün değişimini içeren ilişkiler olarak tanımlanmaktadır (Uzzi, 1996; Dacin ve diğerleri, 1999). Bu ilişki yapısı genel olarak seyrek sosyal bağlantıyı gerektiriyor gibi görünse de, bilgi yoğun bağlantılar için ortam hazırlayabilmenin yanı sıra, daha sık tekrarlanır ve sosyal bağlantıya dönüşür özellikler gösterilmesine ortam hazırlayabilmektedir (Granovetter, 1973; Hansen, 1999). Sosyal ve ilişkisel yerleşiklilik kavramının da üzerinde durduğu gibi, ilişkinin yapısı ve yoğunluğu oldukça önemli

faktörler olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu nedenle tezin bu bölümü içerisinde hem şube ve merkez ilişkileri hem de bilgi ve teknoloji transferi konuları ele alınacaktır.

3. KURUMSAL KURAM

Resmi örgütlerin ilk kavranışı, rasyonel hareket eden yönetici fikrine ve verimliliği sağlamak için teknik ortama yerleştirilmiş bir uygulama biçimine dayanmaktadır (Greenwood ve diğerleri, 2008). Meyer ve Rowan (1977), rasyonalitenin doğası gereği verimlilikle temellendirilmediğini, aksine "toplumsal gerçekliğin genel algısını" (s. 344) yansıttığını söyleyerek bu kavramı ilk kez ele almışlardır. Bu fikir "kurumsal kuram" adı altında günümüzde örgütsel davranışı açıklamada kullanılan başlıca yaklaşımlardan birisidir (Greenwood ve diğerleri, 2008). Zucker'a göre (1983) kurumlar, "uygun ve esasen anlamlı davranışı belirleyen ortak anlayış sistemi" (s.105) olarak tanımlanabilir. Dolayısıyla, kurumlar insan ilişkilerini şekillendirmek ve bireylere bir kimlik kazandırmak için toplumla alakalı bir kurallar ve normlar çerçevesi oluşturur (Meyer ve Rowan, 1977; Jepperson, 1991; North, 1990; Stormer, 2008).

Geleneksel olarak uluslararası işletme yazını, tüm dünyadaki şirketlerin başarısını veya başarısızlığını belirleyen faktörlerle ilgilenmektedir (Peng ve diğerleri, 2009). Bu alandaki öncü araştırmalar sırasıyla Porter (1980) ve Barney (1991) tarafından temsil edilen endüstri yaklaşımı (industry perspective) veya kaynak temelli yaklaşımda (resource-based perspective) yer almaktadır (Peng ve diğerleri, 2009). Ancak araştırmalar, dünyadaki rekabetin hem genelde sanayileşmiş pazarlarda (Hall ve Soskice, 2001; Whitley, 1994), hem de daha sonra özelde gelişmekte olan pazarlarda (Minbaeva ve Muratbekova-Touron, 2013; Newman, 2000) farklılık gösterdiğini vurgulamıştır. Bu da, yazında bir "üçüncü bacak"ın yani kurum temelli yaklaşımın (institution-based view) ortaya çıkmasına yol açmıştır (Peng ve diğerleri, 2009).

Kurumların doğası kurum temelli yaklaşım yoluyla oluşturulduğundan, bu görüşün çok uluslu şirketler için neden dikkate alınmaya değer olduğu sorusu sorulabilir. Buna cevap vermek için, öncelikle çok uluslu şirketlerin, sınırları aşan uluslararası işletmeler içinde yer aldığı ortaya konulmalıdır; bu süreçte çok uluslu şirketler, kurumların, her ülkede farklılık gösterdiğini kavrayacaktır (Peng ve diğerleri, 2009; Hall ve Soskice, 2001;

Whitley, 1994). Kurumlar 'oyunun kuralları' olduğundan, meşruiyet kazanmak ve dolayısıyla kaynaklara erişmek için gerekli kuralları izlemek amacıyla çok uluslu şirketlerin çeşitli yabancı kurumsal çevrelerde hareket alanı elde etme yeteneğini kazanması gerekecektir (DiMaggio ve Powell, 1983). Bu muhakeme sonucunda, çok uluslu şirketler kurumsal ortama özgü kurallara uyum sağlarken, kendi uluslararasılaşma süreci boyunca dış pazarlarda ek maliyetler yükleneceklerdir (Khanna ve Palepu, 2006; Kostova ve Zaheer, 1999; Hymer, 1960). Dolayısıyla, yabancı piyasaların ek maliyetler getireceği varsayılabilir; o halde şirketler neden yabancı bir piyasada rekabet etmeye uğraşır? Bu dezavantaj, uzun süredir "yabancılık sorunu" (liability of foreigness) olarak bilinmektedir (Kostova ve Zaheer, 1999; Zaheer, 1995; Zaheer ve Mosakowski, 1997). Yabancı şirketlerin yabancılık sorununun üstesinden nasıl gelebileceklerini açıklamak için, Hymer (1960), dış pazara girme maliyetlerinin, şirkete özgü avantajlarla aşılabileceğini, bunun da "pazarın eksikliklerinde ortaya çıkan şirkete özgü avantajların ulusal şirketlerin uluslararası hale gelebilmek için kullanıldığı platformlar" (Forsgren, 2008: 22) olduğunu ileri sürmüştür.

3.1. Kurum ve Kurumsallaşma

Kurum kavramı, örgüt alanına ekonomi ve kamu çalışmaları ile girmiş ve önceleri insan ürünü ve amaçlı eylemin bir sonucu olarak tanımlanmıştır (Granovetter, 1985; Veblen, 1973). Veblen, kurumu "belirli bir dönemde yaygın olarak kabul edilen düşünce ve davranış alışkanlıkları (Veblen, 1973, s.133) olarak tanımlamaktadır. Veblen'in analizinde kurumlar, bu anlamda, geçmişten devralınan düşünsel alışkanlıkların toplamını yansıtmakta ve bireylerin tercihlerini ve değerlerini biçimlendiren önemli bir unsur olarak ele alınmaktadır (Rutherford, 2001: 174). DiMaggio ve Powell'a (1991) göre, burada kullanılan haliyle kurum, bilinçli bir tasarımın ürünü olmak zorunda değildir.

Scott (1995: 35), kurumların düzenleyici, normatif ve bilişsel olmak üzere üç temeli olduğunu belirtmektedir: Düzenleyici temel açısından, kurumlara itaatin esası fayda iken, kurumsal mantık araçsallık olarak ele alınmaktadır. Kurallar, kanunlar ve yaptırımlar

bu kurumların göstergesi iken, zorlayıcı mekanizmalar devrededir ve meşruiyet yasal olarak sağlanmaktadır. Normatif temelde kurumlara itaatin esası sosyal sorumluluk iken, kurumsal mantık ise uygunluk olarak görülmektedir. Belgelendirme ve akreditasyon bu kurumların göstergesidir; normatif mekanizmalar devrededir ve meşruiyet ahlaki olarak sağlanmaktadır. Bir kurumsal çevrede bu üç temelden birinin diğerlerine hâkim olacağı kabul edilmekle birlikte, üçü de aynı anda ancak farklı derecelerde etkileme kapasitesine sahip olabilecektir (Scott ve diğerleri, 2000).

Zucker (1987: 444) kurumsallaşmayı bir örgütsel alan betimlemesi olarak ele almakta ve "sistem çapında sosyal olguların yeniden üretilmesi ya da kopyalanması" şeklinde tanımlamaktadır. Bu tanımda birbirine benzeyen örgütlerden oluşan bir örgütsel alana işaret edilmektedir. Jepperson (1991: 149) ise kurumu, "sosyal olarak yapılandırılmış ve rutin olarak yeniden üretilmiş kural sistemleri" olarak tanımlamaktadır. Böylece, bir örgütsel alan içinde farklı kurumsal düzeyler aynı anda birlikte varlık gösterebilmektedir. Sonuç olarak, farklı uygulama, fikir veya yapıların farklı seviyelerde kurumsallaşmış olabileceği ve toplumsal düzeyde farklı kurumsal katmanların eş zamanlı var olabileceği belirtilmektedir (Jepperson, 1991).

Kurumsallaşma, aktörlerin sosyal anlamda gerçek olarak tanımladıkları şeyleri aktardıkları bir süreçtir ve bu süreç içindeki herhangi bir noktada bir eylem, bu sosyal gerçekliğin az ya da çok kanıksanmış bir parçası olarak tanımlanabilir (Zucker, 1991: 85). Yazara göre, kurumsallaşmış eylem bu şekilde nesnel ve dışsal olarak algılanmalıdır. Eylemlerin nesnel olarak anlaşılması öznel gerçekliklerin karşılıklı olarak nesnel bir biçimde anlaşılması ile mümkündür ve bu şekilde eylemler dışsal bir dünyanın parçası olarak görülürler (Zucker, 1991).

North (1990), kurumlar metaforunu "oyunun kuralları" olarak açıklamıştır. Açıkçası, kurumlar "bir ekonominin teşvik yapısını sağlayan ve siyasal, ekonomik ve sosyal etkileşimi yapılandıran insanca tasarlanmış kısıtlamalar" (s. 97) olarak tanımlanmaktadır. Scott (1995) ise kurumları resmi ve gayri resmi kurumlar olarak

ayırmıştır. Çalışmalarına paralel olarak, gayrı resmi kurumlar "sosyal normlar, inançlar, değerler, yaptırımlar, tabular, gelenekler ve davranış kuralları" gibi meseleleri içerirken, resmi kurumlar "açık ve uygulanabilir mülkiyet haklarını, kuralları ve kanunları" kapsar (Salomon ve Wu, 2012: 346). Çok uluslu şirketler için bu, çevrenin yalnızca iş ortamını içermediği, dolayısıyla "çok uluslu şirketin faaliyet gösterdiği ortamın politik olduğu ve bu nedenle yasal, bilişsel ve normatif bileşenlerden müteşekkil kurumlara uymak zorunda olduğu" anlamına gelmektedir (Forsgren, 2008: 125). Aynı zamanda, kurumsal kuram durağanlığı ve sosyal yaşamdaki düzeni ele alıyor olsa da, sosyal yapılar içinde sadece uyum sağlamaya değil, aynı zamanda çatışma ve değişime de odaklanmaktadır (Scott, 2004: 2).

3.2. Kurumsal Kuram ve Eşbiçimlilik

Örgüt çalışmalarında kurumsal kuram, başta yapılaşma kuramı olmak üzere temelde bazı sosyoloji çalışmalarından doğmuştur. Örgüt çalışmaları içinde eski kurumsal kuram çalışmalarının öncüsü olarak tanınan Selznick (1949), dışsal tehditler karşısında bir örgütün zaman içinde nasıl yapısal değişimlere uğrayarak biçimlendiğine değinmektedir. Selznick'e göre (1996) kurumsallaşma bir örgütün özel bir karakter kazandığı ve ayırıcı bir yetkinliği eğitimle ya da kendi kapasitesiyle başardığı bir süreçtir. Eski ve yeni kurumsal kuram arasındaki en önemli fark, yeni kurumsalcı kuramın örgüt içindeki biçimsel olmayan yapıya daha az odaklanırken, örgütün meşrulaşmasında bir etken olarak biçimsel yapının sembolik rolüne daha fazla odaklanmasıdır. Eski kurumsalcılıkta örgütsel dinamikler bakımından değişime vurgu yapılmaktadır ve kurumsallaşmanın odağında örgüt, değerler, normlar ve tutumlar yer alır. Yeni kurumsalcılıkta ise durağanlığa vurgu yapılırken, kurumsallaşmanın odağında alan/toplum, sınıflandırmalar, rutinler, senaryolar ve şemalar yer alır (DiMaggio ve Powell, 1991: 12-13).

DiMaggio ve Powell (1991), yeni kurumsal kuramın çerçevelerini Weber'in normatif kültürel bakış açısından yola çıkarak açıklamışlardır: Weber, bürokrasi kurulduğunda bir daha geri dönüşü olmayacak kadar güçlü hale geleceğini, bu nedenle

bürokrasi ve kurumların toplumu demir bir kafes gibi içine hapsedeceğini ileri sürmüştür. DiMaggio ve Powell (1991: 64) bürokratikleşme ve rasyonelleşme nedenlerinin değişime uğramasından yola çıkarak "belirsizlikle rasyonel olarak baş edebilme çabalarının sonucunda yüksek derecede yapılanmış örgütsel alanların, örgütlere yapı, kültür ve çıktılar açısından homojen bir bağlam sunduğunu" belirtmiştir. Aynı zamanda, devletin ve mesleklerin bir örgütsel alandaki örgütlerin birbirlerine benzemelerine yol açtığını belirtmişlerdir. Zira örgütsel alanda standartlar ve uygulamalar belirginleştiğinde eğitim ve işe alma süreçlerinin de etkisiyle bu standart ve uygulamaların yayılmaları ve kanıksanmaları mümkün hale gelmektedir.

Kurumsal kuramda, Scott'ın (2003) *örgütsel alan* kavramı temel alınmaktadır. "Örgütsel alan" kavramını DiMaggio ve Powell, (1991: 64), "kurumsal hayatın belli bir alanını oluşturan örgütler toplamı" olarak tanımlanmaktadır. Bu örgütler; tedarikçiler, tüketiciler, düzenleyici kuruluşlar ve benzer mal ya da hizmet üreten diğer örgütlerden oluşmaktadır. DiMaggio ve Powell (1991: 65), "örgütsel alandaki alt birimlerin birbirleriyle ne kadar bağlı ve ilgili olduklarına ve yapısal eşdeğerliğin önemine vurgu yapmak" için analiz birimi olarak örgütsel alan kavramını kullandıklarını belirtmektedirler.

Kurumsal kurama göre örgütler, sadece çevrelerindeki diğer örgütlerle ekonomik olarak uyumlu olmak amacıyla teknik verimliliklerini artırmak için değil, aynı zamanda sosyal olarak uygunluk sağlayan "politik güç" ve "kurumsal meşruiyet" için de rekabet etmektedirler; çünkü kurumsal taleplere uymak sosyal destek kazandırmakta ve örgütün hayatta kalmasına yardımcı olmaktadır (DiMaggio ve Powell, 1991). Dolayısıyla örgütler, aynı anda hem teknik hem de kurumsal çevrenin taleplerini yerine getirmeye çalışmaktadırlar. Teknik çevreler, bir ürün ya da hizmetin üretildiği bir pazarda, örgütleri kendi üretim sistemlerinin etkili ve verimli kontrolü ile ödüllendiren çevreler olup; kurumsal çevreler ise, meşruiyet kazanmak amacıyla örgütlerin uyması gereken kurallardan oluşan çevrelerdir (Scott ve Meyer, 1991:123). Örgütler hem teknik hem de kurumsal çevrelerin baskılarına uyum göstermek durumunda olsalar da, bu baskılar farklı yoğunluk düzeylerinde olabilir. Devletin düzenlemeleri ve ihtiyaçları ile profesyonel beklentiler ve

belgelendirme süreçleri yine bu alandaki örgütlerin yaşadığı baskılardandır (Alexander ve Scott, 1984).

DiMaggio ve Powell'a göre (1991) örgütsel alan içindeki örgütlerin biçim ve uygulamaları zamanla homojen bir hale gelmektedir. DiMaggio ve Powell (1983) tarafından belirlenen ve izomorfik gelişime yol açan üç mekanizma şunlardır: Zorlayıcı (politik zorlama yoluyla uyum sağlama), taklitçi (mimetik) (belirsizlikten sakınmak için en iyi uygulamaların taklit edilmesi) ve normatif (çevreye uygunluk). Bu uyma süreci örgütlerin birbirlerine giderek daha fazla benzemelerine ve yapısal açıdan eşbiçimli olmalarına yol açmaktadır. Bu da, kurumsal kuramın ilk dönemlerinde durağanlığa yapılan vurguyu göstermektedir. İzomorfizm yoluyla da işaret edildiği gibi, kurumsal teorisyenler (DiMaggio ve Powell, 1983; Meyer ve Rowan, 1977) örgütlerin hayatta kalmak ve eleştirel bir ortamda meşruiyet kazanmak için kurumsal çevreyle uyum içerisinde olma eğilimine odaklanmaktadır. Hangi mekanizmanın zorlamasının sonucu olursa olsun, eşbiçimlilik rekabet süreci içerisindeki başarılı uygulamaların yaygınlamasının önünü açmaktadır.

Suchman (1995) meşruiyeti "sosyal olarak inşa edilmiş normlar, değerler, inançlar ve tanımlardan oluşmuş bir sistem içinde var olan bir oluşumun eylemlerinin istenilen, düzgün ve uygun olduğu yönündeki genel algı veya varsayım" olarak tanımlamaktadır (s. 574).

Scott (1995) kurumları düzenleyici, normatif ve bilişsel etkiler bütünü olarak düşünmektedir ve bu nedenle resmi ve gayrıresmi kurumlar ayrımına gitmektedir. Yasal ve idari yapılar resmi boyutu yansıtırken; tutum, değer ve gelenekler ise gayrıresmi kurumların kaynağıdır (Scott, 1987; Salomon ve Wu, 2012; Peng ve diğerleri, 2008). Arregle ve diğerleri, (2013) örgütsel istikrar ve başarıyla doğrudan ilişki içinde olmaları dolayısıyla resmi yapıların önemini vurgulamaktadır. Kurumlar genelde dirençle karşılaşmadan ve sürekli olarak takip edildiğinden, kendi kendine yeniden üretilme ve sorgulanmaksızın kabul edilme (kanıksanma) değeri kazanmışlardır (Tolbert ve Zucker,1983; Friedland ve Alford, 1991). Kanıksanmış bir kurumsal çevre ve bu

kanıksanmış çevreye uyması beklenen örgütlerin kurumsal çevre içinde meşruiyet kazanmaları uyumla ilişkili olmakla birlikte aynı zamanda hayatta kalabilmeleri için de gereklidir (DiMaggio ve Powell, 1991). Örgütsel alan içindeki kurumsal kural ve normların tanımladığı gerekliliklere uyum gösteren yapıların tasarlanmaması halinde, örgütlerin meşruiyetlerinin sorgulanması gündeme geldiği için varlıklarını sürdürmeleri riske girmektedir (Meyer ve Rowan, 1977).

Kurum olarak adlandırılan örgütlü, kalıplaşmış inanç ve kuralların çoğu, eylemin en rasyonel yolunu sunmayabilir; fakat faaliyetleri yürütmenin açık ya da doğal yollarını ortaya koyan sosyal olgunun kanıksanmış bir niteliği olarak, herkes tarafından kabul edilir, geniş çapta paylaşılır ve dışsal olarak onaylanırlar (DiMaggio ve Powell, 1991).

Örgütlerin sorgulanmaksızın kabul edilen (kanıksanmış) inançları pasif bir biçimde bünyesinde barındırdıkları bu varsayım, örgütlerin kurumsal baskılara açık tercihler (explicit choice) yoluyla stratejik tepkiler verdiklerini ileri süren yazın ile çelişmektedir (Greenwood ve diğerleri, 2008; Pache ve Santos, 2010).

"Yabancılık sorunu", "şirkete özgü avantaj" ve “kurum temelli yaklaşım” üzerine yapılmış erken dönem çalışmalara bakıldığında, şirketlerin meşruiyet kazanmak ve dolayısıyla dış pazarlarda maruz kaldıkları maliyetleri düşürmek için yabancı bir kurumsal ortama neden uyum sağlamak isteyeceklerinin arkasında yatan seziyi anlamak mümkün olacaktır (Zaheer, 1995). Bu sebeple, bilim insanları izomorfik baskıların varlığı (stratejilerini ve ticari uygulamalarını yabancı piyasaya uyumlu hale getirme baskısının olduğu) konusunda hemfikirdirler (Miller ve Eden, 2006; Scott, 1995; Zaheer, 1995; DiMaggio ve Powell, 1983). Bu bakımdan, DiMaggio ve Powell (1983) ve Scott (1995), düzenleyici, normatif ve bilişsel meşruiyet kazanmak için izomorfik stratejiler yoluyla yerel normlara uyum sağlama gereksiniminin gözlemlenebileceğini belirtmiştir. Dahası, uyum sağlama baskılarının büyüklüğü sabit değildir; aksine çok uluslu şirketler için uluslararası iş süreci boyunca değişmektedir. Dolayısıyla, yabancı firmaların yerel izomorfizmi kurumsal mesafeden dolayı farklı şekillerde tecrübe ettikleri ileri sürülmüştür (Gaur ve Lu, 2007; Xu

ve Shenkar, 2002; Kostova, 1996). Kurumsal mesafe, kurumsal bağlamda (Kostova, 1996) merkez ülke ile yatırım yapılan ülke arasındaki benzerlik veya farklılığın ölçüsüdür ve bu nedenle şirketlerin izomorfik baskılar açısından yaşadığı değişimi açıklamaya çalışmaktadır.

Bununla birlikte, kurumsal anlayışın karmaşıklığı kurumsal mesafe yaklaşımı ile sınırlı değildir. Merkez şirketle kıyaslandığında şubeler yabancı kurumsal ortamlarda çalışmaktadırlar; bu sebeple çok uluslu şirketin hem dış hem de iç çevresine yerleşiktirler ve dolayısıyla her iki çevrede de zorlu meşruiyet kazanma görevini başarmaları gerekir (Kostova ve Roth, 2002; Kostova ve Zaheer, 1999). Bu da, kurum temelli yaklaşımın karmaşıklığını anlamak için, dışsal meşruiyet kazanma yeteneğinin çok uluslu şirketin kâr edebilmesi ve hayatta kalması açısından önemli olduğunu ortaya koymaktadır (Gaur ve Lu, 2007). Bu nedenle, kurumları anlamak çok uluslu şirketin varlığı açısından önemlidir ve mesafe açısından farklılık gösterecektir. Aynı zamanda baskıların türleri de farklılık gösterecektir.

3.3. Kurumsal Kuramda Örgüt-Çevre Etkileşimleri

Örgüt kuramları içerisinde açık sistem modellerin ortaya çıkışıyla birlikte araştırmacılar örgütler üzerinde çevrenin etkilerini daha sık ele almaya başlamışlardır (Aldrich, 2008; Morgan, 1990; Hougland ve Shepard, 1980; Aldrich ve Pfeffer, 1976). Böylece örgütlerin çevreyle olan etkileşimleri yaklaşık kırk yıldır örgüt kuramındaki temel konulardan birini oluşturmaktadır.

İlk dönem kurumsal kuram çalışmalarında kurumsal çevrelerin tek tip, homojen ve tutarlı olduğu vurgulanmaktadır. Yine, örgütsel alanlarda çokluluk, rekabet ve çatışma halinin sıklıkla ele alınması kurama katkıda bulunmuştur.

Scott (2003), örgüt kuramlarını kapalı ve açık sistemler olarak ele almış; onları da rasyonel ve doğal olmak üzere gruplandırmıştır. Buna göre kurumsal kuram açık ve doğal sistemlerdendir ve çevresel düzeyde bir analiz yapılmaktadır: Doğal sistem yaklaşımına

göre, örgütler hayatlarını sürdürmek için birtakım ihtiyaçları yerine getirmesi gereken sosyal sistemlerdir ve rasyonel bakış açısına kıyasla doğal sistem yaklaşımında örgütsel davranışlar ve ilişkiler daha kritik hale gelmektedir (Scott, 2003).

Ayrıca, çevre ile ilişkili unsurların nasıl tanımlandığı önem taşımaktadır. Scott (2003), yaptığı "örgütsel bölge" ve "örgütsel alan" tanımlarıyla kurumsal kuram yazınına katkı sağlamakta ve çevreyi "örgüt dışındaki her şey" olarak tanımlamanın yanlış olacağını belirtmektedir. Örgütsel bölgeler adı altında yapılan bir çevresel tanımlama ile örgütte üretilen mal ve hizmetlerle ilişkili tedarikçiler, müşteriler ve rakiplerden oluşan örgüt grupları ele alınmaktadır.

İlk dönem çalışmalarda çevre "kurum" olarak alınmaktadır (Özen, 2007). Bu ilk dönem çalışmalarda zamanla örgütsel alanda çeşitlilik azalmış, eşbiçimlilik artmıştır.

3.4. Kurumsal Kuram ve Örgütsel Alandaki Aktörler

Yakın dönem kurumsal kuram çalışmalarında, aktörlerin kurumların oluşumu ve değişimi sürecinde rol oynadığı sıklıkla söz edilmektedir (Örn. DiMaggio, 1988; Oliver, 1991; Greenwood ve Hinings, 1996; Fligstein, 1996; 1997; Rao 1998; Beckert 1999; Rao ve diğerleri, 2000; Lounsbury, 2001; 2002). Burada kurumsal değişimi yaratan aktörler, ağırlıklı olarak çok uluslu şirketlerdeki yöneticiler çerçevesinden ele alınmaktadır. Beckert'a göre (1999), aktörler kendileri için rasyonallik olgusunu biçimlendiren kurallara yerleşiktir olmakla birlikte kurumlar, kurumsal tasarımları kendi çıkarları için etkilemek üzere kaynakları yönlendiren aktörler tarafından değiştirilmektedir. Buna göre, aktörün rolünün vurgulandığı kurumsal kuram çalışmaları kurum ve stratejik eylemin birbiriyle ilişkili olduğunu göstermekte ve kurumsal kuralların aktörlerin stratejik seçimler yapabilmeleri için gerekli olduğunu ele almaktadır.

Oliver (1991), ilk dönem çalışmalarda kurumsal çevrelerin yapısal uyum ve izomorfizm üzerindeki etkilerine fazlaca odaklanıldığı için örgüt çevre ilişkilerinde aktörün rolünün gözden kaçırıldığını belirtmektedir. Yazar, kurumsal baskılara karşı aktörlerin

farklı stratejilerle karşılık vereceğini savunduğu çalışmasında (1991), *kabullenme* (özellikle kanıksanmaları açısından, kurumları takip etme), *uzlaşma* (birden fazla bileşenin beklentilerini müzakere yoluyla dengeleme), *kaçınma* (kurumsal uyumdan kaçma), *başkaldırma* (kurumsal baskılara şiddetle direnme ve karşılık verme) ve *manipülasyon* (kurumsal etkileri yeniden tanımlama) şeklinde tanımladığı stratejilerle kurumsal baskılara farklı yanıtlar aramıştır ve bunlar da örgütsel uygulamalar anlamında çeşitliliğe yol açabilmektedir.

Oliver, aktörlerin kurumsal alandaki faaliyetleri için stratejiler tanımlarken, Lawrence (1999) aktörün kurumsal çevreyi tümüyle değiştirme etkisinin olabileceğini belirtmektedir. Scott ve diğerlerine (2000) göre ise *kurumsal aktörler,* kurumsal mantıkları yaratan, sürdüren ve taşıyan bireyler ya da örgütlerdir. Aktörler kendi çıkarlarını korumak ya da artırmak amacıyla, onlara yol gösteren örgütsel formlar, kurallar ve prosedürler seçmekte ve değişim ya da durağanlık için mücadele etmektedirler. Bu mücadele, belirli stratejileri takip ederek kaynak ve meşruiyet sağlama olanağı sunan fırsat alanları içinde gerçekleşmektedir. Bunun yanında DiMaggio (1988), kurumsal girişimcilere dikkat çekerek bu aktörlerin kurumsal değişimi yaratmak için örgütsel alana yenilikler getirdiğini ve bir kurumsallaşma projesinin başarısının onu savunan, karşı olan ya da onu etkilemeye çalışan aktörlerin göreli güçlerine bağlı olduğunu belirtmektedir. Yazara göre, kurumsal girişimciler kurumsal yapıların içinde bulunan, çıkarı olan ve kurumsallaşmış kuralları etkilemek için kaynakları yönlendiren aktörlerdir. Devlet, piyasa ya da meslek örgütleri alandaki yönetişim mekanizmasını belirleyen ana aktörlerdir ve bu aktörler alandaki diğerlerine kıyasla hâkim olan olabilmektedir (Streeck ve Schmitter, 1985). Greenwood ve diğerleri (2002), muhasebecilik meslek örgütünün, muhasebeciliğin faaliyet alanını profesyonel danışmanlık hizmetleri vererek genişlettiğini ve böylece meşruiyetlerini artırdığını belirterek, bunu gerçekleştiren grupları kurumsal girişimciler olarak tanımlamıştır.

Brint ve Karabel (1989), aktörlerin kendi çıkarlarını artırmak üzere kurumsal alanları değiştirdiklerine dair profesyonellerin örgütsel alandaki rollerini açıklayan ve

ABD'deki devlet okullarının dönüşümünü ele aldıkları çalışmalarında örgütsel alanları "güç ilişkileri arenası" olarak tanımlamışlardır. DiMaggio ve Powell (1991) ise, Amerikan sanat müzelerinin zaman içindeki oluşumunu anlattığı çalışmasında profesyonel normların mevcut kurumları zorlarken aynı zamanda çözülmenin bir kaynağı olabileceği sonucuna ulaşmıştır. Özen (2002), bir yönetim uygulaması olarak toplam kalite yönetiminin profesyonel yöneticiler tarafından nasıl yeniden oluşturulduğunu ve yayılması için çaba gösterdiğini belirtmektedir. Yine, meslek örgütleri ve devlet, örgütsel alanda farklı politik ve sosyal baskıları yaratan aktörler olarak ele alınmalıdır (Galvin, 2002).

3.5. Kurumsal Değişim

Kurumların durağan ve kanıksanmış olduklarına dair görüşler, daha sonra yerini kurumların değişebileceğine dair teze bırakmıştır (Greenwood ve diğerleri, 2002). Bir başka deyişle, kuramda durağanlığa gitme sürecinin ortaya çıkardığı bir hareketlilikten bahsedilmektedir. Kurumsal değişim çalışmalarında, yeni kurumsal biçimlerin ortaya çıkışı ve bununla ilişkili olarak oluşan yeni yapılar ve uygulamaları benimsemeye dair baskılara yanıt veren örgütsel alanlara ve örgütlere odaklanılmaktadır.

Yakın dönem kurumsal değişim çalışmaları kurumsal girişimcilerin yeni kurumlar yaratma ve bunları meşrulaştırmalarına, güç savaşlarına, kurumların birbirlerini etkilemelerine odaklanmaktadır (Örn: Westphal ve diğerleri, 1997; Fennell ve Alexander, 1993; Scott ve diğerleri, 2000; Alexander ve Comfort, 2001; Rao ve diğerleri, 2003; Caronna, 2004). Bu çalışmalarda kurumsal değişim, farklı analiz düzeylerinde ele alınabilmektedir.

Leblebici ve diğerleri (1991) yaptıkları çalışmada, ABD radyo yayıncılığı endüstrisinde yaşanan kurumsal değişimi farklı dönemlerde ortaya çıkan aktörler bağlamında incelemişlerdir. ABD'de radyo yayıncılığı sadece devlet tekelindeyken, sonrasında öne çıkan birbirinden bağımsız aktörlerle devletin kontrolünden çıkarak, özelleşmiş, böylelikle kurumsal değişim gerçekleşmiştir (Leblebici ve diğerleri, 1991). Dorado'ya (2005) göre, araştırma sonuçları çevre örgütlerin devreye soktukları geleneksel

olmayan yenilikçi uygulamaların alandaki diğer örgütler tarafından zamanla benimsenmesiyle, bu uygulamaları ortaya çıkaran örgütlerin alanda daha önemli pozisyonlar elde ettiklerini göstermiştir.

Özellikle sağlık sektöründe rastlanan kurumsal değişime Barley'nin (1986) radyoloji departmanlarında yaptığı araştırması ile Westphal ve diğerleri (1997) yaptıkları araştırmaları örnek gösterebiliriz. Barley (1986) bilgisayarlı tomografi cihazlarının ortaya çıkmasıyla radyoloji hekimlerinin ve teknisyenlerin davranışlarını etkileyen durumların değiştiğini, böylece karar mekanizmalarının bu aktörler arasında tekrar şekillendiğini dile getirmiştir. Yine, Westphal ve diğerleri (1997) yaptıkları araştırma sonucunda hastanelerde Toplam Kalite Yönetimi (TKY) uygulamalarının taklitçilik yoluyla yayıldığını belirtmişlerdir. Yazarlar, bu uygulamayı ilk benimseyenlerin bunu verimlilik elde etmek, daha sonra benimseyen örgütlerin ise meşruiyet kazanmak adına benimsedikleri sonucuna ulaşmışlardır.

Aynı zamanda aktörlerin de hedeflerine ulaşmaları için de önem taşıyan kurumsal değişim ve kurumsal çatışma bir çok araştırmaya konu olmuştur (Örn.: Kitchener, 1998; 2000; Hoffman, 1999; Scott ve diğerleri, 2000; Ruef ve Scott, 2003; Rundall ve diğerleri, 2004; Reay ve Hinings, 2005). Bu araştırmalarda "kurumsal değişim" zamanla bir mantıktan diğerine geçişin gözlendiği farklı kurumsal mantıklar çerçevesinden ele alınmaktadır.

Kurumsal çatışma ve değişim bir diğer yandan çözülme baskılarının bir sonucu olabilir. Oliver'a göre (1992: 564) kurumsal çözülme daha önceden meşru olan ya da kanıksanmış örgütsel eylemleri yeniden üretmek üzere yerleşik bir örgütsel uygulama ya da prosedürün örgütsel zorunluluklar ya da başarısızlıklar sonucunda meşruluğunu kaybetmesidir. Bu kurumsal yerleşiklik, durağanlık için bir zorlayıcı unsur olarak devreye girer, ancak kurumsal normları zorlayan çeşitli kurumsal çözülme öncülleri (Oliver, 1992) değişim olasılığı için bir fırsat olarak görülür ve de bunlarla ilişkilidir. Kurumsal biçimlenme ve değişim, gücün eşit dağılmadığı çoklu sosyal bileşenler arasındaki siyasi

mücadelenin sonuçlarıdır. Örgütler, örgütsel alanlar ya da devlet gibi kurumlar sosyal etkileşimler tarafından sürekli ve yeniden üretilen, çok düzeyli sosyal düzenlemeler olarak anlaşılabilirler; buna da kurumsal değişimin sosyal inşası denilmektedir (Seo ve Creed, 2002).

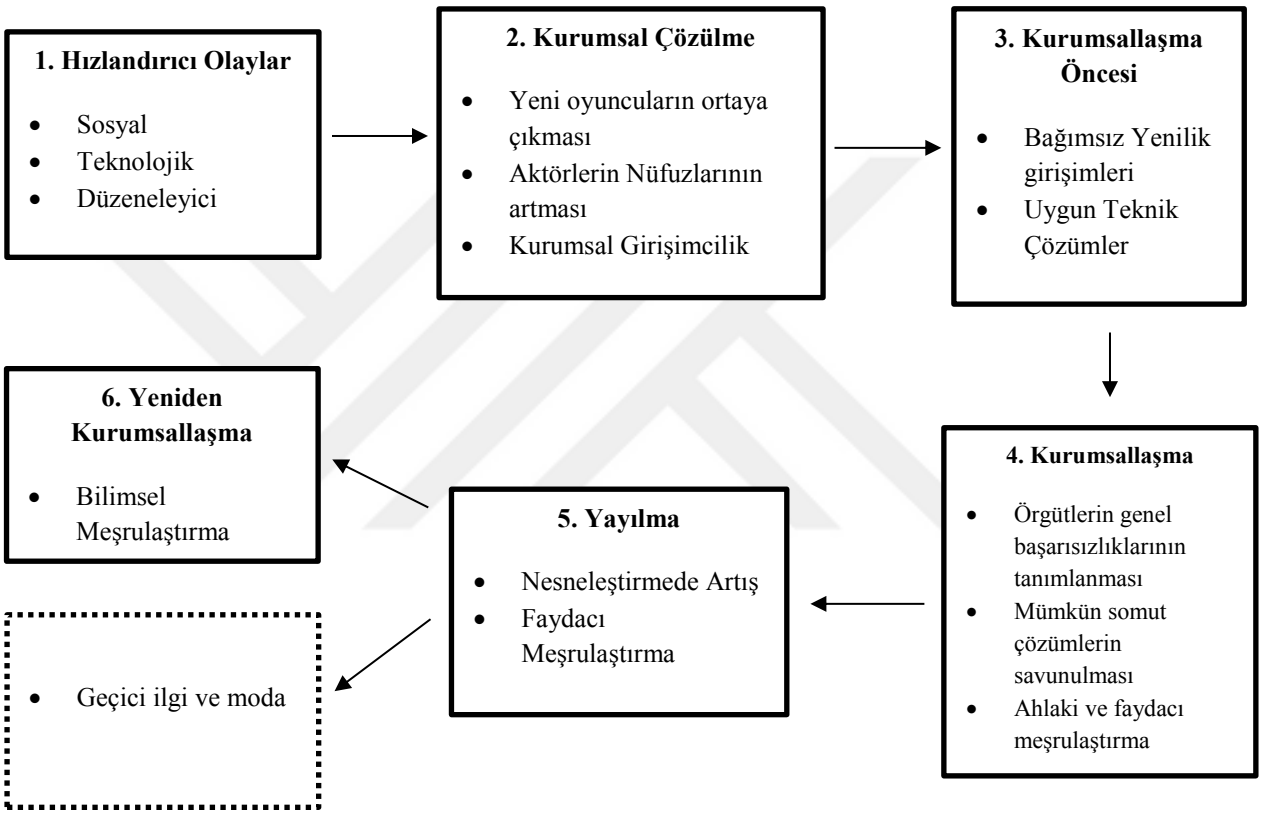
Kurumsal çatışma, bir örgütsel alandaki değişime gösterilen direnç ya da değişim yönünde bir hareketle tetiklenebilmektedir. Kurumsallaşmış uygulamaların durağanlıktan çıkması üzerine yapılan çalışmaların bazılarında (Örn: Zilber, 2002; Townley, 2002) kurumsal değişimde mikro düzeydeki politik süreçlerin etkisine değinilmektedir. Mikro düzeylere, kısa dönemlere ve aşamalı olarak meydana gelen değişim süreçlerine odaklanılan (Dacin ve diğerleri, 2002) bu çalışmalarda aktörlerin amaçlarının ve radikal ya da aşamalı olarak değişimle sonuçlanabilecek karmaşık süreçlerdeki eylemlere vurgu yapılmaktadır.

Lounsbury (2002), finans örgütlerinin kurulma modellerini düzenleyici bir mantıktan piyasa mantığına doğru giden bir kurumsal değişim süreci içinde açıklamıştır. Yazar, profesyonelleşmeyi kurumsal dönüşümün bir sonucu olarak ele almış fakat araştırmanın sonunda yeni finans mesleklerinin ortaya çıkışının alanda piyasa mantığını yerleştirdiği sonucuna ulaşmıştır.

Greenwood ve Hinings'e (1996) göre ise örgütler hem piyasa hem de kurumsal bağlamın etkisi altındadırlar. Ayrıca eski kurumsal kuramın savlarını da bu değişim sürecinin içine katarak, örgüt içinde hızlandırıcı ve kolaylaştırıcı dinamiklerin değişim üzerindeki etkisini vurgulamışlardır. Örgütlerin çıkar tatminsizlikleri ve değerlere bağlılıkları değişimi hızlandırıcı, örgütlerin diğer aktörlere bağımlılık durumlarıyla, eylem kapasiteleri ise değişimi kolaylaştırıcı dinamiklerdir. Clemens ve Cook'a (1999) göre değişim her zaman dışsal olmak zorunda değildir ve belirli bazı kurumsal unsurların özellikleriyle ya da unsurlar arasındaki gerilimle ilişkili olabilmektedir.

Greenwood ve diğerlerinin (2002) alan düzeyindeki değişimleri inceledikleri çalışmalarında kurumsal değişimin en önemli aşamasının "kuramsallaşma" olduğunu vurgulamışlar ve kurumsal değişimin aşamalarını göstermişlerdir (Şekil 1).

Şekil 1. Kurumsal Değişim Aşamaları



Kaynak: Greenwood, R., R. Suddaby ve C. R. Hinings. (2002). Theorizing Change: The Role of Professional Associations in the Transformation of Institutionalized Fields. Academy of Management Journal. 45.1, 58-80.

Greenwood ve diğerlerinin (2002) çalışmasında kurumsal değişimin bir örgütsel alandaki aktörler tarafından gerçekleştirilmesi incelenmiştir. Sosyal, teknolojik veya düzenleyici, ancak kurumsal düzeni sarsıntıya uğratan bir olay ya da olayların ardından alana giren aktörler, aktörlerin güç dengelerindeki değişim ve kurumsal girişimcilik neticesinde, sosyal olarak oluşturulmuş alan düzeyindeki uzlaşma bozulur ve kurumsal bir çözülme yaşanır. Kurumsallaşma öncesi aşamada ise sorunlara teknik çözümler üretilir ve

örgütler yenilik çabalarına girişirler. Tolbert ve Zucker'e göre (1996) kurumsallaşma öncesi düzeyde, yerel olarak algılanan sorunlara teknik olarak uygun çözümler arayan kuruluşlar bağımsız olarak yenilik (inovasyon) yapmaktadırlar. Her ne kadar, başarılı bir kuramsallaşma (beşinci düzey) yayılma yoluyla gerçekleşse de, ne yazık ki, kurumsallaşma öncesinden tamamen kurumsallaşmaya geçiş aşamasındaki inovasyon süreçlerine az sayıda kurumsal teorisyen önem vermiş ve fikirlerin örgütsel topluluklar içinde taşınma biçimlerini ve mekanizmalarını araştırmışlardır (Baron ve diğerleri, 1986; Burns ve Wholey, 1993; Davis, 1991; Davis ve Greve, 1997; Gulati, 1995; Greve, 1995, 1996; Haveman, 1993; Haunschild ve Miner, 1997; Kraatz, 1998; Mizruchi, 1996; Palmer ve diğerleri, 1993; Tolbert ve Zucker, 1983; Westphal ve diğerleri, 1997; Westphal ve Zajac, 1997).

Tolbert ve Zucker (1996), dördüncü düzey olan kurumsallaşma ve beşinci düzey olan yayılma safhasının kesişimine "yarı kurumsallaşma" adını vermektedir. Yazarlara göre "tam kurumsallaşma", uyum yoğunluğu bilişsel meşruiyet (Suchman, 1995) fikrinin benimsenmesi ve bu fikirlerin kendiliğinden, doğal bir biçimde kanıksanması ile gerçekleşecektir. Tam olarak kurumsallaştıktan sonra, fikirler nesiller boyunca ayakta kalabilecektir (Tolbert ve Zucker, 1996: 184). Yine, yarı-kurumsallaşmış fikirlerin neden kurumsallaşamadığını, bunun yerine geçici modaların ritmiyle gerilemesini inceleyen (altıncı düzey) az sayıda araştırmacı bulunmaktadır (Örn: Abrahamson, 1991; Strang ve Soule, 1998).

Her ne kadar devlet eli ile dayatılan koşulların yarattığı kurumsal değişim süreçleri kaçınılmaz ve zorlayıcı algılansa da, her zaman benimsenmeyebilir, çünkü bazen güçlü örgütler devreye girerek ve devlet üzerinde etki yaratarak bu değişimi zorlayabilmektedirler (Vermeulen ve diğerleri, 2007). Bu açıdan, devletin kurumsal değişim yaratması lobicilik gibi faaliyetlerle sınırlı hale gelebilmektedir. Ayrıca, radikal değişimler örgütün içsel çelişkileri, zıtlıkları ve paradoksal doğasından ötürü, güçlü kurumsal baskılar ve düzenleyici bir yönetime (Örn: devlet) rağmen, örgüt bileşenleri tarafından zorlanmakta, sorgulanmakta hatta bazen direnç ile karşılanmaktadır (Eisenhardt, 2000).

Özen (2007, s.315) kurumsal değişim aşamalarını şu şekilde sıralamaktadır:

a. Kurumsal değişim dışsal krizler ve çelişen kurumsal mantıklarla tetiklenir ve yönlendirilir.
b. Kurumlar, belirsizlik azaltıcı bir etkiyle stratejik eylem zemini yaratır.
c. Kısmi özerkliği olan aktörler kurumsal çelişkilerden kurumsal değişim yaratırlar.
d. Kurumsal değişim çatışan ya da örtüşen mantıklara sahip aktörlerin rekabet ya da işbirliğiyle mevcut kurumları kendi mantıkları doğrultusunda anlamlandırdıkları ve kurdukları bir süreçte gerçekleşir.
e. Aktörler hâkim söylemlere dayanan stratejilerle, kendi mantıklarını meşrulaştırırken karşı mantıkları gayrimeşrulaştırmaktadırlar.

Kurumsal değişim ve örgütsel yapılarını açıklamak yönünde yapılan çalışmalar genellikle kurumsal mantıkları bir değişken olarak incelemektedir (Thornton ve Ocasio, 1999; Thornton, 2001, 2002; Friedland ve Alford, 1991; Hoffman, 1999; Seo ve Creed, 2002). Bu nedenle kurumsal mantık yaklaşımı ve farklı kurumsal varlıkların özellikle çok uluslu organizasyon yapılarındaki çelişkileri, pazar ve yönetim anlayışı üzerindeki iz düşümlerinin daha iyi anlaşılabilmesi için kurumsal mantıklar daha detaylı bir şekilde incelenmelidir.

3.5.1. Kurumsal Mantıklar

Kurumsal kuram örgütsel alandaki kurumsal baskıların örgütleri değişime zorladığı, örgütlerin bu çevresel baskılara tepki vererek kendilerini değiştirdiklerini ve meşruiyet kazanmaya çalıştıklarını iddia etmektedir (Bjerregaard ve Jonasson, 2014). Kurumsal baskılara tepki verme yeteneği ise teorik olarak "kurumsal mantıklar" yapısıyla açıklanır. Kurumsal mantıklar, son yıllarda yönetim ve organizasyon alanında üzerinde en fazla durulan konulardan birisi haline gelmiştir (Battilana ve Dorado, 2010; Lounsbury, 2007; Marquis ve Lounsbury, 2007; Shipilov ve diğerleri, 2010; Thornton ve Ocasio, 1999; Thornton, 2001, 2002; Thornton ve diğerleri, 2012).

Kurumlara merkezi bir mantık rehberlik etmektedir ve bunlar *kurumsal mantıklar* olarak adlandırılırlar. Kurumsal mantıkların toplumun her biri kendi içinde ayrışan ve kimi zaman da birbiriyle çatışan değer alanlarından doğduğu görüşü Freidland ve Alford (1991) tarafından ileri sürülmüştür. Kurumsal mantıklar; uygulamalar, değerler ve inançların sosyal olarak yapılandırılmış tarihsel bir örüntüsüdürler ve bireylerin kendi varlıklarının üretimi ve yeniden üretimine, zamanı ve yeri düzenlemelerine ve kendi sosyal gerçekliklerine anlam katmalarına hükmederler. Kurumsal mantıklar oyunun kurallarını belirlediği gibi sorunları ve bunların çözümlerini de sunarlar (Thornton ve Ocasio, 1999). Kurumsal kuram bir örgütsel alan içinde çoklu, birbiriyle çatışan, çelişen, yarışan, kurumsal mantıkların, kuralların ve inançların aynı anda bulunabileceğini kabul etmektedir (Borum ve Westenholz, 1995; D'Aunno ve diğerleri, 1991; Friedland ve Alford, 1991; Hoffman, 1999; Seo ve Creed, 2002).

Kurumsal mantıkların belirli bir alanda örgütsel düzenleme ve uygulamalar üzerinde belirleyici etkisi yaygın bir şekilde kabul görürken, diğer tarafta, nasıl oluştuklarına ve değiştiklerine yönelik ilgi ve merakın da arttığı dikkat çekmektedir (Glynn ve Lounsbury, 2005; Nigam ve Ocasio, 2010; Thornton ve diğerleri, 2012). Friedland ve Alford (1991) esasen bunları her kurumun "örgütleyici ilkeleri" (s. 232) olarak tanımlamıştır. Dahası, bunlar gözlemlenen davranış ile inançları, normları ve değerleri birleştiren (Cloutier ve Langley, 2013; Reay ve Hinings, 2005) "sosyal olarak inşa edilmiş maddesel uygulamaların tarihsel örüntüleri" (Thornton ve Ocasio, 2008: 101) olarak düşünülebilir. Bu nedenle, mantıklar kurumları eyleme dönüştüren çerçeveyi oluşturur (Stormer, 2008). Bu varsayımları iş rutinine transfer ederek, mantıklar bir örgütteki uygun stratejiler hakkında genel bir anlayış oluşturur ve dolayısıyla yöneticileri de hâkim ve geçerli mantığı onaylamak üzere kararlar almaya yönlendirir (Thornton ve Ocasio, 1999; Lounsbury, 2007; Fligstein, 1990).

Friedland ve Alford'ın (1991) çalışmasını temel alarak, Stormer (2008), uygulamaları ve üst düzey örgüt ve endüstri mantıklarını içeren görece istikrarsız mantıkları ayrıştırarak bir mantıklar hiyerarşisi önermektedir. Ancak, Friedland ve Alford

(1991), kanıksanmış değerinden dolayı, diğer bütün mantıkların temel kaynağı olarak, makro sosyal mantıklar tipolojisini geliştirmiştir: Bunlar, batı toplumu için, kapitalist piyasa, bürokratik devlet, demokrasi, çekirdek aile ve Hristiyanlık dinidir. Bu mantıkların birbirleriyle karşılıklı bağımlı oldukları iddia edilmesine rağmen, çelişmekte olan doğaları benzer şekilde ortadadır. Mantıkların daha bariz bir şekilde fiziksel olduğu ve çeşitlilik gösterdiği örgütsel seviyede farklı mantıklar arasında rekabet olabilir (Reay ve Hinings, 2009).

Başlarda belirli bir örgütsel alanda değişimin, sosyal dinamiklerin veya kurumsal girişimcilerin etkisiyle bir kurumsal mantıktan diğerine geçiş şeklinde olduğu düşünülürken (Scott ve diğerleri, 2000; Thornton ve Ocasio, 1999; Thornton, 2001), son yıllarda örgütsel alandaki süreç ve dinamiklere bağlı olarak daha karmaşık bir nitelik taşıdığı görülmeye başlanmıştır (Marquis ve Lounsbury, 2007; Misangyi ve diğerleri, 2008; Purdy ve Gray, 2009; Goodrick ve Reay, 2011; Pache ve Santos, 2013). Buna göre, kurumsal mantıkların ortaya çıkışı ve değişimi örgütsel alan dışı ve içi dinamiklere göre dönüşüme uğramak şeklinde çeşitli mekanizmalarla gerçekleşebilmektedir.

Bir önceki "kurumsal değişim" ana başlığında değinildiği gibi, örgütsel alanda mevcut kurumsal mantıkların birbirleriyle çatışması kurumsal değişimi ortaya çıkarmaktadır. Yani, alan düzeyinde çoklu kurumsal mantıklardan biri diğer kurumsal mantıklardan daha fazla güce sahipse o kurumsal mantık hâkim olmakta ve hâkim kurumsal mantıktan diğerine geçiş de kurumsal değişimi yaratmaktadır (Scott ve diğerleri, 2000; Greenwood ve diğerleri, 2002; Reay ve Hinings, 2005). Dönüşümsel değişim, uygulamaların radikal nitelikte değişimi sonucunda yeni bir kurumsal mantığın ortaya çıkışına işaret ederken; gelişimsel değişim sürecinde hâkim uygulamaların çoğu varlığını korumakta, yalnızca bazı unsurlarda değişiklikler yapılarak kısmi yenilik sağlanmaktadır (Thornton ve diğerleri, 2012).

Friedland ve Alford (1991: 232) kapitalist Batı'nın piyasa, devlet, çekirdek aile, demokrasi ve din gibi temel kurumlarının birbirleriyle çelişmelerine rağmen bir arada

bulunduklarını belirtmektedir. Aynı zamanda bu kurumlar çoklu mantıklar yoluyla bireysel tercihleri, örgütsel çıkarları ve bu kurumları içinde taşıyan davranış örüntülerini şekillendirmektedir. Bireyler ve örgütler, kurumlar arası çatışmalar yoluyla toplumun kurumsal ilişkilerini dönüştürmektedirler. Örgütsel alanlar içindeki bu çoklu mantıklar bir kurumsal değişim yaratabilecek ya da bu değişimi tetikleyecektir (Seo ve Creed, 2002; Reay ve Hinings, 2005).

Thornton ve Ocasio (1999) yükseköğrenim yayıncılığı alanında yaptıkları araştırmada, editörlük ve piyasa olmak üzere iki farklı kurumsal mantığın, bu alandaki yöneticilerin başarısının makam, ilişki ve ekonomik boyutlarında farklılık yarattığı sonucuna ulaşmışlardır.

Hoffman (1999), örgütlerin kurumsal çevreyle tümüyle tutarlı alanlarda nadiren bulunacaklarını, bu yüzden de belirli bir örgütsel alanda çeşitli örgütsel formların eş anlı olarak birlikte bulunabileceğini belirtmektedir. Bu açıdan, örneğin devletin gerçekleştirdiği özelleştirme gibi radikal değişimler, zorlayıcı temellerinden ötürü aktörlerin aynı anda iki mantığı birden tecrübe etmesine sebep olabilir. Bu durumda aktörler alışkın oldukları kurumsal mantıktan, daha az alışık oldukları kurumsal mantığa taşınırlar.

Örgütler kurumsal olarak sağlanan şablonları kullanmaktadır (Greenwood ve Hinings, 1996), ancak kimi örgütler hâkim bir mantığın değerlerini diğer örgütlere göre daha tutarlı bir biçimde kodladıklarından bu değerlere veya örgütsel uygulamalara sahip olurlar. Scott (1991: 172) rasyonalitenin birden çok çeşidi olduğunu ve belirli bir çevrenin uygun bir biçimde yapılandırılmasına dair birbirleriyle rekabet halinde olan görüşlerin de var olabileceğini belirtmektedir.

Piyasalar birbiriyle ilişkili tedarikçiler, üreticiler ve müşterilerden oluşan sosyal yapılardır ve piyasaların oluşmasında önemli oyuncular devlet, meslek örgütleri ve firmalardır (Vermuelen ve diğerleri, 2007). Örgütsel alanların çoklu kurumsal mantıkları barındırdıkları tezinden yola çıkarak piyasalarda da aynı durumun söz konusu olduğu söylenebilir. Eğer bir kurumsal mantık olan piyasa mantığının bir örgütsel alan içerisinde

yayılması arzu ediliyorsa bunun başarılması için alandaki diğer aktörlerin de bu yeni kurumsal mantığın desteğini alması gerekmektedir (Rao ve diğerleri, 2003; Greenwood ve Suddaby, 2006).

Özelleştirme üzerinden bir örnek veren Scott (1995), özelleştirmeyi, zorlayıcı bir kurumsal değişim olarak tanımlamaktadır; çünkü özelleştirme sürecinde aynı anda iki kurumsal mantık bir aradadır. Kamu sektörü şablonu derin bir biçimde yerleşik ve kanıksanmış olsa da, iki kurumsal mantığın meşruiyet için birbirleriyle rekabet etmeleri gözlenebilecektir (Johnson ve diğerleri, 2000). Profesyonel mantık olarak adlandırılan önceki hâkim kurumsal mantıkta hizmet kalitesi ve herkes için erişilebilirlik ilkeleri yerini verimlilik ve maliyet kontrolü ilkelerine bırakmıştır; böylece verimliliğin önemli gereklerinden biri olan "kısıtlı kaynak kullanımı", önceki hâkim kurumsal mantığın "herkes için erişilebilir olma" ilkesiyle çelişmiştir.

Çıkar örgütleri olarak meslek örgütleri ise bir örgütsel alandaki çıkarları temsil etmek üzere biçimsel olarak kurulan örgütlerdir ve bir alandaki mantıkları oluşturan oyunculardır (Galvin, 2002: 673). Bu örgütler alanda kurumsal olarak tanımlanan çıkarların temsilcileridirler. Bu sayede meslek örgütleri gündemi belirlerler. Örneğin, hekimlerin hastane ortamında ne tür kontrol mekanizmaları altında çalıştıkları da yine meslek örgütünün gündemini belirleyecektir. Yine, sağlık alanında devletin söyleminde hasta yerine müşteri kelimesinin yer almaya başlaması hizmetlerle ilgili olarak daha bilgili ve talep eden kamu yaratma arzusunun bir göstergesidir (Reay ve Hinings, 2005). Devlet, yapısal bir değişimi sağlık hizmet sistemin liderleri olma rolünü hekimlerin ellerinden alarak gerçekleştirebilir. Başta sağlık çalışanlarının yönetilmesine dair mevcut kurumsal mantıklardan kaynaklanan çatışmaların temelinde bu mesleki özerkliklerinin sürdürülmesi eğilimi yatmaktadır. Bu durumda özerklik, uygulayıcının kendi kararlarını müşterilerden, o mesleğin üyesi olmayan kişilerden ya da işverenlerinden gelen dışsal baskılar olmaksızın alabilmesinin altını çizmektedir (Hall, 1968). Buradan yola çıkarak meslek ve devlet kurumlarının doğaları gereği birbirleriyle çelişkili kurumsal mantıkları savunabileceği varsayımı dile getirilebilir, zira meslek üyeleri birtakım özerklik unsurlarına sahipken,

devletin, kontrolü sağlamak adına bürokrasi ya da piyasa mekanizmalarını (Ouchi, 1980) devreye sokması bu özerkliği tehdit eden bir durum yaratmaktadır.

Çoklu ve birbirlerine rakip kurumsal mantıkların varlığı sosyal baskıları doğururken, bir yandan da birbirlerinin devamlılığını engellemektedir. Bu durumda, bastırılmış çıkarlar harekete geçerek yeni eylem repertuarlarını başarılı bir şekilde geliştirebilirler (Scott, 2004).

Kurumsal kuram, meslek örgütlerini devletin zorlayıcı gücüne paralel ve onun normatif yanlarını tamamlayıcı kurumsal mantıkları savunan aktörler olarak kabul etmektedir (DiMaggio ve Powell, 1991, Baron ve diğerleri 1986; Borum, 2004). Böyle bir bakış açısı devletin farklı kurumsal mantıkları savunabileceğini ve bu bağlamda muhalif bir aktöre dönüşebileceğini göz ardı etmektedir. Powell (1991: 196) ise, devletin taleplerinin her zaman doğrudan zorlama yoluyla olmayacağını belirterek tarafların taleplerini karşılayan çözümleri yerleştirmek için anlaşma ve uzlaşma süreçlerinin sürdürebileceğine değinmektedir.

3.5.1.1. Topluluk Mantığı

Topluluk nihai olarak bireyi uygun davranışın mantığına yönlendirirken, topluluk mantığı konumun önemini vurgulayan bir şekilde tanımlanmaktadır. Marquis ve Battilana (2009), "topluluk" terimini tanımlamaya çalıştıkları sayısız girişim arasından şu üç temel özelliği çıkarmışlardır: "Küçük ölçekli olma, sınırlı olma ve üyeler arasında güçlü bağların olması" (s.285). Coğrafi bir varlık olarak topluluğun sınırları belli belirsiz olduğu için, kapsamını ampirik olarak ele almak gerekmektedir (Aldrich, 1990). Dahası, bir topluluktaki ilişkiler, "fedakârlık ve itibarla ilgili meseleler" ile kalıcı "duygusal bağlantılar" olarak nitelendirilebilir (Almandoz, 2012, s. 1387). Marquis ve Battilana'ya göre (2009), gayriresmi kurumlar çerçevesindeki topluluk "ortak konum, yerel kültürel unsurlar, normlar, kimlik ve kanunların bir sonucu olarak, coğrafi bir bölgede bulunan belirli popülasyon, örgüt ve pazarlara" (s. 286) tekabül etmektedir. Minbaeva ve Muratbekova-Touron'un (2013) Orta Asya'da yaygın olan klan ağları üzerine düşünceleri, özellikle geçiş

ekonomileri bağlamında yer alan örgütler için, kişilerarası ilişkilerin önemini vurgulamaya yönelik başka bir bakış açısı sağlamaktadır. Yazarlar, "klan" terimi ile karşılıklılık, yükümlülük ve güç saikleri yoluyla kurulan yakın, uzak ve kurgusal akrabalık ilişkileri ile birbirlerine bağlanan bireylere atıfta bulunurlar. Çalışmaları, çalışanların seçimi sürecinde klan üyelerinin tercih edildiğini göstermekte ve böylece sosyal uyum ve iş uygulaması arasındaki ilişkiyi ele almaktadır. Genel olarak, topluluk baskılarından etkilenen yöneticiler, "toplumsal açıdan arzu edilen bir topluluk kimliği" kazanmak için (Almandoz, 2012, s.1387) bu baskılara uygun davranabilir ve böylece kaynak tedariğini kolaylaştıracak bir güven oluşturabilirler (Uzzi, 1996). Örgütler, topluluk bağlamında iletişim kurdukça (Warren, 1967), yöneticiler arasında mikro seviyedeki ilişkiler makro seviyeye taşınır ve böylece örgüt ortamındaki ilişki ağlarına gönderme yaparak topluluk mantığını oluştururlar (Peng ve Luo, 2000). Örgütsel alanlara dair son çalışmalar dışsal etkili değişkenlere yoğunlaşırken, "yerel süreçlerin zenginliği ciddi bir şekilde göz ardı edilmektedir." (Greenwood ve diğerleri, 2010, s.535). Bununla birlikte, gelişmekte olan pazarlardaki firmaların strateji ve performansını özellikle yerel toplulukların da dâhil olduğu gayriresmi kurumların şekillendirdiği varsayımı şu araştırma sorusunu ortaya çıkmaktadır:

AS2: Türkiye'de bulunan Alman şirketlerinin şubelerinin yöneticileri yerel topluluk mantığının niteliklerini ne kadar ve hangi kalitede algılamaktadır?

Gelişmekte olan pazarlarda zayıf ve gelişmekte olan resmi kurumlar görülmektedir; bu nedenle, topluluğun belirgin bir rol oynadığı kurumsal çevre olan gelişmekte olan pazarlardaki gayrı resmi kurumların anlaşılması yararlı olacaktır (Minbaeva ve Muratbekova-Touron, 2013; Peng ve diğerleri, 2009; Newman, 2000). Birçok çalışmada bu türdeki kurumsal mantığın, topluluk mantığı olarak adlandırıldığı görülmektedir (Minbaeva ve diğerleri, 2013; Peng, 2000). Marquis ve Battilana'nın (2009), gayri resmi kurumları anlamak için topluluk kavramını yazına dâhil edilmesinin başarılı bir örneğini sundukları çalışmalarında, özellikle küreselleşme ve açıkça daha fazla “sınırsız” ekonominin hedeflendiği bir zamanda topluluğun etkisinin vurgulanmasının bir paradoks olarak ortaya çıktığını göstermektedir. Sonuç olarak, Marquis ve Battilana (2009)

topluluğun tanımını "coğrafi bir bölgede bulunan ve ortak konumlarından dolayı yerel kültür, norm, kimlik ve kanunlar unsurlarını paylaşan popülasyonlar, örgütler ve piyasalar" (s. 286) şeklinde sunmaktadır.

Greenwood ve diğerleri (2010), "piyasa dışı kurum ve mantıkların, ekonomik işlemleri etkileyebileceğinin gözden kaçırıldığına" dikkat çekmektedir (s. 521). Gelişmiş pazarların kurumsal mantığını betimleyen piyasa mantığına uygun olarak, pazar ve kâr yönelimi, uluslararası ticaretin büyümesini sağlar ve böylelikle küreselleşmenin itici gücü olarak işlev görür. Ancak, aynı zamanda, bireyler ve örgütler belli bir bölgeye bağlı bulunmaktadır (Robertson, 1995). Böylece, sınır aşırı ulaşım ve iletişim (Scott, 2001) ile karakterize edilen küresel dünyada yerel topluluklar sınırlarını daha keskin bir şekilde tanımlayabilir (Marquis ve Lounsbury, 2007; Scott ve Storper, 2003) ve sonuç olarak örgütsel davranış üzerinde daha fazla etki yaratabilirler (Marquis ve Battilana, 2009). Bilim insanları, gelişmekte olan ekonomilerde resmi kurumların daha zayıf bir tezahürünü savunurken (Peng ve diğerleri, 2009; Newman, 2000, Fligstein ve McAdam, 2011), toplum üyeleri arasındaki kişiler arası ilişkileri yansıtan gayriresmi kurumların gelişmekte olan ekonomilerdeki örgütsel stratejide daha belirgin bir biçimde yer aldıklarını ortaya koymaktadırlar (Peng ve Heath, 1996).

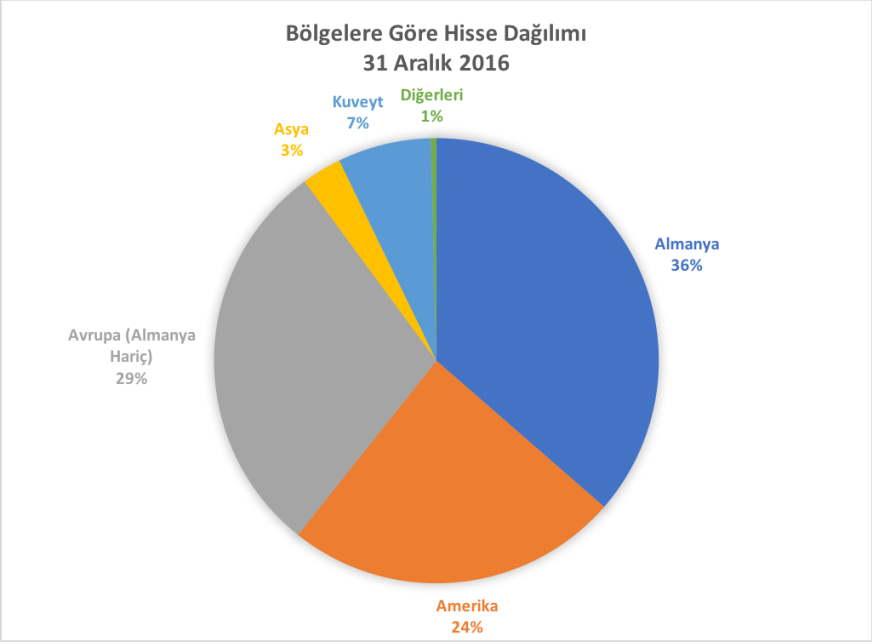
Bu tezde “topluluk” önemli bir kavram olarak yer aldığından, yukarıdaki topluluk tanımında konumun öneminin vurgulandığı gözden kaçırılmamalıdır. Bu bakımdan, bir coğrafi bölgenin sınırlarının kolayca tanımlanmadığı ve sonuç olarak idari ve siyasi sınırları temsil etmediği de bilinmelidir (Marquis ve Battilana, 2009). Esasen, bu, Tönnies’in çalışmasında (1887) yer alan *Gemeinschaft* (topluluk) ve *Gesellschaft* (toplum) ayrımına dek uzanır. Burada, topluluk kavramı kendini toplumun gayrı şahsi ve işlevsel doğası yerine insanlar arasındaki etkileşim ve ilişkilere karşılık gelen şey olarak gösterir (Marquis ve diğerleri, 2011). Yazında, örgütsel süreçler için geliştirilmiş üç mekanizmaya vurgu yapılarak toplulukların örgütler üzerindeki etkisi gösterilmektedir: Düzenleyici, sosyal-normatif ve kültürel-bilişsel (Marquis ve Battilana, 2009; Scott, 2001, 1995; DiMaggio ve Powell, 1983). İlk olarak, düzenleyici baskılar topluluklar arasında değişiklik gösterir ve

"yerel toplum politikalarının farklı türlerinin topluluklardaki örgütsel davranış üzerinde nasıl bir etkiye sahip olabileceğinin" yanı sıra "topluluk içindeki örgütsel davranışı dolaylı olarak etkilemek" için yerel kamu yetkililerinin birbirlerini harekete geçirmesi yoluyla somutlaşabilir (Marquis ve Battilana, 2009: 288). İkinci olarak, toplulukların sosyal-normatif etkisi, "sosyal yaşamın kuralcı ve zorunlu boyutlarının" aksine (Scott, 2001: 54-55), "yerel ilişkisel sistemlerin topluluklar arasındaki uygunluk standartlarını şekillendirmesi" (Marquis ve Battilana, 2009: 290) ile ilgilidir. Son olarak, toplulukların kültürel-bilişsel etkileri, "topluluk üyeleri için benzer uygulamaları benimsemeyi kolaylaştıran şablonlar sağlayan yaygın kurumsal kuvvetlerdir (Marquis ve Battilana, 2009: 292). Buna göre, gelişmekte olan pazarlar, topluluk mantığı kavramının büyük rol oynayacağı gayrı resmi kurumların önemini niteleyen kurumsal çevreleri açıkça gösterecektir.

Marquis ve Battilana (2009), toplulukların etkilerini analiz etmede sağlam bir örnek oluşturmaktadır. Marquis ve Battilana'nın (2009) tümdengelimci yaklaşımı ve resmi kurumları dâhil etmesinin aksine, Creed ve diğerleri (2010) eşcinsel, biseksüel ve transseksüel (LGBT) bakanların ABD'deki topluluklarda nasıl kurumsal değişim aktörleri olarak görülebileceğini analiz etmektedir. Bunu yaparken, Creed ve diğerleri (2010), topluluktaki anlam temelli yapıları keşfetmek için yorumlayıcı bir araştırma kullandıkları tümevarımsal bir yaklaşım uygularlar. Sonuç olarak, Marquis ve Battilana (2009), bu tez için topluluğun tanımını sağlayacakken, Creed ve diğerleri (2010), topluluk mantığının analizine nasıl yaklaştığımız açısından önemli bir çıkış noktası olacaktır. Marquis ve Battilana'nın (2009) yanı sıra Creed ve diğerleri (2010), topluluğun fiziksel (coğrafi) konumunun altını çizerken, diğer araştırmacılar toplulukların fiziksel konumlarının ötesinde nasıl anlaşılabileceğini incelemişlerdir (Marquis ve diğerleri, 2011; O'Mahony ve Ferraro, 2007; Brint, 2001). Bu araştırma sahası, modern ulaşım ve iletişim sistemleri ile sınırların anlamını yitirmeye başladığı 1980'lerden sonra bir eğilim olarak ortaya çıkmıştır (Scott, 2001). Brint (2001) bu alanda yaptığı araştırmada sadece dördünün coğrafi konuma bağlı olduğu sekiz topluluk tipolojisi geliştirmiş, böylelikle coğrafi konumdan ziyade seçime dayalı olan sanal toplulukları da tipolojiye dâhil etmiştir. Ancak, bu tezin amacı ve

seçilmiş ampirik arka planı açısından topluluğun coğrafi konumunun vurgulanmasının önemi ortaya konulacaktır. Dolayısıyla Marquis ve Battilana (2009) tarafından yapılan şu topluluk tanımı dikkate alınacaktır: "En kozmopolit (çok uluslu) bireylerin ve örgütlerin dahi yerleşik olduğu bir ev ya da merkez vardır; bu da bize küreselleşme sonucunda küresel ve yerel özelliklerin hala belirgin olarak kaldığını göstermektedir" (s. 284). Yani, dünyanın her yerinde faaliyet gösteren Coca-Cola gibi bir marka nihayetinde bir Amerikan markasıdır. Yine, hisseleri farklı ülkeler tarafından sahiplenilmiş birçok şirket dünya çapında faaliyet gösterse de kendi yerel özelliklerini korumaktadır. Örneğin, Mercedes şirketinin hisselerinin % 36.4'ünün Almanya'ya ait olmasının yanı sıra, % 24'ü ABD'ne, % 29.2'si (Almanya hariç) Avrupa Birliği'ne, % 6.8'i Kuveyt'e ve % 2.9'u Asya ülkelerine aittir (https://www.daimler.com/investors/share/shareholder-structure). Böylesine küresel bir alana yayılmış olmasına rağmen, Mercedes şirketinin nihayetinde yerel Alman özelliklerini koruduğu söylenebilir.

Şekil 2. Bölgelere Göre Hisse Sahipliği Dağılımı (Yüzde)



Kaynak: https://www.daimler.com/investors/share/shareholder-structure

Gelişmekte olan pazarlarda kurumsal mantığı anlamak için genelde piyasa dışı sosyal alanlar ve özelde topluluk gibi gayrı resmi kurumların gerekli olduğu önceki bölümlerde belirtilmiştir (Minbaeva ve Muratbekova-Touron, 2013; Peng ve diğerleri, 2009; Newman, 2000). Topluluk mantığı kavramını uygulamak için, iki bileşenini de, yani topluluk ve mantık (kurumsal mantık) bileşenlerini tanımlamak gerekmektedir. Bu tezde, topluluk için yapılan tanımlardan Marquis ve Battilana'nın (2009) şu tanımı temel alınacaktır: "Coğrafi bir bölgede bulunan ve ortak konumlarından dolayı yerel kültür, norm, kimlik ve kanunlar unsurlarını paylaşan popülasyonlar, örgütler ve piyasalardır" (s. 286).

Bu tanım, 2. Bölüm'de tartışılan coğrafi bileşene vurgu yapmaktadır çünkü bu bileşen, araştırmamızın amacına iyi hizmet edecek bir varsayımdır. Bununla birlikte, Marquis ve Battilana (2009), coğrafi sınırların her zaman kolayca tanımlanmadığını ve araştırmacı olarak bizim bu tez için topluluğun sınırlarını, tıpkı örgütsel bir alanın sınırlarını yapılandırır gibi inşa etmemize izin verilmesi gerektiğini kabul etmektedir. Bunu yaparak, küreselleşme eğilimlerine rağmen, konuma özgü toplulukların kalıcı rolünü vurgulayan araştırma alanına devam edilecektir. Bu nedenle, herhangi bir çok uluslu şirketin kendi yerel kurumsal bağlamıyla yüzleşmesi gerekeceği varsayılmaktadır, çünkü "En kozmopolit bireyler ve örgütler bile bir merkez konumda bulunmaktadır, bu da küreselleşmenin bir sonucunun hem küresel hem de yerel özelliklerin belirgin olduğunu göstermektedir" (Marquis ve Battilana, 2009: 284).

Bu tezde topluluk mantığını analiz ederken kullanılacak olan bu tanımın üç bölümü bulunmaktadır:

a) Varsayımlar ve değerler
b) Uygun davranış
c) Nasıl başarılı olunur?

Özetle, bu tez, gayriresmi kurumları bireysel düzeyde, tümevarımsal ve araştırmacı bir şekilde ele alan kurumsal bir temel üzerine inşa edilecektir.

3.5.1.2. Piyasa Mantığı

Piyasaları kurum olarak algılamaya başlamak, sadece kamuyu değil, aynı zamanda özel kuruluşları da araştırma yolunu açmıştır (Greenwood ve diğerleri, 2008). Piyasa mantığı, devletin bir kurumsal mantığı olarak "insan faaliyetinin yasal ve bürokratik hiyerarşilerle rasyonalize edilmesi ve düzenlenmesi" olarak da tanımlanmaktadır (Friedland ve Alford, 1990: 248). Yine, Friedland ve Alford (1991) kapitalist piyasayı Batılı gelişmiş ekonomilerde hâkim bir makro toplumsal mantık olarak belirlemiştir. Ayrıca, Thornton ve Ocasio (1999), Stormer (2008) ve Greenwood ve diğerleri (2010) gibi çeşitli araştırmacılar, bu varsayımı temel almış ve gittikçe gelişen *piyasa mantığı* konseptine katkıda bulunmuştur. Piyasa mantığı, gelişmekte olan pazarlarda geçerli olan alternatif piyasa dışı mantıklara karşıt olarak tanımlansa da, bu noktada ekonomik süreçlerin *genel olarak* piyasa mantığı baskılarına maruz kaldığı söylenebilir (Greenwood ve diğerleri, 2010).

Kapitalizme yapılan atıf nedeniyle, Stormer (2008), piyasa mantığının altında yatan temel yaklaşım olarak neoklasik ekonomiyi tanımlamaktadır. Perrow'un (1986) ve Galbraith'in (1987) düşüncelerinden yararlanarak, Stormer (2008) ödeme gücü yerinde olan tüketicileri cezbetmek ve böylelikle kârı maksimize etmek için, ürün ve hizmet sağlayan firmalar arasındaki rekabet ortamında oluşan piyasaların doğasını açıklamaktadır. Fiyatlar, arz ve talep arasındaki etkileşim tarafından belirlenir; bu nedenle, devlet tarafından sadece küçük düzenleyici müdahaleler gereklidir. Buna ek olarak, Thornton ve Ocasio (1999), piyasa kurumsal mantığı çerçevesinde, kendi çıkarlarının temel norm, işlemlerin (transaction) etkinliğinin ise temel strateji olduğunu vurgulamaktadırlar. Kapitalist bir pazarda aktörler, yani tüketiciler ve tedarikçiler arasındaki ilişki, gayrişahsilik (impersonality) ve anonimliğin yanı sıra az işbirliği ve fedakârlık ile karakterize edilir (Perrow, 1986; Galbraith, 1987; Marglin, 2008; Frank ve diğerleri, 1993).

Stormer'a (2008) göre, "piyasa mantığı, eskiden doğası gereği değerli olanı rekabet avantajına dönüştürerek, geleneksel piyasa dışı değerleri pazar koşullarında özümsemektedir" (s. 353). Thornton (2001), 1970'lerde rekabetçi ve teknolojik baskıların

sonucunda artan ticarileşmeye maruz kalan ABD yayıncılık endüstrisine referansla, bu değişimi açıklamaktadır. Aynı şekilde, Reay ve Hinings (2005), sağlık sistemindeki profesyonellikten uzakta ve ticari çıkar odaklı tıbbi hizmetlerden kaynaklanan gelişmeyi gözlemlemiştir. Adli yardım (Cooper ve diğerleri, 1996; Wallace, 1999), yatırım fonları (Lounsbury ve Leblebici, 2004) ve orta ölçekli muhasebe firmaları (Lander ve diğerleri, 2013) ile ilgili sonraki araştırmalar benzer değişimler sergilemektedir.

Bu teorik varsayımlar, Türkiye'de konuşlanmış Alman çok uluslu şirketlerin şubelerinin incelenmesine aktarılacaktır. Çeşitli ekonomik göstergelere (ör. FTSE Group, 2013; MSCI, 2013) göre, Almanya'nın "gelişmiş pazar" olarak tasnif edilmesi, bu tezin ilk araştırma sorusunu teşkil etmektedir:

AS1: Türkiye'de bulunan Alman şirketlerinin şubelerinde çalışan üst düzey yöneticiler, Batılı piyasa mantığının önemli özelliklerini algılamakta mıdır?

Gelişmekte olan pazarların kurumsal ortamını betimleyen topluluk mantığı, çok uluslu şirketlerin uluslararası ticarette karşılaşacağı kurumsal mantıkların sadece bir tanesidir (Thornton ve diğerleri, 2012; Friedland ve Alford, 1991). Bu nedenle, "örgütlerin ve bireylerin, genelde karar verme sürecinde farklı mantıkların yer aldığı çoklu kurumsal düzende eş zamanlı yerleşik olduğu" (Minbaeva ve Muratbekova-Touron, 2013: 2) dikkate alınmalıdır. Ayrıca, sadece çok uluslu şirketler içsel ve dışsal çevrelere maruz kalmamaktadır (Kostova ve Roth, 2002; Kostova ve Zaheer, 1999); aynı zamanda bu çevrelerin kurumları potansiyel olarak çelişkilidir ve dolayısıyla çoklu mantıkları bireyler ve örgütler için mevcut hale getirmektedir (Friedland ve Alford, 1991).

Birbiriyle çelişen mantıklar açısından topluluk mantığının gelişmekte olan pazarların kurumsal çevresini işaret etmektedir (Thornton, 2001; 2004). Benzer şekilde batılı piyasa ekonomilerinin sanayileşmiş dünyasını karakterize eden bir kurumsal mantık bulunmaktadır. Friedland ve Alford (1991), Greenwood ve diğerleri (2010), Thornton (2001; 2004), Thornton ve Ocasio (1999) ve Stormer (2008), batılı piyasa ekonomilerindeki piyasa mantığının egemenliğini kendi yoluyla tartışmaktadır. Sonuç olarak, piyasa mantığı

topluluk mantığından farklı bir mantık olacaktır (Greenwood ve diğerleri, 2011) ve böylece bireysel yöneticilerin çelişen mantıklarla karşı karşıya kalmasına sebep olacaktır (Minbaeva ve diğerleri, 2013). Bu durum, çok uluslu şirketlerin gelişmekte olan pazarlara ve onların çatışan kurumsal çevrelerine girdiklerinde deneyimleyecekleri hayati bir noktadır; zira bu her iki birbiriyle çatışma halindeki mantığı yönetebilmeyi başaranlar hayatta kalmayı başarabileceklerdir.

Friedland ve Alford (1991), toplumdan araçsal ve rasyonel bir aktör olarak görülen bireye doğru yönelimi ilk kez tanımlayan kişilerdendir. Onlara göre, bireyin seçimleri de toplumsal eylemlerin başlıca nedeni olarak görülmektedir. Dolayısıyla, kamu tercihi teorisi, vekâlet teorisi, rasyonel aktör teorisi ve yeni kurumsal ekonomi bu önermeyi yansıtmaktadır (Friedland ve Alford, 1991: 232). Kapitalizmin ve ana akım ekonominin nasıl nitelendirileceğine dair çelişkili bakış açıları olmasına rağmen, en hâkim olan ikisi Keynesçi ekonomi ve neoklasik ekonomidir. Ancak, neoklasik ekonomi çağdaş ekonomistler tarafından yaygın olarak kabul görmüştür ve hâkimiyeti onaylanmıştır (Lee, 2004; Kalleberg, 1995; Granovetter, 1985); aynı zamanda piyasa mantığı olarak adlandırdığımız kavramı şekillendirdiği düşünülen bakış açısıdır (Friedland ve Alford, 1991). Terimin kendisinden de anlaşılacağı üzere, neoklasik ekonomi, en çok Adam Smith (1776) ve David Ricardo (1817) gibiler tarafından geliştirilen klasik ekonomiden doğmuştur. Ancak, 19. yüzyılın sonlarında iktisatçıların fizik bilimini takip etmeye çalışmalarından ötürü matematiksel analiz çok daha yaygın şekilde kullanılmaya başlanmış ve üretim maliyetlerinden ziyade miktar ve fayda vurgusuyla neoklasik ekonomi de bu eğilimden çıkmıştır (Backhouse, 2002: 168).

Neoklasik ekonomi, Friedland ve Alford (1991) Greenwood ve diğerleri (2010; 2011), Thornton (2001; 2004) ve Thornton ve Ocasio (1999) gibi araştırmacılar tarafından piyasa mantığı olarak da adlandırılan hâkim kapitalist batı mantığının yolunu açmıştır. Bu araştırmacılar mantığı karar vericilere rehberlik eden gayri resmi ve resmi eylem, etkileşim ve yorum kuralları olarak tanımlarlar. Piyasa mantığı, Friedland ve Alford'un (1991) mantıkların biçimsel olarak hiyerarşik olduğu, örgüt ve endüstrilerin kendi mantıkları

olabileceği fikirlerinden hareketle, hâkim Batılı mantık olarak görülebilir; ancak bunların tümü "çağdaş kapitalist Batı'nın merkezi kurumlarına" yerleşmiştir (s. 232). Hiyerarşinin en tepesinde piyasa mantığınının olmasının yanı sıra, Batı'daki diğer alt düzey kurum ve mantıkların daha erişilebilir ve açık olmaları nedeniyle değişime daha uygun olduğu savunulmaktadır (Stormer, 2008). Birçok araştırmacı makro-toplumsal piyasa mantığını Batı'da hâkim hale gelmesi ve geniş bir örgütsel alana yayılması sebebiyle araştırmaktadır (Stormer, 2008; Reay ve Hinings, 2005; Thornton, 2001; 2004; Wallace, 1999; Ruef ve Scott, 1998; Friedland ve Alford, 1991).

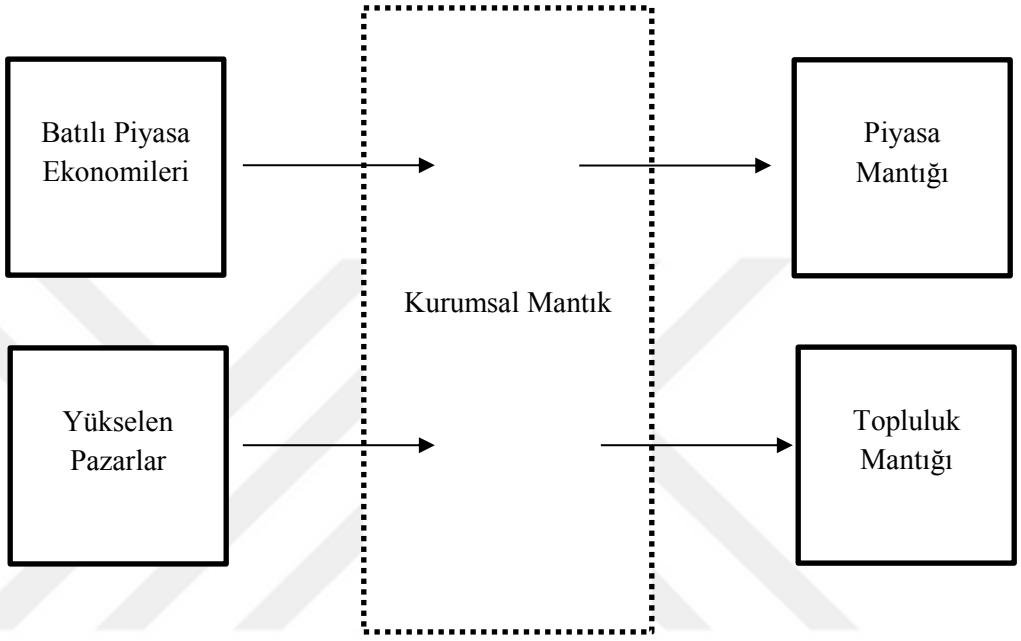
Thornton'un (2001) çelişen kurumsal mantıklar konusundaki önde gelen çalışması, 1958'den 1990'a meslek olarak yayıncılıktan, ticaret olarak yayıncılığa geçişi, yani yayıncılık mantığından pazar mantığına geçişin ve yayılımının faydalı bir incelemesini göstermektedir. Ona göre, bu değişimle birlikte hâkim otorite yapısı, meşruiyeti ve otoritesi firmanın pazar pozisyonundan, kurumsal ana şirketten ve kamu paydaşlarından kaynaklanan CEO (yönetim kurulu başkanı) haline gelmiştir (s. 297). Bu nedenle, Thornton (2001) piyasa mantığını kurumsal kontrol için piyasa tarafından nitelendirilen bir yönetişim biçimi olarak tanımlar; burada amaç rekabetçi bir konum oluşturmak ve kar marjlarını artırmaktır. Yatırım mantığı, şirkete sadece sermaye değil, aynı zamanda en yüksek seviyedeki piyasa getirisini, yani kârı taahhüt eder. Thornton (2001), hâkim piyasa mantığının, yöneticilerin (yayıncıların) odağını ve ilgisini kişisel itibar ve ilişkisel ağlar (network) oluşturmaktan ziyade piyasa kanalları ve şirketin pazar konumunu oluşturmaya doğru değiştirdiği sonucuna varmıştır. Wallace (1999) da, hukuk alanında kar odaklı işe yönelik benzer bir değişimi ortaya koymakta ve bu değişimi avukatların müvekkillerine hizmet ederken kendi aralarındaki mesleki ilişkileri kullanmalarından, müvekkillerini faturalandırmayı maksimum seviyeye çıkarma yani karın maksimize edilmesi yoluyla avukatlar arasında rekabet yaratmayı odak almak olarak nitelendirmiştir. Benzer şekilde, Reay ve Hinings'in (2005) yanı sıra Ruef ve Scott (1998) sağlık sektöründe piyasa mantığına doğru bir geçişi belgelemiştir. Bu çalışmalara göre, hastaneler ve doktorlar kolektif mal tedarikinden, kâr maksimizasyonuna geçmiş ve böylece sağlık hizmetlerini ticarete dönüştürmüşlerdir. Çağdaş yönetim ekonomisi ve firma teorileri açısından

bakıldığında, şirketlerin birincil amaç veya hedefinin şirketin servetini veya değerini en üst düzeye çıkarmak olduğu aşikârdır (Salvatore, 2007, s.12).

Galbraith (1987) ve Perrow (1986) grup, yapı ya da kültürel ortam yerine bireyi analiz ederek birey ve pazar arasındaki karşılıklı etkileşime iyi birer örnek sunmakta ve bireysel çıkarları doğrultusunda motive olan bireylerin kendi çıkarı için çalışırken ortak çıkara nasıl hizmet ettiğini ve bu yolla faydayı maksimize ettiğini anlatmaktadır. Aynı şekilde piyasa, alıcılar için birbirleriyle rekabet eden pek çok küçük firmadan oluşmaktadır. Sonuç olarak, piyasa sistemi satıcılar arasındaki rekabet ile düzenlenir ve mallar ve/veya hizmetler için fiyatlar rekabet yoluyla belirlenir (Galbraith, 1987; Perrow, 1986). Yazarlara göre, piyasa mantığı hem bireylerin hem de örgütlerin, sonucunda artan kâra ulaştıkları, artan üretkenlik yoluyla elde edilen verimliliğe değer biçtikleri pazarın gücü olarak anlaşılır. Bu nedenle, piyasa dengesi maksimum verimlilikle sağlanır. Dahası, piyasa ilişkileri gayrı şahsi, anonim ve işlemsel olup, alıcılar ile satıcılar arasındaki mevcut ilişkilerdir. Dolayısıyla, piyasanın gücü vardır ve maaşlar ile fiyatları belirleyen halk değil, piyasadır.

Özetle, bu tezde, piyasa mantığının Backhouse (2002), Galbraith (1987) ve Perrow (1986) tarafından belirtildiği gibi neoklasik ekonomiye dayandığı kabul edilerek, piyasa mantığı kavramı ise Friedland ve Alford (1991), Stormer (2008) ve Thornton'un (2001; 2004) çalışmalarına göre ele alınacaktır. Bireysel yönetici, her ikisiyle de aynı zamanda karşılaştığında, piyasa mantığını topluluk mantığıyla rekabet eden bir mantık olarak deneyimlemek durumunda kalacaktır (Minbaeva ve diğerleri, 2013). Bu çelişen mantıkların doğası ve bireysel yönetici üzerindeki baskıları, aşağıda Şekil 3'te gösterilmektedir.

Şekil 3. Çelişen Mantıklar (Topluluk ve Piyasa Mantığı)



Yukarıda Şekil 3'te betimlenen kurumsal baskıların sonucu olarak, "Bireysel yönetici çelişen kurumsal mantıklara nasıl tepki verir?" ve "Çelişen kurumsal mantıklar yönetilebilir mi?" sorularının cevabı istenecektir.

Topluluk mantığının gelişmekte olan pazarların kurumsal ortamını betimlediği varsayılmakla birlikte, benzer şekilde piyasa mantığının da Friedland ve Alford (1991), Stormer (2008) ve Thornton'a (2001, 2004) atfen Batılı piyasa ekonomilerini karakterize ettiği varsayılmaktadır. Friedland ve Alford'a göre (1991), kapitalist Batı'nın hakim piyasa mantığı, "kâr maksimizasyon birimleri olarak firma teorisini" anlatan üniversite ders kitaplarından, politika ve aile hayatına kadar Batılı insan hayatının her alanına nüfuz etmiştir. Batılı işletme yöneticisinin mantığı genelde matematiğin miktarlara uygulanmasına dayanan fayda maksimizasyonunu vurgulayan neoklasik ve marjinal ekonomi (Jevons, 1875) ile anlaşılır (Backhouse, 2002). Daha spesifik olarak, piyasa mantığı konusundaki anlayışımızda, birey ve piyasa arasındaki karşılıklı etkileşim hayati

bir rol oynamaktadır. Galbraith (1987) ve Perrow'a (1986) göre, piyasa mantığı piyasanın gücü olarak anlaşılır. Buna göre, bireyler ve örgütler artan kar ve üretkenlik yoluyla gerçekleştirilen verimliliğe değer vermektedir. Piyasa dengesi bu maksimum verimlilikle sağlanacaktır. Dahası, piyasa ilişkileri gayrı şahsi, anonim ve işlemsel (transactional) ve alıcılar - satıcılar arasındaki mevcut ilişkilerdir. (Galbraith, 1987; Perrow, 1986).

Sonuç olarak, bu tez çalışmasında, piyasa mantığı anlayışı Friedland ve Alford'ın (1991), Stormer'ın (2008) ve Thornton'un (2001; 2004) çalışmalarına dayandırılmaktadır. Ayrıca, piyasa mantığı türünün, alandaki ana akım olarak savunulan statüsünden (Granovetter, 1985; Kalleberg, 1995; Lee, 2004) ve anonim ilişkilerin faydayı maksimize etme amacıyla bireyi yönlendirmesinden (Galbraith 1987; Perrow 1986) dolayı, Backhouse (2002), Galbraith (1987) ve Perrow'un (1986) çalışmalarına istinaden büyük ölçüde neoklasik ekonomiye dayandığı savunulmaktadır.

3.5.1.3. Çelişen Kurumsal Mantıklar

Yakın dönemde yapılmış araştırmalarda bir örgütsel alan içinde çoklu, birbiriyle çatışan, çelişen kurumsal mantıkların, kuralların ve inançların aynı anda bulunabildiğine dair tartışmalar gündeme gelmiştir (Borum ve Westenholz, 1995; D'Aunno ve diğerleri, 1991; Friedland ve Alford, 1991; Hoffman, 1999; Seo ve Creed, 2002). Bu tartışmalar, toplumun, her birine bir hâkim mantığın eşlik ettiği çeşitli kurumsal düzenlerden oluştuğu görüşüyle aynı çizgide yer almaktadır (Hoffman, 1999). Bu kurumsal düzenler, kendi örgütlenme mekanizmalarını oluşturmakta, aynı zamanda örgütlerin onları daha doğru yorumlamasını mümkün kılmaktadır. Ayrıca bu kurumsal düzenler birbirleriyle çelişir hale geldikleri zaman çatışma ortaya çıkmaktadır (Reay ve Hinings, 2009; Greenwood, 2011). Jarzabkowski ve diğerleri (2013) çatışma halindeki bu mantıkların zaman içerisinde birbirine üstünlük kurma çabası içinde olabileceğini, bu dominant olma çabasının ise, zaman içinde, var olan kurumların ortadan kalkıp yeni kurumların ortaya çıkmasına ya da kurumların hibridleşmesine yol açabileceğini belirtmiştir.

“Piyasa mantığı” kavramı, kapitalist bir ortamda, profesyonelliği yansıtabilme adına, daha ziyade "yerel" özellik barındıran “topluluk mantığından” daha rahat kavranabilecektir. Öte yandan, topluluk mantığı da, yerel aktörler arasında daha güçlü bir sosyal bütünleşme sağlar ve yöneticilerin sadece maddi başarılar yerine, toplumsal itibar kazanma çabalarını güçlendirir (Almandoz, 2012). Bu karşılaştırma, birbiriyle çelişen taleplere verilen örgütsel tepkilerin çeşitliliğini incelemek için kurumsal mantık yaklaşımının uygulanabilirliğini göstermektedir ve bu sebeple geleneksel izomorfizm düşüncesinin yerini alır (Tan ve Wang, 2011). Dahlman ve Grosvold’a (2015) göre örgütlerin temel amacı karlılıklarını sürdürebilenin yanı sıra dış çevreden gelen baskıların etkisini de en aza indirebilmektir. Bunun için örgütler bu baskılarla mücadele edebilmek için hâkim olan anlayışa uyum sağlamak durumunda kalabileceklerdir. Keza, geleneksel izomorfizm yaklaşımına dair yapılan çalışmalarda, örgütleri aynı şekilde uyum sağlamaya zorlayan hâkim bir mantığın varlığı vurgulanmaktadır (Lounsbury, 2007). Friedland ve Alford'un (1991) kurumsal çokluğa ilişkin ilk önerisine atıfta bulunarak, Greenwood, Díaz, Li ve Lorente (2010) geniş çaplı yayınlar dizisinde sadece tek bir mantık üzerine yoğunlaşmayı "şaşırtıcı" bulmaktadır (s. 521). Ayrıca, bir çatışma üzerine yapılan yorumların çeşitliliği dikkate alındığında (Scott, 1991), çatışan kurumsal baskıların da çeşitli meşru tepkileri mümkün kılacağı görülmektedir (Meyer ve Rowan, 1977; Greenwood ve diğerleri, 2008). Ancak, örgütlerin çelişen mantıklara, özellikle çok uluslu şirketlerin uygulamalarına ilişkin açıkça tepki verdiğini inceleyen araştırma sahası (Greenwood ve diğerleri, 2010; Oliver, 1991) hala gelişiminin erken aşamalarındadır. Genel olarak, Greenwood ve diğerleri (2008), kurumsal baskılara yönelik tepkisel davranışın, örgütün “kimliğine ve bir örgütsel alandaki ilişkilerine, demografik özellikleri ve büyüklük gibi kurum içi faktörlere ve kurumların tutarlılığı açısından itibarına” bağlı olduğunu belirtmektedir. Oliver (1991), stratejik kavramlar üzerine yaptığı çalışmasında *kabullenme, uzlaşma, kaçınma, başkaldırma* ve *manipülasyonu* kurumsal taleplere cevap vermede beş olasılık olarak belirlemiştir. Özellikle, çelişen mantıklara yapılan atıfla ve kurumsal baskılara karşı aktif tepkilerin örgütlerin kimlikleri tarafından yansıtıldığı varsayımıyla, Kraatz ve Block (2008), kurumsal gerilimleri çözmek için dört öneride

bulunmaktadır: *Sorunlu kimlikleri ötekileştir, farklı kimlikleri birleştir, örgüte özgü bir kimlik inşa et* ve "bir örgütün temel kimliğini korurken, belirli mantıklara sadece törensel ve sembolik bağlılık gösterdiği" (Greenwood ve diğerleri, 2011, s. 350; Pache ve Santos, 2013; Brunsson, 1989) bir *ayrıştırıcı* (decoupling) strateji eylemi olarak *kimlikleri "bölümlere ayır"*. Ayrıca, Pache ve Santos (2010), tepki stratejisinin çelişen mantıkları temsil eden farklı aktörlerin gücüne dayandığını vurgulamaktadır.

Çelişen mantıklara yönelik sergilenen örgütsel tepki davranışı hakkında önemli sayıda yazın çalışması, bir alanda tek bir mantığın egemen olduğunu varsaymaktadır (Marquis ve Lounsbury, 2007). Bu yaklaşım, çoklu mantıkların temel uyumsuzluğunu kanıksamış olduğu için (Thornton ve Ocasio, 1999; Rao, Monin ve Durand, 2003), çatışmalar, her ikisi de istikrarı temsil eden hâkim bir mantıktan bir diğer mantığa geçişi sağlayan "ara geçiş olayı" olarak kabul edilir (Reay ve Hinings, 2009; Hoffman, 1999). Bu nedenle, sadece tek bir uygun ve kalıcı tepkinin varlığı kastedilmektedir (Greenwood ve diğerleri, 2011). Bu bakış açısını eleştiren Pache ve Santos (2010), özellikle "Oliver'in (1991), örgütleri dışsal kurumsal süreçlere optimum tepki stratejileri geliştiren üniter aktörler olarak nitelendirdiği görüşünün, örgütler tarafından çatışan taleplerle karşı karşıya gelindiğinde harekete geçirilen karşı koyucu strateji türünü tahmin etmeye izin vermediğini" (s. 471) ileri sürmektedir. Bunu doğrular şekilde, yapılan araştırmalar, çoklu mantıkların birlikte var olmasını (Örn. Reay ve Hinings, 2009; Dunn ve Jones, 2010; Lounsbury ve Crumley, 2007; Purdy ve Gray, 2009) ve kombinasyonunu veya diğer bir deyişle, "melezleşmesini" (Binder, 2007; Glynn ve Lounsbury, 2005) öneren çözümlere dikkat çekmektedir.

Greenwood ve diğerleri (2011), "karma" ve "yapısal olarak farklılaştırılmış" melez mantıkları birbirinden ayırır (s.352): İlki bütün örgütün tümünde bulunan birçok mantıkla ilişkili uygulamaların bir kombinasyonunu temsil ederken, ikincisi her bir mantığın bir alt birime dağıtılmasını tanımlar. Bir örgütte, mantıkların istikrarlı bir şekilde bir arada bulunamamasından kaynaklanan çatışmalardan kaçınmak için, paydaş meseleleri

konusunda duyarlı olan ve karar almaya ciddi bir şekilde yaklaşan bir yönetim hedeflenmelidir (van Gestel ve Hillebrand, 2011; Kraatz, 2010; Almandoz, 2012).

Etnomerkezcilik, yerel izomorfizm ve kurumsal ikilik gibi unsurlar göz önünde bulundurulduğunda, özellikle çok uluslu şirket şubelerinin tepkisel davranışları, hem merkezin ilkelerine sıkı sıkıya bağlılık, hem de yerel şartlara koşulsuz itaat gibi iki uç arasında değişmelidir (Brewster ve diğerleri, 2008; Morgan ve Kristensen, 2006). Tan ve Wang (2011), yerel baskılara nasıl tepki verileceğine dair dört stratejilik bir çerçeve sunar: *Başkaldırma (defiance), saklama (camouflage), uzlaşma (negotiation)* ve (compliance) *uygunluk*. Diğer bazı yazarlar, uluslararası şirketlerde yerel bir ortakla özellikle bir "ortak girişim" (joint venture) yoluyla birlikte var olan mantıkların oluşturulmasını savunmaktadır (Dikova, 2012; Purdy ve Gray, 2009). Mantıkların kombinasyonu ile ilgili olarak, bazı araştırmacılar, paradoksun yaratıcılığın kaynağı olarak hizmet ettiği Doğu ve Batı ülkeleri arasındaki en iyi uygulamaların bir karışımını uygun görmektedirler (Chen ve Miller, 2010). Ayrıca, standartlaştırılmış küresel bir strateji oluşturmak için, merkezde veya yatırım yapılan ülkede geçerli olanlardan farklı olarak, çok uluslu şirketler arasındaki uygulamaların benzerliği hakkında birtakım fikirler mevcuttur (Brewster ve diğerleri, 2008; Morgan ve Kristensen, 2006).

Çok uluslu şirketin kurumsal çevreleri genellikle çoklu baskılar haline gelmekte ve bu nedenle kurumsal karmaşıklık veya çelişen kurumsal talepleri olan bir şube ortaya çıkmaktadır (Greenwood ve diğerleri, 2011; Pache ve Santos, 2010).

Yukarıda belirtildiği gibi, Oliver'ın (1991), örgütlerin kurumsal karmaşıklığa nasıl tepki vereceklerini ve çatışan doğalarını nasıl çözeceklerini açıklamak için geliştirdiği ilk tepki stratejileri (*kabullenme, uzlaşma, başkaldırma,* ve *manipülasyon*) kurumsal taleplere cevap vermede beş olasılık olarak belirlenmiştir. Bu liste kabullenmeden manipülasyona kadar tüm kurumsal taleplere uymak için artan bir direniş seviyesine işaret eder. Bu yararlı bir tipolojidir, ancak haklı olarak "çelişen taleplere verilen tepkileri tartışırken öngörü gücünün eksik kaldığı" iddia edilebilir (Pache ve Santos, 2010: 456). Bu tezle ile ilgili

olarak, Oliver'ın (1991) çalışmalarının yanı sıra diğer yakın tarihli araştırmalar çoğunlukla kurumsal taleplere verilen örgütsel tepkilerin anlaşılmasına katkıda bulunurken (Greenwood ve diğerleri 2011; Pache ve Santos, 2010; Marquis ve Lousbury, 2007), bireysel tepkiler üzerine yapılan araştırmaların daha sınırlı olduğu (Minbaeva ve diğerleri, 2013; Creed ve diğerleri, 2010) söylenilebilir.

Giriş bölümünde açıklandığı gibi, bu tez kurumsal taleplere verilen bireysel tepkiler üzerinde odaklanacaktır çünkü bireysel karar vericiler günlük olarak çelişen mantıkların baskılarına tepki gösteren ve bu nedenle örgütsel sonuçları şekillendiren kişilerdir (Minbaeva ve diğerleri, 2013; Oliver, 1991). Sonuç olarak, bu tez, bireysel tepkilerle ilgili sınırlı araştırmaya gerekli katkıyı sağlamakla kalmayıp, çelişen mantıkları irdeleyerek, çok uluslu şirketin performansı ve hayatta kalması üzerinde neyin etkili olduğuna dair fikir vermektedir.

Kurumsal yaklaşım açısından, farklı ülkelerde görev yapan farklı bir milletten olan yöneticilerin şirkette karşılaştıkları çatışmalar küçük bir kültürel çeşitlilik sorunuyla açıklanamamaktadır. Aksine, bunlar, resmi ve gayriresmi kurumlarda karşımıza çıkan çelişen kurumsal mantıkların bir örneğini teşkil etmektedir. Zira çelişen mantıkların üstesinden gelebilmek çok uluslu şirketin performansını ve varlığını etkilemektedir (Gaur ve Lu, 2007).

Küreselleşme trendlerine rağmen, çelişen kurumsal mantıklar yok olmamıştır (Marquis ve Battilana, 2009). Bu bakımdan, kurumsal bağlamın artık düzenleyici şablonlar, eylem modelleri ve bilindik meşruiyet kaynakları sağlamadığı ve böylece yeni piyasaların nasıl ortaya çıktığı görülebilir (Newman, 2000: 605). Gelişmekte olan pazarların yükselişi ile birlikte, batılı ve yerli yönetim yaklaşımlarının, iki farklı kurumsal mantığa dayanan çarpıcı farklılıklara nasıl sebep olduğu gözlemlenebilir (Chen, 2008; Chen ve Miller, 2010; 2011; Peng ve Nesbitt, 1999). Çok uluslu şirketlerin günlük rutinlerinde bu iki yaklaşım, kendilerini farklı yönetsel karar süreçlerinde gösteren, çatışan ve sıklıkla rekabet eden kurumsal mantıklar olarak ortaya çıkmaktadır (Thornton ve diğerleri, 2012). Batılı yönetim

uygulamalarının kökleri neoklasik ekonomidedir ve bu nedenle rekabeti, gayri şahsi ilişkileri, etkililiği, verimliliği ve veri kullanımını destekleyen kurumsal bir piyasa mantığını savunmaktadır (Backhouse, 2002; Stormer, 2008; Thornton, 2002; 2004). Sonuç olarak, batılı devlet mantığı, resmi kurumların önemi vurgulanarak, "insani faaliyetlerin yasal ve bürokratik hiyerarşilerle rasyonalize edilmesi ve düzenlenmesi" (Friedland ve Alford, 1990: 248) şeklinde karakterize edilir. Aksine, gelişmekte olan pazarlar ın, açık ve uygulanabilir kurallar ve kanunlar gibi, daha zayıf ve hala gelişmekte olan resmi kurumları vardır. Bu da sosyal normlar ve değerlerle ilişkili olan gayri resmi kurumları anlamayı gerektirmektedir (Minbaeva ve diğerleri, 2013; Minbaeva ve Muratbekova-Touron, 2013). Böyle ortamlarda, topluluk mantığı kendini yerli yönetim uygulamaları yoluyla gösterir (Minbaeva ve diğerleri, 2013; Greenwood, 2010; Marquis ve diğerleri, 2012).

Pratik anlamda, çelişen mantıkların baskılarına günlük olarak tepki veren kişinin bireysel yönetici olduğu (Minbaeva ve diğerleri, 2013) belirtilmekte ve bu sayede bahsi geçen bireysel davranışsal tepkilerin örgüt çıktılarını etkileyebileceği varsayılmaktadır (Oliver, 1991). Dolayısıyla, kurumsal kuram alanında yazında "örgütsel tepkilere" önemli yer verildiği (Greenwood ve diğerleri, 2011; Marquis ve Lounsbury, 2007; Pache ve Santos, 2010); buna karşılık çelişen kurumsal mantıklara verilen "bireysel tepkiler" üzerine fazla sayıda çalışma yapılmamış olması göz önüne alındığında (Creed ve diğerleri, 2010; Minbaeva ve diğerleri, 2013, Minbaeva ve Muratbekova-Touron, 2013), bu tez çalışması, bireysel tepkilere ağırlık vererek, uluslararası açıdan aktif olan çok uluslu şirketlerin belirgin bir problemi olan çelişen kurumsal mantıklar konusunu bir nebze olsun aydınlatmayı amaçlamaktadır.

Şekil 4'te çok uluslu bir işletme yöneticisinin karşılaştığı topluluk mantığı ve piyasa mantığının rekabet halindeki doğasını nasıl anlamamız gerektiği gösterilmektedir.

Şekil 4. Bireysel Yöneticinin Çelişen Mantıkları

		Piyasa Mantığı Ekonomik Uyum Baskıları	
		Düşük	Yüksek
Topluluk Mantığı Sosyal Uyum Baskıları	Düşük	**A1**	**A2**
	Yüksek	**A3**	**A4**

Şekil 4, çelişen mantıkların farklı seviyeleri ile dört farklı durumu göstermektedir. Bu şekil, aynı zamanda, kurumsal mantığı mutlak bir olgudan çok bir süreklilik gibi algılamamız gerektiğinin altını çiziyor.

A1 durumu, kuramsal bir yapı olarak kalacaktır; çünkü bireylerin (çevredeki toplulukla bağlantılı olan mantık da dâhil olmak üzere) herhangi bir mantıkla yönlendirilmediğini iddia etmek zor olacaktır.

Buna karşılık A2, piyasa mantığının öncü rolü üstlendiği durumu temsil etmektedir. Bu nedenle kararlar rasyonel karar verme ve verimlilik odaklı fayda maksimizasyonu tarafından yönlendirilir. Bu durum, sosyal uygunluk için düşük baskılara, ekonomik uygunluk için ise yüksek baskılara yol açar. Bu da, bireysel karar vericilerin yüksek düzeyde çelişen mantıklarla uğraşmak zorunda kalmadığı Batılı piyasa ekonomilerinde gözlenen duruma benzemektedir.

Buna benzer bir şekilde, A3, pazar mantığına göre yönlendirilmeyecek ve fakat topluluk mantığının piyasa mantığını geçersiz kıldığı durumları temsil edecektir. Bu istisnai durum, mantığın topluluk içerisindeki birtakım anlamlı ilişkiler tarafından şekillendiği ülkelerde net bir şekilde gözlemlenebilir. Dolayısıyla paylaşılan değer ve varsayımların güçlü bir bağlılığa sahip olduğu ekonomilerde rastlanmaktadır. Bunun yanı sıra, bu tarz ekonomilerde, Batılı piyasa ekonomilerine sahip olan şirketlerin çok az varlık göstermesi aşikârdır. Sonuç olarak, A3 durumunda, özel teşebbüse ait şirketler için kârın maksimize edilmesini topluluk mantığına tercih etmeyecektir.

Son olarak, A4 durumu, bireysel bir yöneticinin çelişen mantıklarla karşı karşıya kaldıkları en belirgin vaziyeti temsil eder. Bu durumda hem topluluk mantığı hem de piyasa mantığı yüksek düzeydedir. Bu durum, sahip olduğu güçlü topluluk mantığından uzaklaşıp, yatırımların aktığı ve genelde uluslararası işletmenin de dâhil olduğu, daha piyasa odaklı ekonomilere yönelen yeni gelişmekte olan ekonomilerle ilişkili olabilir. Bu nedenle, A4, bireysel bir yöneticinin çelişen mantıklara vereceği tepkilerin en belirgin olduğu, fakat aynı zamanda bireysel olarak içinde bulunduğu çok uluslu şirketin iyi bir performans sergileyebilmesi açısından çelişen mantıkları yönetebilmede en zorlanacağı durumu temsil eder.

Yukarıdakilere dayanarak, bu tez şu araştırma sorusunu cevaplayacaktır: "Bireysel işletme yöneticisi, piyasa mantığına karşı çelişen topluluk mantığına nasıl tepki verir?"

Dünyamız, yüksek büyüme oranlarına sahip yeni pazarlar doğacak şekilde değişim göstermekte, dolayısıyla kurum temelli yaklaşım bu gelişimi takip etmek zorundadır. Bu açıdan, bilinen yazının çoğu gelişmekte olan pazarların kurumsal bağlamına uygun değildir (Newman, 2000). Bu nedenle, gelişmekte olan pazarlarda "kurumsal bağlam artık örgütlenme şablonları, eylem modelleri ve bilindik meşruiyet kaynakları" sağlamamaktadır (s. 605). Bu durum, gelişmekte olan pazarlardaki resmi kurumların, mevcut yazında yer alanlarla aynı seviyede gelişmiş olması gerekmediğini gösteren araştırmalarda ortaya konulmuştur (Peng ve diğerleri, 2009; Newman, 2000; Clark ve Soulsby, 1999).

Sonuç olarak, bu araştırmalar, topluluk da dâhil olmak üzere piyasa dışındaki toplumsal alanlardaki artan ilgiyi göstermektedir (Greenwood ve diğerleri, 2010; Marquis ve Battilana, 2009). Özellikle gelişmekte olan pazarlar için gayri resmi kurumların etkisini vurgulamak tartışma konusu olmuştur; zira bunlar resmi olanlara göre genellikle daha güçlü bir etkiye sahip olacaklardır (Peng ve diğerleri, 2009). Sonuç olarak, "bu ekonomilerdeki yönetim uygulamalarını adamakıllı anlamak için gayri resmi ve gayri şahsi sosyal ağların güçlü rolü göz önünde bulundurulmalıdır"; çünkü bunlar potansiyel olarak "bu ortamlarda faaliyet gösteren şirketlerdeki yönetim uygulamalarını oluşturabilir, etkileyebilir, sınırlayabilir veya zayıflatabilir" (Minbaeva ve Muratbekova-Touron, 2013, s.110).

Kurumların ve onların uyum baskılarının ülkeler arasında farklılık göstermesi durumu gelişmekte olan pazarlarda daha da aşikârdır. Bu bakımdan, her kurumsal ortamın uyum baskıları ürettiği söylenebilir; başka bir deyişle, belirli kurumsal mantıklara uyum sağlamak için birtakım kanıksanmış yolları zorunlu kılabilir (Greenwood ve diğerleri, 2010). Greenwood ve diğerleri (2010), hâkim bir mantığın "izomorfik tepkilere nasıl sebep olduğunu" göstererek, izomorfik baskılar ile kurumsal mantık arasındaki bağlantıyı açıklamıştır. Böylelikle, kurumsal mantıklar "toplumun temel prensiplerini üretir ve toplumsal eylemi yönlendirir" (Greenwood ve diğerleri, 2010, s.521). Thornton'a göre (2004) ise kurumsal mantıklar, "örgütsel gerçekliğin nasıl yorumlanacağına, uygun davranışı neyin oluşturduğuna ve nasıl başarılı olunacağına dair genellikle örtülü varsayımlar ve değerlerdir" (s. 70).

İzomorfik baskılar ve kurumsal mantık kavramları, bu tezin kilit kavramı olan çelişen mantıkların anlaşılmasını sağlayacaktır. Açıkça görüleceği üzere, kurumsal mantık uygun olanı oluşturur ve bu nedenle geçerli bir mantık tarafından meşru sayılan uygulamaların kullanılmaması olumsuz sonuçlar doğuracaktır (Greenwood ve diğerleri, 2010). Dolayısıyla, çok uluslu bir şirket farklı kurumsal çevrelerle aynı anda karşı karşıya kalırsa, aynı zamanda bu çok uluslu şirket çok sayıda, çoğu zaman rekabet eden ve çelişen mantıklarla karşılaşacaktır (Greenwood ve diğerleri, 2010; Friedland ve Alford, 1991). Aslında, "mantıklar çoğunlukla çatışmaktadır; onların ilgili anlam sistemleri ve normatif

anlayışları, ritüel ve uygulamalar haline gelir, tutarsız beklentiler yaratır." (Greenwood ve diğerleri, 2011, s.321). Bu tez, gelişmekte olan pazarların, gelişmiş batı piyasalarınınkinden farklı bir mantığı olan bir kurumsal çevreye sahip olacağını kabul etmektedir.

Toplumsal olarak birbirine bağımlı kurumların bilişi etkilediği ve bu nedenle davranış kalıplarını farklı şekillerde oluşturduğu göz önüne alındığında, rasyonalite evrensel olarak tanımlanmamıştır ancak bir bağlam meselesidir (Whitley, 1999). Muhtemel mevcut kurumların çeşitliliği düşünüldüğünde, kurumsal mantıklar kavramı, toplumsal olarak inşa edilen gerçekliğin heterojenliği ve çelişen kurumsal baskılardan kaynaklanan çatışmayla ilgili makul bir yaklaşımı temsil etmektedir (Cloutier ve Langley, 2013; Lounsbury, 2007; Stormer, 2008). Scott (1994), Suddaby ve Greenwood (2005) gibi araştırmacılar, örgütsel alan seviyesinde bulunan çelişen mantıklar arasındaki meşruiyet mücadelesine odaklanmıştır. Tanımı gereği, örgütsel alan, "ana tedarikçiler, kaynak ve ürün tüketicileri, düzenleyici kurullar ve benzer hizmet ve ürünleri sunan diğer örgütleri de kapsayan, toplu olarak kurumsal bir yaşam alanı oluşturan örgütler" olarak tanımlanmaktadır (DiMaggio ve Powell, 1983, s.148). Bir alanda hâkim olan mantık, o konuda önde gelen kişilerin fikirleri tarafından şekillendirildiğinden (DiMaggio ve Powell, 1983, Fligstein, 1990), yeni bir mantıkla karşı karşıya gelme durumu başlıca temsilciler arasında anlaşmazlığa (Reay ve Hinings, 2009) ve genel olarak "bilişsel karışıklık" ve "normatif gerilime" (Almandoz, 2012, s.1388) neden olabilir. Bununla birlikte, gelişim süreçleri tarafından içerden ya da tanıdık olmayan bir mantıkla fikir ayrılığına düşme suretiyle dışardan tetiklenen bu çelişkiler, değişimi başlatabilir (Leblebici ve diğerleri, 1991; Meyer, 1982; Friedland ve Alford, 1991; van Gestel ve Hillebrand, 2011). Wooliams ve Trompenaars'a (2013) göre, böyle bir alan evrimi, "şirketini, karlılığını, pazar payını ve temel yetkinliğini sürdürebilmek için değişim arayan örgütlerin" (s.7) stratejik bir eylemidir.

Ekonomik hedeflere ulaşma baskısı, örgütleri, bir şirketin atabileceği en önemli adımlardan biri olan işletmelerini uluslararası hale getirme konusunda motive edebilir (Arregle ve diğerleri, 2013). Şirketleri ilgilendiren kurumların yerel, ulusal veya kültürel

özellikleri taşıdığı dikkate alındığında (Redding, 2005; Rosenzweig ve Singh, 1991; Thomas ve Meyer, 1984), kurumsal teori, farklı çevresel koşulların etkisi altında çalışan çok uluslu şirketler için daha büyük önem taşımaktadır (Westney, 1993; Xu ve Shenkar, 2002). Farklı kurumsal bağlamlar (Örn. ülkeye özgü inançlar), kendisine karşılık gelen örgütsel uygulamalar tarafından yansıtılır (Greenwood ve diğerleri, 2008; Ingram ve Silverman, 2002); dolayısıyla uluslararası bir şirket çeşitli ve muhtemelen çelişkili yaklaşımların bütünleşmesiyle karşı karşıya kalır (Tan ve Wang, 2011). Çok uluslu bir şirketin sınır ötesi işlemlerinden kaynaklanan kurumsal bakış açısının karmaşıklığı, kurumsal mesafe, yabancı olma sorunu ve kurumsal ikilik gibi bazı öncül kavramlar göz önünde bulundurularak basitleştirilebilir. Merkez ile yatırım yapılan ülke arasındaki *kurumsal mesafe* arttıkça, ya da diğer bir deyişle, ana şirketteki inanç ve normların arasındaki fark şubedekine (subsidiary) kıyasla arttıkça, şubeye yönelik stratejilerin iletilmesi ve yerel meşruiyet gereklerinin yerine getirilmesi daha zor olmaktadır (Kostova, 1996; Kostova ve Zaheer, 1999; Xu ve Shenkar, 2002). Dolayısıyla, yabancı bir şirket, yerel koşullara aşina olmadığı için ek maliyetler yüklenme şeklinde bir dezavantaja maruz kalabilir ki bu da genel olarak *yabancı olma sorunu* olarak nitelendirilen bir durumdur (Miller ve Eden, 2006). Daha önce bahsedilen izomorfik baskılar kavramına göre, çok uluslu şirketler potansiyel kayıpları telafi etmek ve kamuoyunun kabulünü kazanmak için çevresel uygulamaları benimseyecektir (DiMaggio ve Powell, 1983; Rosenzweig ve Singh, 1991). Sonuç olarak, şubeler, dış uyum (external adaption) ve iç uygunluk (internal conformity) arasındaki gerilimi tanımlayan *kurumsal ikilikle* uğraşmak zorundadırlar (Kostova ve Roth, 2002). Şubeler yerel baskılara tepki verirken, buna eş zamanlı olarak, homojen bir küresel uygulama modeli oluşturmak için, çok uluslu şirketin merkezi tarafından hazırlanan stratejilerin uygulanmasıyla karşı karşıya kalacaklardır (Brewster ve diğerleri, 2008; Rosenzweig ve Singh, 1991).

Kurumsal görüşe alternatif olarak araştırma akımı çerçevesinde, ağırlıklı olarak ABD'de yapılan işletme araştırmaları kurumsal etkileri arka plan koşulları olarak ele almıştır. Genellemeye yönelik böyle bir eğilim, kurumların kanıksanması ile uyum içindedir (Peng ve diğerleri, 2008). Ancak, hâkim Batılı paradigmaları zorlayıp deviren

gelişmekte olan ekonomiler, gelişmiş ekonomilerin basit bir kopyası olmadıkları gibi (Chen ve Miller, 2010, s. 18), çeşitli kurumsal mantıkları ortaya çıkarmışlardır (Meyer ve diğerleri, 2009). Dolayısıyla, geçiş ekonomileri içinde faaliyet gösteren şirketlerin izlediği stratejilere ilişkin resmi ve gayriresmi kurumların etkisi, büyük önem taşımaktadır (Hoskisson ve diğerleri, 2000; Dikova, 2012). Peng, Wang ve Jiang'a (2008) göre, çok uluslu şirketler, yabancı ülkelerde başarılı olmak için farklı "oyun kurallarına" (North, 1990, s.3) hazırlıklı olmalıdır. Kurumsal araştırma sonuçlarına bakılacak olursa, geçiş ekonomilerinde yer alan batılı çok uluslu şirketler, merkez ve yatırım yapılan ülke arasındaki farklı sosyal inanç sistemlerinden kaynaklanan çelişen mantıklarla karşı karşıya kalmaktadır. Bu çatışmanın daha iyi anlaşılması için, gelişmiş (developed) ve gelişmekte olan pazarlar (emerging markets) da örgütsel davranışı yönlendiren iki hâkim mantığın temel özellikleri aşağıda sunulmuştur. Ayrıca, aşağıda yer alan kavramlar, Türkiye'de faaliyet gösteren Alman şirketlerindeki yöneticilerin yönetim stratejilerini analiz için bir temel oluşturmaktadır.

Her ne kadar araştırmacılar örgütlerin çok sayıda kurumsal mantık ile çatışmasını büyük ölçüde varsaymakta ve örgütsel seviyede ve alan seviyesinde bulunan tepki olasılıkları üzerine kavramlar geliştirmeye başlamış olsalar da, mikro düzeyde kurumsal çatışmalarla baş etme yolları nadiren araştırılmaktadır (Greenwood ve diğerleri, 2011; Pache ve Santos, 2010). Ancak, yöneticiler tek başlarına stratejik kararlar aldığında, seçim davranışını ve bireyden bağımsız hiçbir örgütsel eylem sürecini gözlemlemek mümkün değildir (Lander ve diğerleri, 2013). Son derece farklı kurumlar çatıştığında ve çatışmaların yoğunluğuna uygun olarak sınır ötesi ortamlara bu konuyu yaydığımızda, aşağıdaki araştırma sorusunu ortaya çıkmaktadır:

AS3: Türkiye'de bulunan Alman şirketlerinin şubelerinde, piyasa mantığı ile topluluk mantığı çatıştığında, bireysel yöneticiler, bu çatışan kurumsal mantıklara nasıl tepki verir?

3.5.1.3.1. Çelişen Kurumsal Mantıklar: Türkiye ve Almanya

Bir G-7 ülkesi olan Almanya, toplam 7 endüstrileşmiş ülkesi (Almanya, Kanada, Fransa, İtalya, Japonya, Birleşmiş Milletler ve ABD) arasında yer almaktadır (Alonaizi ve Gadhoum, 2017). 1976 yılında gelişmiş ve güçlü gruplardan oluşan yedi ulusun bir araya gelerek oluşturduğu ekonomik ve politik bir birlik olup, aralarına gelişmekte olan hiçbir ulusu dâhil etmemişlerdir (Alonaizi ve Gadhoum, 2017). Avrupa Birliği ekonomik büyüme için çabalarken, Türkiye ise gelişmekte olan bir ülke olarak arzu edilen seviyede ekonomik gelişime sahip olmak için çabalamaktadır. Kendi şirketlerinin, dünyadaki yeni gelişmekte olan pazarlar a girme ihtiyacını bilen Almanya, Türkiye'deki fırsatı fark etmiştir. Türkiye, dünyada N-11 ülkeleri (The Next Eleven Countries) olarak adlandırılan gruba dâhildir (Alonaizi ve Gadhoum, 2017). Türkiye'nin Almaya'ya olan coğrafi yakınlığı, Almanya pazarında ciddi potansiyelinin yanı sıra ekonomik büyümesi yüzünden, Almanya devleti, ekonomilerinin büyümelerine katkıda bulunmak için ticaret etkinliğini Avrupa Birliği (AB) sınırlarının ötesine Türkiye gibi ülkelere taşımak zorunda kalmıştır. Açıkça görüleceği üzere, Türkiye, AB'de yer almayan gelişmekte olan piyasa örneklerinden biridir ve Şekil 1'deki A4 durumuna iyi bir örnek teşkil etmektedir.

Türkiye'nin muazzam gelişimine rağmen, Almanya ve Türkiye, bireysel yöneticiler için çelişen mantıklar olarak deneyimlenebilecek kurumsal çevreler açısından farklıdır. Türkiye'ye yakından bakılacak olursa, Türkiye'nin topluluk mantığı baskılarının yüksek olduğu gelişmekte olan bir piyasa olarak kaldığı göz ardı edilmemelidir. Buna karşılık Almanya AB üyesi olan gelişmiş bir Batı Avrupa ülkesidir (http://www.ab.gov.tr). Almanya (Federal Almanya), 1951 yılında, kendisi dışında Belçika, Lüksemburg, Fransa, İtalya ve Hollanda ile Avrupa Kömür ve Çelik Topluluğu'nu (AKÇT) kurmuştur (http://www.ab.gov.tr/105.html). Altı üye devlet, 1957'de, işgücü ile mal ve hizmetlerin serbest dolaşımına dayanan bir ekonomik topluluk kurmaya karar vermişlerdir. Böylece, kömür ve çeliğin yanısıra diğer sektörlerde de ekonomik birliği kurmak amacıyla, 1957'de Roma Antlaşması imzalanarak Avrupa Ekonomik Topluluğu (AET) kurulmuştur. Berlin Duvarı'nın yıkılmasının ardından 3 Kasım 1990'da iki Almanya'nın birleşmesi, Merkezi ve

Doğu Avrupa ülkelerinin Sovyet denetiminden kurtulmaları ve demokratikleşmeleri, Aralık 1991'de de Sovyetler Birliği'nin çözülmesi Avrupa'nın siyasi yapısını baştan aşağı değiştirmiştir. Üye devletler bağlarını güçlendirme kararlılığıyla, temel özellikleri 9-10 Aralık 1991'de Maastricht'te toplanan Avrupa Birliği Zirvesi'nde kararlaştırılan yeni bir antlaşmanın müzakerelerine başlamışlardır. Maastricht Antlaşması, diğer adıyla Avrupa Birliği Antlaşması, 1 Kasım 1993 tarihinde yürürlüğe girmiştir. Bu antlaşma ile 1999'a kadar parasal birliğin tamamlanmasına, Avrupa vatandaşlığının oluşturulmasına ve ortak dış ve güvenlik ile adalet ve içişlerinde işbirliği politikalarının meydana getirilmesine karar verilmiştir. Sonuç olarak, Friedland ve Alford'un (1991) mantıklar hiyerarşisinde piyasa mantığının ön planda olarak tanımlandığı "Batı"da bulunan Almanya da dünyada topluluk mantığının yaygın bir kurumsal mantık olmadığı alana dâhildir. Bu farklılıklara istinaden Türkiye'de Alman şirketlerinde çalışan yöneticiler, sadece yerel topluluk mantığından kaynaklanan baskıları değil, aynı zamanda Almanya'daki merkezden (headquarter) gelen piyasa mantığı baskılarını da tatmin etmek zorunda kalacaktır.

Türkiye'de faaliyet gösteren Alman çok uluslu şirketleri, örgütlerin ve bireylerin genellikle karar sürecinde farklı mantıklar gerektiren çoklu kurumsal düzenlerde eş zamanlı olarak yerleşik olduklarını gösteren canlı bir kanıttır (Minbaeva ve Muratbekova-Touron, 2013, s.2).

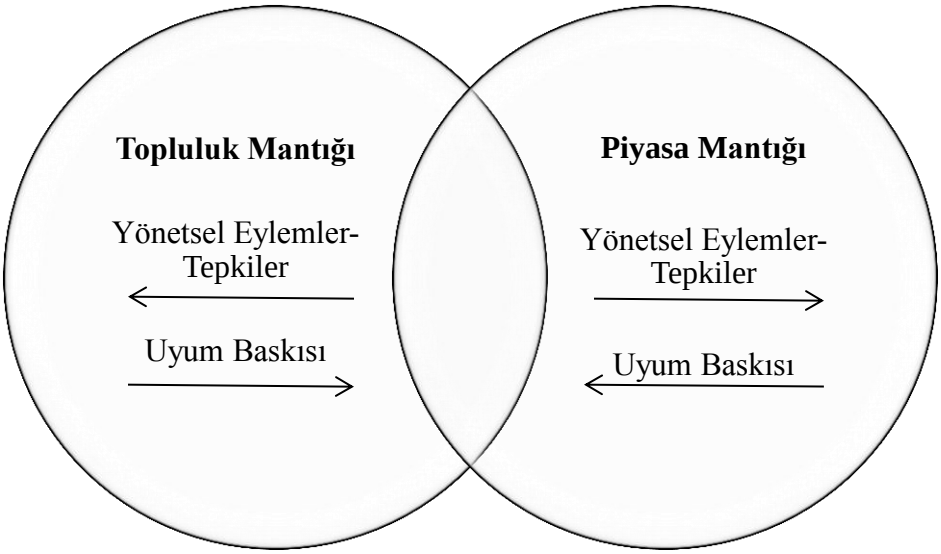
3.5.1.4. Tezin Katkısı

Bireysel davranışsal tepkilerin örgütsel çıktıları etkilediği varsayılmaktadır (Oliver, 1991). Bu tez, çıkış noktasını, bireysel düzeyde çoklu mantıkları ortaya çıkarmak için, Creed ve diğerleri'nin (2010) çalışmalarına dayandırmaktadır. Creed ve diğerleri (2010), "kişisel deneyimler gibi anlam temelli yapıları" araştırmak için tümevarımsal ve niteliksel bir yaklaşım uygulamaktadır (s. 1341). Benzer bir yaklaşımın, bu teze, niteliksel birincil veriye dayanan araştırmacı vaka çalışması ile topluluk mantığını analiz etme imkânı vereceği açıktır. Kısacası, bu tez, bireylerin örgütsel sonuçları şekillendirme yeteneğine sahip olduğunu ve bireysel tepkilerin, anlam temelli yapılar ve kişisel deneyimleri

keşfederek tümevarımsal bir biçimde analiz edilebileceğini ve hatta edilmesi gerektiğini varsaymaktadır.

Yukarıda özetlenen kavramların tümü, çelişen mantıklarla karşı karşıya kalan uluslararası iş dünyasındaki yöneticilerin teorik bakış açıları ve uygulamalarına katkıda bulunmak için seçilmiştir. Bu tezde, "örgütsel alanda örgütler ve bireylerin karar verme süreçlerini etkileyen farklı kurumsal mantıkların eş zamanlı olarak var olduğu (Minbaeva ve Muratbekova-Touron, 2013: 2)" varsayılmaktadır. Ancak, çelişen mantıklara verilen örgütsel tepkilerle karşılaştırıldığında bireysel tepkiler üzerine olan çalışmalar sınırlı olduğundan (Minbaeva ve diğerleri, 2013; Minbaeva ve Muratbekova-Touron, 2013; Creed ve diğerleri, 2010), bu tez daha fazla dikkat gerektiren bir araştırma alanına katkıda bulunacaktır. Bunu örneklendirmek için, aşağıda Şekil 5, kişinin tepki vermesi gereken iki rakip mantıkla nasıl karşı karşıya kaldığını göstermektedir:

Şekil 5. Çelişen Mantıklara Verilen Bireysel Tepkiler



Çelişen mantıklarla baş etmenin şirketin performansını ve hayatta kalmasını etkileyeceği (Gaur ve Lu, 2007) ve benzer şekilde, bireysel davranışsal tepkilerin, örgütsel çıktıları etkileyebileceği varsayılmaktadır (Oliver, 1991).

Bu tez, gelişmekte olan bir pazar olan Türkiye'deki ticari bağlamın anlaşılmasına odaklandığından, bu sınırlı araştırma sahasına katkıda bulunacağımızı söylemekte bir sakınca bulunmamaktadır. Bu bakımdan, özellikle Türkiye ile ilgili olarak, nüfus büyüklüğündeki farklılıkları ayarlarken bile, Almanya şirketlerinin Türkiye'deki İsveç ve Almanya gibi karşılaştırılabilir ülkelerin gerisinde kaldıklarının altı çizilebilmektedir. Bu nedenle, Almanya Dışişleri Bakanlığı'nın Türkiye'ye verdiği önem, büyüyen Türk pazarından istifade etme ihtiyacına vurgu yapma girişimidir. Bu doğrultuda, bu tez, teorik seviyede genellikle gelişmekte olan pazarlar için çıkarımlar sağlayacak şekilde çelişen mantıklarla baş etme meselesiyle ilgili olarak, Türkiye gibi bir pazara girerken, Alman şirketler için çok gerekli olan pratik bilgiye katkıda bulunacaktır. Dahası, gelişmekte olan ülkelerde topluluk mantığı kavramı üzerine çok sınırlı bir araştırma mevcuttur (Hotho ve diğerleri 2013; Minbaeva ve Muratbekova-Touron 2013); bu da bu tezin katkıda bulunacağı araştırma sahasıdır. Ayrıca, Türkiye özelinde, bir Türk iş ortamında topluluk mantığının doğası üzerine bir araştırma henüz yapılmamıştır. Sonuç olarak, bu tez, hem gelişmekte olan pazarlarda kurumların anlaşılmasına hem de çelişen mantıklara verilen bireysel tepkilerin kuramsal olarak kavranmasına katkıda bulunacaktır. Bu açıdan, devletler ile çok uluslu şirketlerin performanslarından faydalanmak isteyen uluslararası işletmelerin siyasi amaçlarına da uyum sağlayacaktır.

4. YÖNTEM

Tez araştırmasının konusu piyasa mantığını kullanan çok uluslu şirketlerin, topluluk mantığının yaygın olduğu pazarlarda kurdukları şubelerdeki birbirinden farklı mantıkları nasıl yönettikleri ve bu aşamadaki seçimlerin yaratabileceği olası çatışmalar ile nasıl baş ettikleridir.

Çalışmada, araştırma sorusunu temsil eden durum ve olaylar hakkında derinlemesine bir anlayış geliştirmek ve çatışan farklı kurumsal mantıklarla baş etme konusunda hangi yollara başvurulduğunun daha iyi anlaşılmasını sağlamak amacıyla nitel araştırma yöntemine başvurulmuştur.

Nitel araştırma; gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı, algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konulduğu bir sürecin izlendiği bir araştırma türüdür (Yıldırım ve Şimşek, 2008: 39). Başka bir deyişle nitel araştırma, teori oluşturmayı hedef alan bir anlayışla sosyal olguları bağlı bulundukları çevre içerisinde araştırmayı ve anlamayı ön plana alan bir yaklaşımdır (Yıldırım ve Şimşek, 2008: 39). Nitel araştırmacılar olayların ve bağlamların dilini kullanır, olayları bağlamı içerisinde inceler ve durumlara egemen olan ilişkiler ağını kendi doğal ortamında yorumlamaya veya bunların anlamlarını ortaya çıkarmaya çalışır (Neuman, 2012: 224).

Nitel araştırma teknikleri deneyler, derinlemesine mülakatlar, arşiv bilgisi analizi, örnek olay çalışmaları gibi pek çok yöntemi kapsamaktadır (Bryman, 2015). Araştırma kapsamında adı geçen yöntemlerden hangisinin kullanılacağına karar vermek araştırma sorusuna bağlı olarak değişmektedir. Araştırmacının kontrolünün çok az olduğu; güncel bir grup olay hakkında ‘nasıl’ ve ‘niçin’ sorularına cevap arandığında, mülakat yöntemi tercih edilmektedir (Yin, 2002: 9). Araştıma sorusu kapsamında bu çalışmada, çok uluslu Alman şirketlerinin Türkiye’deki şubelerinde çalışan üst düzey yöneticiler ile yüz yüze derinlemesine görüşmeler yapılmış ve çelişen mantıklara “nasıl” tepki verdikleri ve bu farklı mantıkların “niçin” bir sorun teşkil ettiği sorularının cevabı aranmıştır.

Yüz yüze görüşme farklı yöntemlerle yapılmaktadır. Yöntemlerden biri görüşmenin açık uçlu doğasına dayanmaktadır. Cevaplayıcılara önceden hazırlanmış sorulara bağlı kalarak sorular sorulmuştur. Alınan cevaplar doğrultusunda hazır soru formunda olmayan sorular da sorulmuştur. Görüşme sırasında soru formunda olmayan soruların sorulması, yarı yapılandırılmış görüşme türü olarak adlandırılmaktadır. Böylelikle, ilgili katılımcıya özgü bilgiler de elde edilebilmektedir.

Veri toplama aşamasında elde edilen bilgilerin değerlendirilmeden önce, kayıt altına alınması, tasniflenmesi ve düzenlenmesi gerekmektedir (Mayring, 2000: 72). Araştırmanın konusu çok uluslu ve piyasa mantığını kullanan şirketlerin, topluluk mantığının yaygın olduğu pazarlarda kurdukları şubelerde, çatışan kurumsal mantıkları nasıl yönettiği ve bu aşamadaki seçimlerin yaratabileceği olası çatışmalar ile nasıl baş ettiğidir. Bu konu kapsamında araştırma için, çok uluslu Alman şirketlerinin Türkiye'deki şubelerinde çalışan üst düzey yöneticiler ile yüz yüze ve derinlemesine görüşmeler yapılmıştır. Araştırma kapsamında 24 yönetici ile yüz yüze görüşme yapılmıştır. Çalışma örneklemindeki işletmeler araştırma sorusuyla uyumlu olacak şekilde seçilmiştir. Diğer bir deyişle, örneklemdeki şirketler rastlantısal olarak seçilmemiştir. Görüşme süreleri 60 ile 90 dakika arasında değişmektedir. Görüşmeler daha fazla yeni bilgi gelmemeye ve elde edilen bilgilerin tekrarlamaya başlaması üzerine sonlandırılmıştır.

Görüşmeler dijital ses kayıt cihazı ile kaydedilmiştir. Görüşme sırasında katılımcılara işletmenin ismi ve kendi isimleri de dâhil olmak üzere pek çok bilginin gizli tutulacağı güvencesi verilmiştir. Bütün görüşmeler yapıldıktan sonra ses kayıt dosyaları tek tek titizlikle transkripsiyon işlemine tabi tutulmuştur. Ayrıca, finansal veri, işletme sunumları, ürün tanımları, internet siteleri, haberler ve bildiriler gibi farklı kaynaklardan da işletmeler hakkında bilgi edinerek araştırma ikincil veriler tarafından da desteklenmiş ve çalışmanın geçerliliği artırılmıştır.

Çalışmada yer alan şirketlerin yöneticilerine soru formunun ilk bölümünde işletmeye ve yöneticiye ait genel sorular (çalışma geçmişi, Almanya'da çalışma süresi, kaç

yıldır Türkiye'de olduğu vb.) sorulmuştur. İkinci bölümde ise piyasa ve topluluk mantığının ortaya çıktığı durumların anlaşılması ve çelişki durumunda piyasa mantığı veya topluluk mantığının tercih edildiği uygulamaların görülüp görülmediği, bu esnek ve duruma uygun seçimlerin Almanya'daki merkezin uygun gördüğü prosedür ve süreçlerle çelişip çelişmediği anlaşılmaya çalışılmıştır. Yarı-yapılandırılmış mülakat yöntemi kullanıldığı için, katılımcılardan gelen cevapların içeriğine göre ilgili görüşmeye özgü ek sorular da sorulmuş ve bu sorulara verilen cevaplar da değerlendirmede kullanılmıştır. Tüm bu konuların dışında şirketlerin kaç yıldır Türkiye'de faaliyette bulundukları, genel büyüme ve faaliyet alanları, Türkiye merkezleri, genel çalışan sayı ve profilleri ile görüşmenin yapıldığı yöneticinin eğitim geçmişi, mesleki deneyimi, yurtdışındaki ve Türkiye'deki çalışma süreleri sorularak bu bilgiler de göz önüne alınmıştır. Bu bilgilerin istenmesinin genel nedeni, kişisel görüş farklılıklarının nedenleri hakkında fikir sahibi olunabilmesi ve olası kişisel veya sektörel farklılıkların anlaşılabilmesidir. Bu görüşmeler sürecinde Türkiye'ye uyum konusunda derinlemesine görüşme yapılan tüm Alman yöneticiler Türkçe bilgi seviyelerini ayrıca belirtmişlerdir. Bazıları Türkçe'yi hiç konuşamazken, bazılarının Türkçe'ye hâkim olduğu belirlenmiştir. Görüşmeler, Alman yöneticiler ile Almanca gerçekleştirilmiş, Türk yöneticiler ile yapılan görüşmeler ise Türkçe gerçekleştirilmiştir.

Çalışma kapsamında özellikle göz önüne alınan kavram uyum süreci olduğundan, çok uluslu şirketlerin Alman üst düzey yöneticilerin ya da Türkiye'deki Almanca eğitim veren liselerde ve/veya Almanya'da eğitim almış ve yetişmiş Türklerden oluşan üst düzey yöneticilerin topluluk mantığını nasıl algıladığı ve çelişen mantıklarla karşı karşıya kaldıklarında bunları nasıl yönetecekleri gibi konular önemsenmiştir. Bu aşamada araştırma sonuçları yorumlanırken, Alman yöneticiler ile Türk kökenli ancak Almanya'da yetişen veya eğitim alan Türk yöneticilerin çelişen kurumsal mantıklarla baş etme açısından birbirlerinden farklı olup olmadıkları da incelenmektedir.

Araştırmanın kapsamı içerisinde; şirket genel müdürü (CEO), finans müdürü (CFO), yönetici ortak (managing partner), şube müdürü (branch manager), ticari birim yöneticisi (business unit commercial manager), ticari yönetici (commercial manager), proje yöneticisi (project manager) gibi sıfatlar ile üst düzeyde yöneticilik yapan kişiler ile yüz

yüze derinlemesine görüşme yapılmıştır. Bankacılık, denetim ve danışmanlık, otomotiv, perakende ve toptan perakende, alışveriş merkezi kurulumu ve yönetimi, elektronik, sistem çözümleri, ağır makine, elektrik sistem ve ekipmanları gibi alanlarda faaliyet gösteren Alman menşeli şirketlerin yöneticileri ile yapılan görüşmelerin sonuçları incelenirken sektörel yönden gözlenen farklılıklara da yer verilmektedir. Ayrıca şirketlerin geneli incelendiğinde çalışan sayıları açısından araştırma kapsamına alınan şirketlerin orta ve büyük ölçekli yapılar olduğu gözlenmektedir.

Araştırma kapsamında ele alınan sorular yazın incelendiğinde genel olarak karşılaşılan ana başlıklardaki konuları kapsayacak şekilde oluşturulmuştur. Buna göre, şirket içi ve şirket paydaşları ile ilişkiler, insan kaynakları seçim ve işe alım süreçlerindeki farklılıklar, satın alma süreçleri ve tedarikçi seçim süreçleri, hükümet ve yerel yönetimler ile ilişkiler ve bunların Almanya'dan farklıkları, hediye alım ve yönetmelik ve şirket içi kurallara uyum (compliance) konusundaki farklılıklar, Türkiye'ye özgü iş yapma şekilleri ve tüm bu konuların piyasa ve topluluk mantığı yönünde gösterdiği değişimler incelenmeye çalışılmıştır. Tüm bu başlıklardaki sorular açık uçlu yapıda hazırlanmış ve sorulmuş, böylelikle görüşmeye katılan yöneticinin örnekler ve geçmiş deneyimleri ışığında farklılıklar konusunda özgürce kendini ifade etmesi sağlanmaya çalışılmıştır.

Şirketin paydaşları ile ilişkiler konusu ele alınırken, dil veya dilsel bariyerler, bu bariyerlerin yaratabileceği olası durumlar sorulmuştur. Alman kökenli şirketlerin iç iletişim dillerinin ne olduğu, diğer çalışanlarda dil yeterliliği aranıp aranmadığı, dil yeterliliği olmayan paydaşlar ile ilişkiler anlaşılmaya çalışılmıştır. Dil ve kültürel iletişim kanalları göz önüne alınarak iletişim farklılıkları anlaşılmaya çalışılmıştır.

Verilerin analizinde tematik analiz yöntemi kullanılmıştır. Bu yönteme göre bir grup kavramın birbirleri ile ilişkilendirildiği belirli temalar ortaya çıkarılmaya çalışılmaktadır (Bernard ve diğerleri, 2016). Tematik analiz yaparken kullanılan en yaygın yöntemlerden biri aşamalı kümeleme analizidir. Aşamalı kümeleme analizinde katılımcılar aynı anlama gelen temaları bir diğer deyişle kategorileri farklı ifadelerle adlandırabilirler (Denzin, 2000: 772). Çalışmada katılımcıların farklı ifadelerle adlandırdığı ancak aynı

anlama gelen temalar tek bir tema altında birleştirilmiştir. Böylelikle, aynı anlama gelen kavramlar belirli bir tema altında toplanmıştır. Böylece kendi içerisinde benzer anlama sahip ancak birbirinden farklı anlamlar ifade eden temalar elde edilmiştir.

5. BULGULAR

Bu konu başlığında, şirketlerdeki insan kaynakları seçim ve işe alım süreçlerinin Almanya'daki merkezde ve Türkiye'deki şubede farklılaşıp farklılaşmadığı, eğer farklılaşıyorsa hangi açılardan farklılaştığı, yöneticinin konumuna bağlı temel yeterlilikler ve yöneticilerin çok uluslu bir yapıya uymalarını sağlamaya yardımcı olacak kişisel özellikleri anlaşılmaya çalışılmıştır.

Satın alma ve tedarikçi seçimi konusunda Almanya ile ortak ve farklılaşan yaklaşımlar, uluslar arası partnerler veya yerel yönetimler konuları üzerinde durulan konu başlıklarıdır. Bu soruların yöneltildiği bazı yöneticiler kendi alanları ile direkt ilişkili olmaması nedeniyle bu konularda sınırlı bilgi vermiş olsalar da genel olarak Türkiye ile Almanya arasındaki farklılıklara değinilmektedir. Şirketlerin üretim veya hizmet ağırlıklı iş alanlarının bu konudaki farklılaşmaları anlaşılmaya çalışılmış; üretim için ihtiyaç duyulan tedarik sistemleri ile hizmet için olanlar arasında bazı belirgin farklılıklar gözlenmiştir. Ayrıca, bu başlık altında, genel iletişim süreçleri kadar müşteri yönelimli fonksiyonlar ile daha yakından ilgilenen yöneticilerin gerek bireysel gerekse kurumsal düzeyde müşteri ilişkilerinin yönetimi konusu işlenmiştir. Müşteri ilişkileri konusundaki veriler başka soru kaynaklarından gelmekle birlikte sonuçlar incelenirken beraber ele alınacaktır.

Hükümet ve yerel yönetimler ile ilişkilerinde farklı mantıkları deneyimleyen yöneticilerden bu deneyimlerini özetlemeleri, Türkiye-Almanya karşılaştırmasını yapmaları ve ilişki sisteminde kendilerine farklı gelen yönleri ortaya koymaları istenmiştir. Bu açıdan yöneticilerin, hükümet veya yerel yönetimler ile ilişki kurma ihtiyacının neden doğduğu, ilişki kurulmasına Türk politikacıların farklı seviyede nasıl yaklaştığı, hükümet ve yerel yönetimler ile çalışmanın avantaj ve zorlukları, lobicilik faaliyetleri gibi konularda farklı yöneticilerden farklı seviyede ilişki yapıları ve farklı deneyimler gelmiştir. Özellikle bazı sektörlerin, kanun ve yönetmeliklerin netliği açısından hükümet, parlamento, yerel yönetim vb. kurumlarla çalışma ihtiyacının seviyesi diğer sektörlere göre daha fazla olduğu gözlenmektedir. Bu yakın ilişkilerin iş süreçleri ile ilişkileri sonuçların yorumlanması aşamasında derinlemesine ele alınacaktır.

Gelişmiş ülkelerdeki genel kanun ve şirket içi yönetmelik kuralları gibi uygulamalar ile yoğunlukla sınırlandırılan; hediye alım, hediye kabulü, iş yemeği harcamaları, iş gezileri gibi şirket kaynaklarının kullanımı veya bu kaynakların kullanımına karar veren kişilerin harcamalarını yönetmeyi ve denetlemeyi amaçlayan sistemlerin Türkiye'deki sınırları ve yaygınlıkları konusu da bu araştırma kapsamında ele alınmaktadır. Özellikle gelişmiş ülkelerce sıkı denetlenen bu tür harcama ve gelir yönetimi konularına uyumun (compliance) ele alınmasının en önemli sebebi, gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerin sistemlerinin yaklaşım farklılıklarıdır. Alman ve Türk şirketlerinin ve paydaşlarının farklılıklarına ilişkin, topluluk ve piyasa mantıkları gibi kurallara sıkı sıkıya bağlı şekilde düzenlenen veya kurallar ile sınırlandırılmamış uyum süreçlerinin farklılıkları açısından yöneticilerin paylaştığı örneklere bu konu başlığı altında yer verilmektedir.

Türkiye'de başarılı veya başarısız olan çok uluslu şirketlerin üst düzey yöneticilerinden başarı ve başarısızlık nedenlerini değerlendirmeleri veya şirketlerin Türkiye'den çekilme veya iflas ile sonuçlanan sorunlarına ilişkin fikirlerini belirtmeleri de istenmiştir. Hatta bazı yöneticilerin benzer uyum süreçlerine ve sorunlara ilişkin içlerinde bulundukları şirket gruplarının geçmişte yapmış oldukları hata veya davranışları değerlendirdikleri örnekler de bulunmaktadır. Farklı başarı ve başarısızlık kriterlerinin ortaya çıktığı bu bölümde yöneticiler şirket içi süreçler ile ilgili uyumdan ve değişimlerden de bahsetmektedir.

Ayrıca, Alman şirketlerindeki üst düzey yöneticilerden, Türkiye'deki ve diğer ülkelerdeki çalışma deneyimleri ışığında, Türkiye'ye özgü iş yapma şekillerini, Türkiye'ye özgü karakteristikleri ve uyum sağlayabildikleri veya çatışma yaşadıkları süreçleri değerlendirmeleri istenmiştir. Bu aşamada gerek kültürel, gerek çalışma ortamına ilişkin, gerekse yasal ortamın doğurduğu bazı sonuçlar neticesinde yöneticilerin bu özellikleri genel olarak uyum sağlanması gereken farklılıklar olarak gördüğü ve bu farklılıkların yerel iş yapma sistemine dair dikkat edilmesi gereken yapılar olarak ve başarı veya başarısızlığı belirleyecek kriterler içerisinde değerlendirdikleri gözlenmektedir. Türkiye'ye özgü iş yapma kriterleri bazı Alman yöneticiler için şaşırtıcı ve sorun olarak görülürken, bazı

Alman yöneticilerin ise topluluk mantığı ile iş yapmanın birçok konuda avantaj sağladığı düşüncesine daha yatkın oldukları anlaşılmaktadır.

Yapılan görüşmeler sonucunda yöneticilerin beş farklı alanda (tema) çelişen mantıklarla baş etmek durumunda kaldıkları bulunmuştur. Bu alanlar (1) insan kaynakları uygulamaları, (2) satın alma süreçleri, (3) iş yapış şekilleri ve problem çözme, (4) sosyal ilişkiler ve (5) siyasi çevreyle olan ilişkiler olarak belirlenmiştir.

5.1. İnsan Kaynakları Uygulamaları

İnsan kaynakları uygulamalarının başında işe alım gelmektedir. Görüşme yapılan yöneticiler işe alım süreçlerinde işe alınacak kişi için referans vererek ya da araya girerek sürece dâhil olma konularında hem piyasa hem de topluluk mantıklarının varlık gösterdiğini belirtmişlerdir. Örneğin, otobüs ve kamyon üreten bir Alman şirketinde çalışan bir Türk yönetici işe alım süreçlerine "sosyal ilişkilerinin zarar görmemesi için" dâhil olmak istemediğini belirtmiştir:

"…Yani ben iyi bir şey yapmaya çalışırken, aksine hem kendi bünyemde, kendi şirketimde akrabamı veya arkadaşımı karşıma almış olurum veyahut bir kırgınlık veya farklı bir düşünce oluşur onlarda, buna hiç gerek yok. İlişki zedelenebilir diye düşünüyorum işe alınmama durumunda…"

Diğer yandan, yine aynı şirkette çalışan bir Alman yönetici işe alım süreçlerine dâhil olmak istemediğini belirtmiştir ancak bu sefer sebebini bu durumun "etik ve profesyonel olmamasıyla" açıklamıştır:

"…Böyle bir şeyin doğru olduğunu düşünmüyorum. Hatta etik dahi bulmuyorum diyebilirim. Tüm adaylar bence eşit şartlara sahip olmalı. Sırf ben tanıyorum ya da benimle bir geçmişi var diye bir adayın öne çıkmasını ya da nasıl diyeyim, avantaj elde etmesini istemem. Eğer hepimiz kendi tanıdıklarımıza avantaj sağlayacaksak bu şirket için de olumsuz olur. Unutmayın, insanlar genelde kendilerine benzeyen insanlarla ilişki kurarlar. Benim tavsiye ettiğim ya da araya girip "şunu işe alın bence" dediğim bir aday mutlaka benimle benzer değerlere sahiptir. Bu da şirkette çeşitliliği kısıtlar çünkü benden bir tane

daha olacak şirkette! Bizim daha fazla farklı düşünceye ve insana ihtiyacımız var. O yüzden bu tip yaklaşımlar profesyonel değil…"

Küçük ev aletleri üreten bir Alman firmasında çalışan bir diğer Alman yönetici ise "Alman mantığının (piyasa mantığı) sonuç, rakamlar ve verilere odaklandığını ve bunun işe alım süreçlerine de yansıdığını" belirtmiştir. İşe alımda kendisi tavsiye vermediği gibi, gelen tavsiyeleri de değerlendirmeye almadığını belirtmiştir:

"…Burada işe alım sürecinde baktığımız şey özgeçmişler oluyor. Tavsiyeler daha çok Türk yöneticilerde etkili oluyor ama benim için önemli olan şey özgeçmiştir. Ben özgeçmiş ve aday profiline odaklanırım. İşin gerekliliklerini yerine getiriyor mu getirmiyor mu? Ben buna bakarım. Bir de şirketin kültürüne uyum sağlayabilecek mi acaba bu kişi? Bu da önemli bir kriter bence. Ancak, Türk meslektaşlarım nedense tavsiye mektuplarının çok daha önemli olduğunu düşünüyorlar. Bunu anlamakta güçlük çekiyorum. İyi referansa sahip olan ama teknik becerisi iş için yetersiz olan ya da profil olarak şirkete uyum sağlayamayacak olan bir kişiyi sırf X kişi tavsiye etti diye işe almak doğru değil. Bu bence en son bakılacak, hatta bakılmaması gereken bir şey. Yani nasıl diyeyim, özgeçmiş her zaman birinci kıstas olmalı. Aksi takdirde seçimlerde yanlış yapmak kaçınılmaz olur ve bu da şirketin kaynaklarını boşa harcıyorsunuz demektir…"

Diğer yandan, alışveriş merkezlerinin geliştirilmesi ile ilgili olarak mimari ve konsept planlama, proje yönetimi, kiralama, alışveriş merkezi yönetimi, bütçeleme hizmetleri ile finansal ve hukuki hizmetler veren bir Alman firmasında çalışan Türk yönetici işe alım süreçlerinde "tavsiyeleri mutlaka göz önünde bulundurduğunu ve kendisinin de gerektiği zaman ilgili kişiler hakkında tavsiye verdiğini" belirtmiştir:

"…Ya bu sürecin doğal bir parçası. Yani sadece burası için değil, daha önce çalıştığım şirkette de işe alınmasını istediğiniz birisi için araya girerdiniz ya da size rica gelirdi, işte "X'ciğim, şu arkadaşın CV'si eğer yeterliyse şirket için düşünebiliriz" diye. Biz de o zaman ne yapıyoruz, o kişiye bakıyoruz. Hani bu öncelik verme anlamında değil tabii ki de. Ya da adam kayırma gibi de anlaşılmasın şimdi. Bu aday eğer gerekli şartları sağlıyorsa iyi de bir tavsiyesi varsa bizim için ilgi alanına daha kolay giriyor. Zaten kötü

bir profilse işi zor tabii. Bir de şimdi benim bir arkadaşım bana birini önerdiği zaman işin içine başka şeyler de giriyor. Yani ben şimdi onun tavsiyesini görmezden gelirsem "ya sana birini önermiştik işte ne oldu?" filan diye sorduğundan "ben ona bakmadım" filan demek de hoş olmayabilir. Tam tersi de geçerli bunun, ben birini önersem ve o kişi iyi performans göstermezse mahcup olurum. Bizde ahbap çavuş işleri sık olur ama risklidir de. Bunu da göz önünde bulundurmak lazım. Birine iş bulacağım derken eldeki arkadaşınızdan olma durumu bile olabilir yani…"

İnsan kaynakları uygulamalarında görülen bir diğer farklılık da "performans değerlendirme ve terfi" konularındaki mantık farklılıklarıdır. Alman yöneticiler terfi ve atamaların başarı kriterlerine göre yapılması gerektiğini söylerken (piyasa mantığı), Türk yöneticiler de benzer bir görüş belirtmişlerdir ancak bu durumun ihlal edildiği durumları da normal karşıladıklarını (topluluk mantığı) belirtmişlerdir.

Bir Alman finans şirketinde çalışan Alman yönetici Türkiye'deki işleyişin daha çok ilişkilerin kiminle iyi olduğuna dayanarak yürüdüğünü belirtmiş ve yıl sonunda performans kriterlerini yerine getirmenin her zaman yeterli olmadığını belirtmiştir:

"…Zamanı geldiğinde terfi alacaksanız, bunun objektif ölçütleri olmalıdır. Yani "sene başında bana hangi hedefler konulmuş ve sene sonunda ben bu hedeflerin kaçını ne ölçüde gerçekleştirebilmişim" gibi. Daha önceki senelerdeki performansım da önemli. Yani "bir istikrarım var mı?" Olması gereken budur. "Kimlerle iyi ilişkim var?, Kimi tanıyorum?, Hangi dairelerin (circle), hangi ağların (network) içindeyim?" Evet, bu, işleri kolaylaştırabilir ama terfi konusunda bir ölçüt olmamalı. Bunu zaman zaman burada görüyorum, hoşuma gittiğini söyleyemem. Benim başıma geldi mi? Açıkçası hayır ama objektif ölçütlerin yerini daha yumuşak şeyler aldığında bu benim gözüme batıyor. Ben bir Almanım ve sayılar bence yalan söylemez (gülerek). Eğer hedefi tutturduysan, isteneni verdiysen, hak ettiğin pozisyonu alırsın! Tutturamadın mı? O zaman güle güle! Bence başka bir yol yok. Eğer hangi ağın içinde kimlerle yer aldığım belirleyici olacaksa, o zaman işi gücü bırakıp gidip birileriyle sohbet etmem gerekecek ki bence bu yalnış bir şey. Şirket içinde gerçeklerin (fact) yerini eş dost ilişkileri aldıysa, bu herkesin motivasyonunu

etkiler. "Hedefleri tuttursam da, o pozisyonu başka birisi alacak, çünkü yöneticiyle arası daha iyi" diye düşündüğünüz an demotive olursunuz ve bu da hem sizin performansınızı, hem de şirketin performansını kötü yönde etkiler..."

Diğer yandan perakende sektöründe faaliyet gösteren bir Alman firmasında çalışan Türk yönetici ise "terfi dönemlerinde işleyişin karışık olduğunu ve performansın her zaman tek belirleyici olmadığından" bahsetmiştir. Ancak bu durumun şirket için "çok zarar verici olmadığını" da eklemiştir:

"...Ya bence performans değerlendirme biraz karmaşık bir konu. Hedef bellidir, yapılacaklar bellidir ve sen bunu gerçekleştirmek için çalışırsın. Dışarıda kriz vardır ya da ne bileyim işte yaşıyoruz, terör saldırıları filan oldu. Bu turizmi çok kötü vurdu. Biz otellere çok mal veriyoruz ama onlarda müşteri olmayınca bizim de satışlarımız düşüyor. E ne oluyor? Bu seneki hedefleri tutturmakta zorlanıyorsun ama bu senin elinde değil. Ama bu krizin varlığı ve hedefleri tutturamama olayı bazıları için geçerli bir mazeret, bazıları içinse yok sayılıyor. Bilmem anlatabildim mi? Yani senin hedefin, atıyorum 100 birim, benim de 100 birim satış yapmak. Sen 85'te kaldın ki onu da zar zor yapabildin, ben 90'da kaldım. İş performans değerlendirmeye geldiğinde, "ya işte kriz var, piyasa çok kötü" mazereti senin için geçerli oluyor ama bana gelince "daha çok gayret sarf etmelisin" olunca olmuyor! İnsan kötü hissediyor. Ya da ikimiz de hedefleri tutturduk ama yükselme şanslarımız aynı değil. Bu da demotive edici bir yerde. Ama ne yapıyorsun, görmezden geliyorsun, sineye çekiyorsun. 1-2 hafta performansın düşüyor ama sonra belki daha da hırslanıyorsun. Çünkü bu her yerde böyle. Ben buradan çıkıp başka bir firmaya geçsem yine aynısını yaşayacağım. Böyle mi olmalı? Elbette hayır, ama ne yapacaksın? Gidip isyan etsen daha da kötü olacak, bilmem anlatabildim mi?"

Sonuç olarak, insan kaynakları uygulamalarına bakıldığında belirli temalarda farklı mantıkların ön plana çıktığı ve yöneticilerin bu mantıklar karşısında farklı tepkiler verdikleri görülmüştür.

5.2. Satın Alma Süreçleri

Piyasa ve topluluk mantıklarından doğan farklılıkların söz konusu olduğu bir başka tema da "satın alma" alanıdır.

Otobüs ve kamyon üreten bir Alman firmasında çalışan Alman bir yönetici, satın alma süreçlerinde ortaya çıkan mantık farklılıklarına dair şunları belirtmiştir:

"...Satın alma sürecindeki en önemli unsur rakamlardır. Biz rakamlara odaklanırız. En iyi ürünü en uygun fiyata tedarik etmek en büyük öncelik olmalı. Ama burada (Türkiye'de) farklı işleyen şeyler de oluyor. Nasıl diyeyim, tedarikçiyle ilişkiler bazen rakamların önüne geçebiliyor. Daha iyi fiyat veren ve aynı kalitede üretim yapan başka bir firma var, ama ya biz yine şu kişiden alalım, kaç yıllık mazimiz var denilen durumlar oluyor. Şahsi görüşüm, bu tip büyük hacimli işlemlerde firma çıkarını ön planda tutmak gerektiği. Yani bu firmanın bir bütçesi var, bir gelir gider dengesi var. Sırf "mazimiz var" diye neden finansal olarak daha avantajlı olan opsiyonu görmezden geleyim? Türkiye'de ilişkiler çok önemli, kabul ediyorum ama şirketin parası da önemli. Hatta bence daha da önemli. Eğer kasanızda para yoksa sahip olduğunuz ilişkiler de değerini kaybedecektir. Bunun göz önünde bulundurulması gerektiğini düşünüyorum. Bunu Türklere aktarmaya çalışıyoruz, bazen sert tartışmalar da oluyor. Ha ne yapıyoruz, o tedarikçiye diyoruz ki, "bak bizim seninle bir geçmişimiz var ama şu firma senin verdiğin fiyatın altında fiyat veriyor. Ya sen de o fiyata in ya da biz teklifimizi gözden geçirelim, başkalarıyla iş yapalım". O zaman, o da bizi kaybetmek istemediği için bizim fiyatımıza geliyor. Böylece, hem ilişkileri koruyoruz, hem de şirketin kaynaklarını. Ama bunu yapmak her zaman kolay da olmuyor, tedarikçi kabul etmiyor mesela. Yani hem şirket kaynaklarını hem de ilişkileri korumak zor ama arayı bulmak gerek. Ne "sadece ilişkiler", ne de "sadece kaynaklar" diye bir anlayış Türkiye bağlamında yeterli olmayabiliyor..."

Perakende sektöründe faaliyet gösteren bir Alman firmasında çalışan Alman bir yönetici satın alma konusundaki farklı mantıkları şöyle özetliyor:

"...Mesela şirket içerisinde bir ihale açılıyor. İhale nasıl olması gerekir? Tüm firmalar gelir ve tekliflerini verirler. En iyi teklifi veren de ihaleyi kazanır. Burada da böyle

olması gerek ama bazen karışıyor işler. Mesela, geçen yıl yeni bir şube için ihaleye girildi. İhaleyi kazanan firmanın teklifi çok iyiydi ama bazı yöneticiler bundan mutsuz oldular. "Keşke bizim X şirketi alsaydı ihaleyi" diye. Önemli olan bizim şirketin çıkarları mı, yoksa X şirketinin ihaleyi alması mı? Belki de 2-3 milyon Euro cebimizde kaldı. Sevinecekleri yere "keşke bizimkiler alsaydı" deniliyor. Doğru bir düşünce değil bu. Almanya'da böyle bir duruma hiç rastlamadım. İhaleye girilir ve en iyi teklifi veren ihaleyi alır. "Sen bizim 30 yıllık partnerimizdin" gibi bir durum söz konusu olamaz. Burası bir aile şirketi ya da şahıs şirketi değil, köklü bir firma. Öyle olsa bile kimse durduk yere daha fazla para vermek istemez. Sırf o firmayla eski ortağız diye…"

Elektronik sektöründe faaliyet gösteren bir Alman firmasında çalışan Türk yönetici ise satın alma süreçlerindeki durumu şöyle aktarıyor:

"…Şimdi bir hammaddeye ihtiyaç vardır, ya da ne bileyim, yeni bir hat kurulacaktır. Eğer daha önceden hiç yapılmamışsa bu, ne yaparsın, gider tüm opsiyonları araştırır ve en uygunu satın alırsın. Ama önceden iş yaptığın ve iyi ilişkilerin olan bir tedarikçin varsa bu konuda, hemen ararsın ve dersin ki, "bize şu şu lazım, nedir fiyat, teslimat ne zaman?" Zaten bilirsin güvenilir olduğunu, çok üstelemezsin ama tabi kontrolü de bırakmazsın elden. Ama fiyat çok uçuk olmadıkça da hani "başka bir yere de soralım" düşüncesi olmaz kafanda. Zaten iyi fiyat verdiği için iş yapıyorsundur. Bunu bazen Almanlara anlatamıyoruz. "Neden gidip başka yerden fiyat almadın, o tedarikçiye neden bu kadar güveniyorsun?" diye sorup duruyorlar. Haklılar tabii bir yere kadar ama "rahat olun, karşı taraf yapmaz öyle bir şey, 10 yıldır onlarla çalışıyoruz" desek de ikna olmuyorlar. Yani adamın kafasına yatmıyor. Rakamlara bakacak ille, teklif alacak, zorlayacak, numune isteyecek filan. Diyoruz ki,"zaman kaybederiz o zaman". "Olsun, para ya da ürün kaybetmeyelim de" diyorlar. "Öyle bir şey olmaz merak etmeyin" deyince de ikna olmuyorlar. Ha ne oluyor, biz siparişi veriyoruz, ürün sağ salim geliyor zamanında. Bu sefer gösteriyoruz, bakın korktuğunuz gibi olmadı diye. Mırın kırın ediyorlar, işte "evet filan, şanslıydık bu sefer" diye. O istiyor ki her defasında piyasa araştırılması yapılsın, numuneler gelsin gitsin. Ama burada işler öyle yürümüyor. Yürümez de zaten. Güven diye bir şey var. Zaman kazandıran bir şey bize. Bunu Almanlara anlatmak zor oluyor. Biz de ne

yapıyoruz, çok zor durumda kalırsak ya diyoruz "bize bir numune yollayın", bir de diğer 2-3 yerden teklif alıyoruz ki sussunlar, ikna olsunlar. Biliyoruz zaten sonunda "evet" deyip kabul edeceklerini, bizim dediğimize geleceklerini ama bazen sırf ikna olsunlar diye bunu da yapıyoruz yani…"

Küçük ev aletleri üreten bir Alman firmasında çalışan bir Türk yönetici satın alma alanında mantık farklılıklarından doğan sorunları şöyle belirtmiştir:

"…Eğer Alman yönetici ilk defa Almanya dışında çalışıyorsa işimiz zor. Ne bileyim, Çin'de, Malezya'da ya da diğer benzer ülkelerde çalışma deneyimi olanlarla daha kolay. Onların kültürel farkındalığı daha fazla olduğu için işlerin nasıl yürüdüğünü az çok kavrayabiliyorlar. Ama adam ilk defa Almanya dışına çıkmışsa işler zorlaşıyor. Zannediyor ki tüm dünya Almanya gibi işliyor. Hemen teklifler alınsın, sıralansın, incelensin filan. "Dur" diyoruz, "bak şu firma var. Bizim yıllardır iş yaptığımız firma, hallederiz, bir soralım onlara deyince bir an duruyor. Hani bir laf var ya, Almanlara ithaf edilen. "Güven iyidir ama kontrol daha iyidir" diye. O durumu yaşıyoruz genelde Almanlarla. Haklılık payı var yani o lafın. Güvensen de elin üzerinde olacak diye düşünüyorlar. Ben anlıyorum aslında ne yapmak istediklerini. Yani şirketin parası çöpe gitmesin, bir sorun çıkmasın istiyorlar ama her defasında süreci en baştan işletmek de bazen zaman kaybı yaratabiliyor. Türkiye'de de belirsizlik yüksek ve zaman bence en kıymetli şeylerden birisi. Hemen halletmek gerek işleri. Bunu aktarmaya çalışıyoruz. Zorlanıyor muyuz? Evet, ama sonunda dediğimize geliyorlar. Tam ikna olmasa da itiraz etmiyor, sesini kısıyor bir yerden sonra. Ama biliyorum ki bir aksaklık çıksa hemen başlayacak, "Almanya'da olsa işte biz şöyle yapardık ve bu sorun asla yaşanmazdı" diye. Biz de ne yapıyoruz, tedarikçiye yükleniyoruz. "Aman abi sakın bizi mahcup etme" diye…"

5.3. Şirket İçi İşleyiş ve Problem Çözme

Mülakatlarda edinilen bilgilerin analizi sonucunda ortaya çıkan bir diğer ana tema da şirket içi işleyiş ve problem çözmeyle ilgilidir. Piyasa mantığı ve topluluk mantığının burada farklı şekillerde ortaya çıktığı ve şirket içersindeki genel işleyiş ve problem çözme açısından farklı taraflar için sorun yarattığı belirtilmiştir. Kimya sektöründe faaliyet

gösteren bir Alman şirketinde çalışan Alman bir yönetici bu konuyla ilgili şunları belirtmiştir:

"*…Almanya'da fikirler tartışılırken hiyerarşik farkların bir önemi yoktur. Herkes yararlı olduğunu düşündüğü bir fikri varsa ve bu fikrin olumlu katkı yapacağını düşünüyorsa, bunu belirtmekte özgürdür ve bunun farkındadır. Mesela, yöneticisiyle aynı düşünmüyor mu? Bunu rahatlıkla ifade eder. Elbette bunu kavga eder gibi yapmaz ama demek istediğim, neden karşı çıktığını, altını doldurmak şartıyla, belirtmekte herkes özgürdür. Yöneticisi de "bu adam benim altımda çalışıyor, ne diyor bu, benim otoritemi mi sorguluyor?"demez. Eğer daha iyi bir fikirse teşekkür eder ve "bunu bir düşünelim" deyip, diğerlerinden de görüş ister. Ne yazık ki, Türkiye'de böyle bir ortam yok. Uzun yıllardır buradayım ve bunu çok net görüyorum. Hiyerarşik bir düşünce sistemi var. Mesela bir çalışan yöneticisinin hatalı olduğunu düşünüyor. O fikre katılmıyor ama bunu söyleyemiyor. Belki cılız bir şekilde "şöyle olsa böyle olsa" diyor ama zaten yönetici de bu karşı görüşten memnun olmadığı için hemen onu geri püskürtüyor. "Sen nasıl olur da benim görüşümü, otoritemi sorgularsın" şeklinde algılıyor. Şirket için kırılması gereken bir bariyer bu! Yönetici belki 8-10 yıldır orada, bakış açısı ona göre şekillenmiş, düşünce sistemi belki körelmiş. Yeni gelen çalışan bazen olaya daha farklı bakabiliyor, ama bundan faydalanma imkânı olmuyor. O zaman da şirket için bir kayıp oluyor. Bu durum sorun çözmede de benzer şekilde ilerliyor. Almanlar inisiyatif alma konusunda daha istekli. "Ben bunu biliyorum ve çözebilirim" diye harekete geçiyorlar ama Türk çalışanlar bu konuda daha tedirgin. "Dur bakalım, X Bey'e bir soralım, kafamıza göre iş yapmayalım" düşüncesi hâkim. Tamam, yöneticine saygı duyman iyi bir şey ama bu korku seviyesindeyse ya da talimat almadan iş yapamaz hale geldiysen, o zaman şirket yavaşlamaya başlar. Bir zaman sonra da durur, hatta geri gider…"*

Elektronik sektöründe faaliyet gösteren bir Alman şirketinde çalışan bir Alman yönetici aynı konuda şunları belirtmiştir:

"…Türkiye'de eleştiri mekanizması çok farklı işliyor. Almanya'da olarak şunu çok rahatlıkla söyleyebilirsiniz: This idea is zilch! (bu fikir saçma) ama Türkiye'de bu noktaya

gelebilmek için haftalarca çalışanları ikna etmek zorundasınız. Yoksa kesinlikle bunu kişisel alırlar. Deniyor ya "it's not personal, it's business" (kişisel değil, işle alakalı) diye. Bu anlayış Türkiye'de pek yok. "Business (iş)" da olsa "personal (kişisel)" bir yan mutlaka oluyor. Türk çalışanlara "senin fikrin kötü" demek çok ağır gelebiliyor. Özellikle de o kişi hiyerarşik olarak da üstteyse. Ben kendi fikirlerimi söylüyorum diye bence beni sevmiyorlar (gülüyor). Ama olması gereken bu. "O kırılır mı, bu üzülür mü" diye fikrini beyan etmezken ya şirket batarsa? O zaman hepimiz üzüleceğiz. Ben de elbette bunun işle ilgili olduğunu idrak ettirmek için çabalıyorum. Bu da iletişimden geçiyor. O kişiyi "doğru söylüyorsun ama şu da var" diye diye kendi noktama getiriyorum. Bunu zamanla öğreniyorsun. İlk defa Almanya dışına çıkan arkadaşlar zorlanıyorlar. Almanya'daki gibi esip gürleyince, bu kez buradaki çalışanlar onları garipsiyor, hatta bazen mesafe koyuyor. O zaman işler yürümez hale geliyor. Biz Almanya'dan gelen arkadaşlarımızı yönelendirmeye çalışıyoruz. "Cultural Awareness (kültürel farkındalık)" programımız var. "Burada işler böyle yürür, eğer net, direkt olacaksan, alışık olmadığın tepkiler alabilirsin. Bir sorun çıktığında, bu sorunu çözmek için harekete geçtiğinde, seni durdurmaya çalışanlar olabilir, şaşırma" diye uyarıyoruz. Şu da var: Almanya'da önemli bir konu olduğunda hemen tartışmaya açılır. "Evet, elde neler var, neler yapmalıyız ve bunu nasıl çözeriz? Herkes ne diyor, bir duyalım." Burada ise erteleniyor. Neden bilmiyorum ama problem hemen tartışmaya açılmıyor. Zaten tartışma –bence- olumsuz anlam içeren bir şey Türk çalışanlar için. Bunun altında yatan da "ilişkiler zarar görmesin korkusu" diye düşünüyorum..."

Diğer yandan petro-kimya sektöründe faaliyet gösteren bir Alman firmasında çalışan Türk bir yönetici iş yapış ve problem çözmeye dair yaşanan mantık çatışmaları hakkında şunları diyor.

"...Şimdi biz daha farklı bir kültürden geliyoruz. Bu da tabii şirkete yansıyor. Bizde öyle gidip de "hop, ne yapıyorsun sen, bir dur bakalım" ya da "bu dediğin de bir işe yaramaz" filan denmez. Belki astına ya da altında çalışan ustalara filan lafını geçirmek için dersin ama iş arkadaşına, hele ki üstüne asla demezsin. Diyemezsin yani. İçin de içini yer ama. "Ya bizim yönetici böyle böyle diyor ama ben şimdi bu adama doğrusunu nasıl

anlatacağım?" diye stres olursun yani. Yanlış anlayabilir, "ben senden mi akıl alacağım?" der. Der mi der yani, olmamış şeyler değil bunlar. O yüzden biz de çok düşünüp az konuşmak gibi bir anlayış var. Neyi, ne zaman, nasıl söyleyeceğin önemli. Hep tartıyorsun kafanda. Karşı taraf yanlış anlar mı ya da kişisel alır mı diye. Bizde neyi söylediğinden ziyade nasıl söylediğin önemli çünkü. E hiyerarşi de bir gerçeklik şirket içerisinde. Ama şunu söyleyebilirim, Alman yöneticilere karşı ben daha açık olabiliyorum. Artık biliyorum, tanıyorum adamı. Kendi fikrimi söylediğimde dinler, düşünür, üzerine tartışır. Ama tersi bir durum zor işliyor. Yani bir Alman bizim Türk yöneticilere fikrini söylediğinde ortam gerilebiliyor. İş yapışla ilgili de şu var. Almanlar hemen orada müdahale edelim, sorunu çözelim kafasındalar. Bizde daha farklı. "Bir soluklanalım, aman Ahmet Bey'e bunu nasıl söyleyeceğiz. Yandık bittik. Dur aman bir şey yapmayalım, önce bir nasıl söyleyeceğimizi düşünelim. Yönetici bir şey demeden harekete geçmeyelim." Almanlar da bastırıyor bir yandan, "haydi ne bekliyoruz?" diye. Başa çıkması zor oluyor. Anlatıyoruz biraz ama çok idrak edebildiklerini sanmıyorum…"

Otobüs ve kamyon üreten bir Alman firmasında çalışan Türk bir yönetici ise iş yapış ve problem çözmeye dair mantık farklılıklarıyla ilgili şunları belirtmiştir:

"…Alman mantığı nettir. Pat diye söyler yüzüne doğruyu yanlışı. Ama hedefi sen değilsindir yani. Orada ters giden bir şey vardır, ona takmıştır o. Ben Alman Lisesi kökenliyim. Biliyorum bu anlayışı, o yüzden bana pek etki etmiyor negatif anlamda. Ama buna alınan çok. Bozuluyor insanlar. Bunu aşmak zaman alıyor. Elimden geldiğince her iki tarafa da durumu açıklamaya çalışıyorum. Mesela diyorum ki bizimkilere, "hiç takma, senlik bir durum değil bu. Bunlar böyle, pata küte girerler lafa. Sen de öyle ol, o da takmaz kafasına diye". Almanlara da diyorum, "biraz daha eğip bükseniz iyi olabilir. Bizim insanımız iletişimde içerik kadar uslüba da bakar" diye. Ortada buluşturmak için çabalıyorum. Yoksa kavga gürültüden, alınganlıktan geçilmez ortalık (gülüyor). Mesela, bazen toplantılar çok sert geçiyor. Almanlar deyim yerindeyse birbirlerine giriyorlar. "Hah" diyorsun "şimdi fırlatacak bardağı". Sonra bakıyorsun, bunlar yemekhanede gülüşüyorlar. Bizde olsa kavga çıkar. Yani iş o tartışmayla kalmaz, kesin bir yanlış anlama olur diye düşünüyorum. Bu netlik iyi mi? Bence evet, ben bunu tercih ederim. İş yapmak

için, sorun çözmek için gereken anlayış bence budur. Zaman kazandırıyor, basit detaylarla uğraşmıyorsun ama Türkiye context'inde (bağlamında) geçerli değil. Yani bir yere kadar geçerli, o da, yöneticin sana bağırır çağırır, ona laf etmez, geçer gidersin. Ama kendi dengin ya da üstüne farklı görüş bile belirtemezsin. Aklından çok geçmez zaten. Anlatabildim mi, yani tek yönlü bir netlik var. Hiyerarşi bizim için daha görünür bir engel ama Almanlar bunu bazı yerlerde kaldırmışlar…"

5.4. Sosyal İlişkiler

Türkiye, Hofstede'nin (2001) tanımlamasına göre toplulukçu (kolektivist – collectivist) bir ülkedir. Kolektivist ülkelerde sosyal ilişkiler önemlidir ve bireysel çıkarlar gerektiğinde topluluk ya da grup çıkarları söz konusu iken feda edilebilir. Bu kültürlerde önemli olan bireysel farklılığı öne çıkarmak değil, ait olunan grup içerisindeki uyumu ve harmoniyi sürdürebilmektedir. Başkalarının düşünceleri, hisleri ve tepkileri bireyin davranışlarında belirleyici olmakla birlikte karar alma süreçlerini de etkileyebilmektedir (Triandis, 1995). Toplulukçu kültürlerde birbirine ya da bağlı olunan gruba bakmak ve grubun çıkarlarını en öne koymak baskın değerdir. Thornton ve Ocasio (2008) ve Reay ve Hinings (2009), pazar mantığını (market logic) bireycilikle (rasyonel seçim gibi), topluluk mantığını da kolektivizmle (ilişkilere verilen önem gibi) eşleştirmişlerdir.

Yine Hofstede'nin (2001) ölçümlerine göre Almanya bireyci (individualistic) bir ülkedir. Triandis'e göre (1995) bireyci kültürlerde kişinin öz çıkarları (self-interest) ve bu çıkarların ençoklanması (maximization) birincil değerdir. Bireyci kültürlerde bağlı olunan grubun ya da topluluğun çıkarlarından ve uyumundan ziyade bireyin kendi çıkarlarının peşinden gitmesi ve bunları tatmin etmesi öne çıkmaktadır. Bireyci kültürlerde bireyin çıkarları grubun ya da topluluğun çıkarlarıyla çeliştiği durumlarda, bireyler kendi çıkarlarının peşinden gitmekte ve grup için doğacak sonuçları bir kaygı unsuru olarak görmemektedirler (Triandis, 1995).

Çalışmadaki bulgulara gelirsek, Türk ve Alman yöneticiler arasındaki sosyal ilişkilerin ve bu ilişkileri şekillendiren değerlerin Alman yöneticiler için çeşitli mantık çatışmalarına sebebiyet verdiği bulunmuştur.

Otobüs ve kamyon üreten bir Alman firmasında çalışan bir Alman yönetici bu durum hakkında şunları belirtmiştir:

"...Buradaki en önemli belirleyicilerden bir tanesi, "acaba başkası ne der?" sorunsalı! 12 yıldır Türkiye'deyim ve bu durumu anlamakta hala zorlanıyorum. Başkalarının haklarına ve düşüncelerine saygı göstermek elbette doğru bir davranış ama şirket içerisinde iş yaparken ve bu yapılan işin ciddi maddi sonuçları varken başkalarının hislerini düşünmek akılcı (rasyonel) değil. Uygulanacak olan plan ya da proje bazı kişilerin şu andaki durumunu olumsuz etkileyebilir. Ama bu durum şirketin yararına olacaksa bundan kaçınılmaması gerek. Sonuçta burası bir aile veya arkadaş ortamı da değil. Burası bütün dünyaya araç üreten bir fabrika ve dünya çapında bir marka. "Aman üzülmesin ya da kırılmasın" diye kimseyi işten çıkartmayacak değiliz. O vakıfların işi, bizim değil..."

Küçük ev aletleri üreten bir Alman firmasında çalışan bir Alman yöneticinin görüşleri ise şöyledir:

"...Mesela, geçenlerde olan bir olayı aktarayım size. Kahve makinesinin üretim sürecinde bir parçaya alternatif bir üretici bulduk. Bana kalırsa, büyük firmalarla çalışmış ve çok iyi referansları olan bir şirketti. Hem de maliyet açısından da daha avantajlı bizim için. Ama bazı Türk yöneticileri ikna etmekte çok zorlandık. "Şimdiki tedarikçiyle çok iyi ilişkilerimiz var, ortada bir sebep yokken başka bir tedarikçiye gitmeye ne gerek var, ayıp olur" gibi argümanlarla geldiler karşıma. İnanın bir türlü anlam veremedim. Çok çatıştık bu konuda. Benim onları anlayamadığım gibi sanırım onlar da beni anlayamadılar. Diyorum ki, bakın burası ticari bir işletme ve öyle küçük bir yer de değil. Bizim önceliğimiz kendi şirketimizin çıkarlarını korumaktır. Yani bir tedarikçi üzülecek, kırılacak diye ben neden şirketin parasını israf edeyim? Bunu bir türlü anlatamadım Türk yöneticilere. "Bu hiç uygun olmaz. 40 yıllık tedarikçimiz" diyorlar. Tamam, fakat çıkarların uyuşmadığı zaman 40 yıllık eşinden ayrılıyorsun. Ticarette dostluğun önemi vardır ama şirket çıkarları bundan önde gelmektedir ve gelmelidir de. Türk yöneticiler de beni anlamıyorlar. "Rasyonel, duygusuz Alman" diye arkamdan gülmüş de olabilirler (gülüyor)..."

Bu konudaki mantık farklılıklarını bir Alman petro-kimya şirketinde çalışan Türk bir yönetici ise şöyle ifade etmiştir:

"…Türkiye'de iş yaparken ilişkilere önem vermek gerek. Müşteri de önemli bizim için, tedarikçi de. Keza, biz de onlar için önemliyiz. Mesela bir müşteri ya da onun oğlu-kızı evleniyor. Bizi de düğününe davet ediyor. Bu Almanya'da görülecek bir şey değil. Biz de davete icabet ediyoruz haliyle. Neden? Bekler çünkü. Bizi sadece bir iş ortağı olarak görmüyor. Daha yakın bir konumda görüyor. Eğer o düğüne gitmezsek kırılır. Yani diyelim adamın ödemesini geç yapsak, o kadar takmaz kafasına ama bunu takar. Neden? Çünkü bu tip sosyal ilişkiler önemli. Aynısını biz de yapıyoruz bu arada. Mesela benim de özel bir günde çağıracağım müşterilerim vardır. Kızımın düğününe mesela. Çünkü artık müşteri olmaktan öte, karşı taraf da sadece tedarikçi olmaktan öte. Bu durum iş ilişkilerine de yansıyor tabii. İlişkilerinin iyi olduğu taraflara daha iltimaslı oluyorsun. Hemen gözden çıkartmıyorsun, yeri geldiğinde de arkasında duruyorsun mesela. Ama bunu Almanlara anlatamıyoruz. "İş iştir" diyor geçiyor adam. Az kavga etmiyoruz Almanlarla (gülüyor)…"

Şirket içerisindeki sosyal ilişkileri etkileyen bir başka unsur da güç mesafesindeki farklılıklardır. Hofstede (2001) güç mesafesini (power distance) "hiyerarşik farklılıkların kabul edilme derecesi" olarak tanımlamıştır. Yüksek güç mesafesi olan kültürlerde hiyerarşik farklılıklar önem arz etmekte, normlar ve davranışlar üzerinde belirleyici olmaktadır. Örneğin, kişi kendisinden hiyerarşik olarak yukarıda olan bir kişiye karşı çıkmaktan çekinir ve bu kişinin görüşlerine katılmasa bile itiraz etmemeyi doğru davranış olarak kabul eder (Hofstede, 2001). Diğer yandan, düşük güç mesafesinin olduğu kültürlerde bu durum daha farklıdır. Kişiler, kendilerinden hiyerarşik olarak yukarıda olan kişilere saygı duyarlar ancak ayrıca bir özen göstermezler. Zhang (2005) çalışmasında Çinli ve Amerikalı öğrencilerin sınıf içerisindeki etkileşimlerine güç mesafesi açısından bakmış ve Amerikalı öğrencilerin Çinli öğrencilere kıyasla öğretmenlerine daha fazla soru sorduklarını ve itiraz ettiklerini bulmuştur. Bu çalışma bağlamında bakıldığında, bir Alman finans şirketinde çalışan Alman bir yönetici şunları söylemiştir:

"...Şirket içerisinde ilginç bir durum var. Örneğin, bazı tartışmalarda Türk arkadaşlar benden farklı düşünseler de, fikirlerini beyan etmekten kaçınıyorlar. Diyelim ki, bir konu hakkında fikir yürütüyoruz, o anda o fikir kafasına yatmamış ama kendi yöneticisine itiraz etmek ya da "bence bu şekilde yapmayalım" demek doğru bir davranış olarak gelmiyor ona. "Şimdi ben yöneticime nasıl karşı çıkarım? Bunun bana negatif bir geri dönüşü olur mu acaba?" düşüncesine sahip. Senden daha tecrübeli birinin fikrine ya da tecrübelerine saygı duyarsın, bu normaldir ama kendi düşünceni belli bir mantık çerçevesinde savunursun, daha doğrusu savunmalısın. Almanya'da rasyonel ve mantıklı olmak koşuluyla her fikre itiraz edebilirsin. Fikrin kimden geldiğinin bir önemi yoktur. Burada ise şöyle bir durum söz konusu: Fikrin ne olduğu değil, kime ait olduğu daha önemli. Bu tehlikeli bir durum. Sırf yöneticinizin fikri olduğu ve siz "bu yanlış bir düşünce" diyemediğiniz için şirketi zor duruma sokabilirsiniz. Bunun gerçek hayatta birçok örneği var..."

Aynı şirkette çalışan bir Türk yöneticinin konu hakkındaki görüşleri ise şu şekildedir:

"...Bütün hayatın boyunca, eğitim, aile, ne bileyim iş hayatı filan hep şöyle yetişiyorsun: "Aman oğlum sen büyüklerine saygılı ol, hürmet et". Şimdi bu zihniyetle büyüyünce, bazı şeyleri kırmak zor oluyor. Bu müdürüne itiraz etmek de olabilir, karşı çıkmak da olabilir, ne bileyim o kişiye gereksiz önem atfetmek de olabilir. Bunu kırmak dediğim gibi zor bir şey. Bizim için tabii alıştığımız bir durum bu ama Almanlar bazen afallıyorlar. Bazen toplantı sonrasında aramızda konuşuyoruz. Diyorum mesela işte "bence bu fikir başarısız olur". Şöyle bir soru soruyor Alman arkadaş: "Peki bunu neden toplantıda söylemedin?". Diyorum işte "şimdi yanlış anlarlar, hani sen de kim oluyorsun, direktörden ya da müdürden daha iyi mi bileceksin" filan. "Tabii ki daha iyi bileceksin, bu senin işin! Daha iyi bilmen için sana para ödüyorlar! Senin müdürün olması senin fikrinin yanlış olduğu anlamına gelmez. Bence hemen bir mail atıp görüşlerini bildir" diyor Alman. Yani haklı aslında ama buradaki işleyişin böyle olmadığını bilmiyor. Şimdi ben desem ki "sayın müdürüm, bakın böyle bir şey var, bu projeyi şu şekilde revize etmek gerekebilir", adam bozulur. Biliyorum yani. Hele ki başkasından da destek göreyim, eyvah! (gülüyor).

İlk fırsatta acısı çıkar benden bunun. Sen de ne yapıyorsun, susup kendine saklıyorsun bu fikri…"

Petro-kimya sektöründe faaliyet gösteren bir Alman şirketinde çalışan bir Alman yöneticinin konu hakkındaki görüşleri ise şöyledir:

"…Birçok hatayı önleyebilecekken sırf üst kademeye olumsuz bir şey söylemekten çekindikleri için bedel ödüyoruz! Mesela, operasyonda ya da sahada bir şey ters gittiğinde veya süreçte bir sorun olduğunda kimse bunu yukarıya raporlamak istemiyor. "Hemen ara" diyorum, "şimdi müdürüm yanlış anlar" diyor. İyi de bu sorun senden kaynaklanan bir şey değil ki! Neden yanlış anlasın? Düşünce şu: "Eğer bu haberi ben verirsem ihale bana kalır. Yöneticiye olumsuz bir şey söylenmez. Kendi aramızda halledebiliyorsak halledelim, son çare olarak artık birisi çıkıp söyleyecek". Bir de şöyle bir durum var. Bu sadece astlara yönelik bir şey de değil. Birim yöneticisi de genel müdüre karşı böyle bir tutum sergiliyor. Yine, genel müdür de CEO'ya karşı bu şekilde. Garip bir çekinme durumu var. Bu da şirket içindeki işleyişi olumsuz etkiliyor. Adamın harika bir fikri var diyelim, sırf karşı çıkmamak pahasına kendine saklıyor. Bunu en altta çalışan da yapıyor, yönetici de yapıyor. Bence ilginç olan nokta bu. Biz bunu kırmak için bir sürü eğitim, seminer aracılığıyla bu kültürü yaymaya çalışıyoruz. Bir şeyler oluyor mu derseniz, kesinlikle evet…"

Enerji sektöründe faaliyet gösteren bir Alman firmasında çalışan Türk bir yöneticinin görüşleri ise şöyledir:

"…Daha önceden şirket içerinde bazı konularda çok keskin ayrımlar vardı. Mesela, yemekhane ya da otopark bölünmüştü. İşçilerin yeri ayrı, yöneticilerin yeri ayrıydı. Hatta yöneticilerin yeri kendi içlerinde ayrıydı. Alman yöneticilerin sayısı arttıkça bunlar biraz kırılmaya başladı. Aslında Almanlar da hiyerarşik bir millet ama adam birçok ülkeye gitmiş, orada çalışmış ve şunu görmüş: Hiyerarşiyi azalt, katılımı artır, bu da sana olumlu olarak geri dönsün. Şimdi, yemekhane ve otoparkta düzenlemeye gidildi. Sen bir işçiysen de, gelip CEO'nun yanına park edebilirsin. Ya da gider genel müdürün yanında yemeğini yersin. Bence olumlu oldu bu. Herhangi bir çalışan yemekte yanyana oturabilir artık

CEO'yla. Sohbet etme fırsatı buluyor, bir fikri ya da önerisi varsa belki söylüyor. O bariyeri yıkıyorsun böyle günlük pratiklerle. Ama bu geçiş öyle kolay da olmadı. Direnen, hoşlanmayan arkadaşlar vardı mesela. "Ben yöneticiyim, ne işim olur çalışanlarla?" diyor. Türkiye hiyerarşiyi benimsemiş bir toplum. İstiyor ki ona ayrı yemek çıksın, ayrı yerde yesin. Neden? Sırf adının önünde yönetici yazıyor diye…"

5.5. Siyasi Çevreyle İlişkiler

Yapılan mülakatlarda öne çıkan bir başka bulgu da belediyeler, hükümet, devlet gibi siyasi çevreyle olan ilişkilere yönelik algı ve bu ilişkilerin nasıl yönetilmesi gerekliliğidir. Alman ve Türk yöneticiler arasındaki mantık farklılıkları aşağıda özetlenmiştir.

Otobüs ve kamyon üreten bir Alman firmasında çalışan bir Alman yönetici siyasi çevreyle olan ilişkiler hakkında şunları belirtmiştir:

"…Devlet bizim en büyük müşterilerimizden. Belediyelere otobüs veriyoruz, kamyon veriyoruz, minibüs veriyoruz. Burada üretimimiz yok ama makam arabalarının da en büyük tedarikçisi biziz. Tabii şunu da eklemeliyim, devletin Türkiye'deki ekonomik işleyiş açısından belirleyici rolü çok belirgin. Evet, bir serbest piyasa ekonomisi var ama devletin elini birçok yerde hissediyorsunuz. Bizim açımızdan bakarsak, biz her ihaleyi en iyi ürün ve en optimal maliyet koşulunu sağlayarak, zamanında teslim etmeyi taahhüt ederek ve bunu da gerçekleştirerek almayı hedefleriz. Devletle olan ilişkilerimiz çok iyi. Tabii ki bunun sebebi biz işimizi iyi yaptığımız için. İstihdam sağlıyoruz, vergi ödüyoruz ve katma değer yaratıyoruz. Bunun da tabii ki bize olumlu geri dönüşü oluyor. Mesela, bazı kurumlar özellikle bizimle çalışmak istediklerini belirtiyor. Bazen direkt söylemiyorlar ama içlerinden "keşke ihaleyi biz alsak" diyorlar. Bunu açıkça hissettiriyorlar. Tabii ki bir ihale şirket için finansal ve operasyonel açıdan olumsuz sonuçlanacaksa, o işe hiç girmemek daha iyi. Sonuç olarak şirket çıkarlarını da düşünmek lazım. Belirli bir kar hedefi vardır. Kağıt üstünde %1 de kardır, %50 de. Ancak %1 kar etmek için o kadar risk almazsın. Parayı bankada işletmek daha akıllıca bir yöntem olur. Sırf devletle iş yapmış olmak için bir işe girmek bazı risk taşıyan durumlarda mantıksız. Ama bazı Türk yöneticiler

bunu istiyor. "Bu işin sonunda network sahibi oluruz, gelecek işler için zemin yaratılır" diyorlar. Haksız değiller ama şirketin kar etmeyeceği bir işe sırf network vs için girmeye değmez. Terazide hangi tarafın daha ağır bastığı önemlidir benim için ve benim önceliğim her zaman rakamlardır ..."

Küçük ev aletleri üreten bir Alman firmasında çalışan bir Alman yöneticinin konu hakkındaki görüşleri şöyledir:

"...Türkiye'de devlet çok önemli bir paydaş. Ben 20 yıldan fazla Almanya'da çalıştım ve bunlar hep büyük firmalardı. Ancak Alman başbakanıyla ya da bir bakanla hiç aynı masada bulunmadım. Ama Türkiye'de neredeyse her yıl ya başbakanla ya da bazı bakanlarla aynı masada oturuyorum. Bazılarıyla karşılıklı sohbet ediyoruz. Bunu iyi mi, kötü mü olduğuna hala karar veremedim (gülüyor) Bence devletle bu derece yakın çalışmak hem iyi hem kötü. Bir kere şu var: Eğer devletle iş yapacaksanız, paranızı alamama ihtimaliniz yok (gülüyor). Ama tabii şunu da unutmamak lazım: Eğer devlet sizin en büyük müşterinizse, bir hükümet değişikliğinde ya da bir siyasal krizde en büyük müşterinizi kaybetme ihtimaliniz var. Diyelim, Almanya ile Türkiye'nin siyasi ilişkileri bozuldu ve Türkiye "Alman şirketlerine artık ihale verilmeyecek" diyor. Eğer sizin en büyük müşteriniz devletse, o zaman ne olacak? Battık mı? Ya da, devlet diyor ki, "Alman firmalarına %5 ek vergi koyuyorum". Yani demek istediğim şu: Devletle ne kadar çok iş yaparsanız, ona o kadar bağımlı olursunuz. Bu da iyi bir şey değil. Tüm müşterileriniz arasında devletin oranı %3-5 olmalı. Bu da size otonomi sağlayacaktır..."

Perakende sektöründe çalışan bir Türk yöneticinin konu hakkındaki görüşleri şöyledir:

"...Türkiye'de devleti hesaba katmadan adım bile atamazsınız. Mesela, yeni bir şube açacağız. Türkiye'deki en büyük 2. şubemiz olacak. Ama arazide ruhsat yok. Eee, ne yapacağız? Bu yatırımı erteleyecek miyiz ya da başka yer mi bakacağız? Alman yöneticiler diyorlar, "hemen bu bölgenin üzerini çizelim ve diğer alternatiflere bakalım". Biz de diyoruz ki, "sakin olun. Önce bir ilgili makamlarla konuşalım. Belki gereken izni alırız". Böyle deyince şaşırıyorlar. Nasıl yani, "yapabilir miyiz, ciddi misiniz?" diye soruyorlar.

*"Bir bekleyelim görelim bakalım" diyoruz. İşte gereken temaslar kuruluyor, anlatıyoruz derdimizi, eğer olabilecek bir şeyse devlet zaten bunu teşvik ediyor. Sonuçta biz de oraya iş götüreceğiz, vergi vereceğiz, gelir yaratacağız. Ne bileyim yani sit alanı değilse ya da antik kentin üzerine kurmayacaksak (gülüyor) ve bundan hem biz, hem devlet, hem de toplum faydalanacaksa bir ortak çözüm bulunuyor. Yanlış anlama da olmasın, yani biz bunu hukukun arkasından dolanıp da yapmıyoruz. Başvurumuzu yapıyoruz, meramımızı anlatıyoruz, olursa oluyor. İlginç olan şu, Alman yöneticilere göre eğer orada ruhsat yoksa yoktur. Konu kapanmıştır. Gidip de 'hükümetle ya da yerel yönetimle görüşüp bunu çözebilir miyiz' düşüncesi adamın aklında yok. Ama Türkiye'de işler böyle yürüyor, biz de bunu aktarmaya çalışıyoruz. Genelde de ne oluyor biliyor musunuz? En başta karşı çıkanlar, iş olumlu sonuçlanınca da en çok sevinenler oluyor ve hatta Almanya'nın sizden öğreneceği çok şey var diyorlar (gülüyor). Dalga mı g*eçiyorlar, gerçekten içten içe saygı mı duyuyorlar bilemiyorum tabii ama *(gülüyor) bence içten içe hayran kalıyorlar bizim iş bitirme yeteneğimize…"*

Yapılan mülakatlar sonucunda beş ana başlıkta öne çıkan temalar incelenmiştir. (1) İnsan kaynakları uygulamaları, (2) satın alma süreçleri, (3) iş yapış şekilleri ve problem çözme, (4) sosyal ilişkiler ve (5) siyasi çevreyle olan ilişkiler bağlamında mantık farklılıkları bulgularda incelenmiştir. Alman ve Türk yöneticiler arasındaki pazar mantığı ve topluluk mantığı anlayışları arasındaki çatışmalar yukarıda bahsedilen beş başlıkta ele alınmıştır. Bu bulguların analizi sıradaki bölüm olan tartışma ve sonuç başlığında yapılacaktır.

6. TARTIŞMA ve SONUÇ

Uzun yıllar boyunca örgütsel alanlarda homojenliğin ve uyumun var olduğu fikri (DiMaggio ve Powell, 1983), ilerleyen zamanlarda örgütsel alanın içerisinde yer alan farklı kurumsal mantıkların varlık gösterdiği, birbirleriyle çeliştiği ve mutlak homojenlik yerine heterojenliğin olduğu varsayımlarıyla sınanmıştır (DiMaggio, 1988; Oliver 1991; Thornton ve Ocasio, 1999). Farklı kurumsal mantıklar birey ve örgütler üzerinde meşruiyet ve uyum baskısı oluşturabilmekte ve örgütsel alanda çoğulculuk (pluralism) yaratmaktadır (Kraatz ve Block, 2008). Bu farklı mantıklar örgütsel alan içerisinde bir güç ve meşruiyet mücadelesi vermekte ve hem örgütler hem de bireyler bu farklı mantıklar karşısında farklı stratejiler izlemektedirler. Kraatz ve Block'a (2008) göre, farklı kurumsal mantıklar örgütleri etkileyebildiği gibi bireyleri de etkilemektedir ve örgüt içersindeki bireyler üzerinde de baskı yaratmaktadır. Bireyler de bu farklı mantıklarla başa çıkmak için çeşitli stratejiler izlemektedirler. Oliver'a göre (1991) kurumsal süreçlere *kabullenme (acquiesce), uzlaşma (compromise), kaçınma (avoid), başkaldırma (defy) ve değiştirme (manipulate)* gibi stratejik tepkiler verilmektedir. Kraatz ve Block (2008) ise kurumsal karmaşıklığa tepki olarak verilen farklı baskıları kategorilere ayırmak suretiyle, bu yöntemleri *önem sırasına göre hareket etmek (compartmentalizing), direnmek ve reddetmek (görmezden gelmek) (resist or deny), mantıklara uyum gösteriyormuş gibi yapmak (forging)* ve *onlara uyum (balancing) sağlamak* şeklinde sıralamaktadır.

Bu tez çalışmasında Türkiye'de faaliyet gösteren çok uluslu Alman şirketlerinde çalışan Alman ve Türk yöneticilerin birbirleri ile çelişen iki farklı mantık olan topluluk mantığı (community logic) ve piyasa mantığının (market logic) yarattığı ikilikleri nasıl algıladıkları ve bu ikiliklerle nasıl başa çıkmaya çalıştıkları ele alınmıştır.

Çalışmada, araştırma sorusunu temsil eden durum ve olaylar hakkında derinlemesine bir anlayış geliştirmek, problemin daha iyi anlaşılmasını sağlamak amacıyla nitel araştırma yöntemine başvurulmuştur. Türkiye'de faaliyet gösteren Alman şirketlerinde çalışan 18

yöneticiyle yapılan yüzyüze görüşmeler sonucunda elde edilen bulgular yukarıda sunulmuştur.

Çalışmaya katılanların verdikleri cevaplar doğrultusunda elde edilen bulgular tematik veri analizi yöntemiyle analiz edilmiştir. Burada bir grup kavramın birbirleri ile ilişkilendirildiği belirli temalar aranmaktadır (Bernard ve diğerleri, 2016). Çalışmada katılımcıların farklı olarak adlandırdığı ancak aynı anlama gelen temalar tek bir tema altında birleştirilmiştir. Böylelikle, aynı anlama gelen kavramlar belirli bir tema altında toplanmıştır. Böylece kendi içerisinde benzer anlama sahip ancak birbirinden farklı anlamlar ifade eden beş adet farklı tema elde edilmiştir. Bunlar (1) insan kaynakları uygulamaları, (2) satın alma süreçleri, (3) iş yapış şekilleri ve problem çözme, (4) sosyal ilişkiler ve (5) siyasi çevreyle olan ilişkiler olarak belirlenmiştir.

Alman ve Türk yöneticilerin insan kaynakları uygulamaları itibariyle topluluk ve piyasa mantıkları açısından çeliştikleri tespit edilmiştir. Alman yöneticiler insan kaynakları uygulamalarından rasyonelliğin ve liyakatin önemine vurgu yaparlarken, özellikle de işe alımlarda kişisel olarak araya girmenin ve müdahalede bulmanın etik olmayacağını belirtmişlerdir. Ayrıca şirket için en rasyonel ve aranan kriterlere en uygun nitelikli olan adayın seçilmesi gerektiğini; bu kişinin kendi referans verdikleri ya da tanıdıkları kişiler olmak zorunda olmadıklarını vurgulamışlardır. İnsan kaynakları uygulamaları açısından Piyasa mantığının unsurlarından olan kişisel ilişkilerden bağımsız, rasyonel ve akılcı tercihlerin ön plana çıkartılması unsuru Alman yöneticiler tarafından sıklıkla vurgulanmıştır.

Türk yöneticilerin insan kaynakları uygulamaları konusunda işe alım ve terfi gibi konularda kendi kişisel ağları içerisinde bulunan kişilere öncelik verdikleri gözlemlenmektedir. Buradaki temel iki sorun, kişisel ilişkileri koruyabilme kaygısı ile kişisel ilişkilerde olası bir zedelenme olmasının önüne geçme kaygısıdır. Bunlar, topluluk mantığının temel kaygıları arasında yer almaktadır (Thornton ve Ocasio, 1999) ve aynı zamanda Türk yöneticilerin davranış biçimlerini açıklamaktadır. Topluluk mantığının baskın olduğu örgütsel alanlarda örgütler ve bireyler kişiler arası ilişkileri ön planda

tutmaya ve koruyucu-kollayıcı tutumlar sergilemeye yatkındırlar; çünkü kişisel ağ içerisinde yer alan bağlantıların ve ilişkilerin uyum içerisinde devam etmesi amaçlanmaktadır.

Alman yöneticiler için insan kaynakları uygulamalarında sorun yaratan başlıca unsur, Türk yöneticilerin kişisel ilişkilerin zedeleneceği kaygısıyla rasyonelliği ikinci plana atmaları ve şirket çıkarlarıyla çelişmek pahasına bazı kararları alabilme konusundaki eğilimleridir. Alman yöneticiler bu durumun kısa vadede zararı olmasa bile orta ve uzun vadede şirket çıkarları açısından sorun yaratabileceğini belirtmişlerdir. Alman yöneticiler ilgili pozisyonun gerektirdiği nitelikler açısından yeterli olmayan bir adayın tavsiye ile ya da bir yöneticinin tanıdığı olması sebebiyle işe alınmasının uzun vadede iş performansında düşüş yaratacağını sıklıkla vurgulamıştır.

İlginç noktalardan bir tanesi, Türk yöneticilerin kişisel referans verme ve tanıdıklarını önerme konusunda benzer tutum sergilememeleridir. Burada arka planda yatan unsur yine kişisel ilişkilerin zarar göreceği kaygısıdır. Bazı Türk yöneticiler önerecekleri kişinin işe alınmaması durumunda yaşayabilecekleri mahcubiyet duygusunun kaygısıyla o kişiye referans olmaktan ya da işe alım sürecinde araya girmekten imtina ettiklerini belirtmişlerdir.

Alman yöneticilerin çelişen mantıklarla başa çıkmada başvurdukları yöntemlerin başında "işe alım süreçlerinin sistematize edilmesinin" geldiği tespit edilmiştir. İşe alım süreçlerinin sistematik hale getirilmesiyle meydana gelebilecek olası hataları ve topluluk mantığı varsayımlarının hayata geçirilmesi ihtimalini önlemek amaçlanmıştır. İşe alım süreçlerinin sistematize edilmesi ile kastedilen, bu sürecin liyakata ve herkes için geçerli objektif kurallara bağlanmasıdır. Böylelikle kişisel referansların ve müdahalelerin önüne geçilerek daha verimli bir işe alım süreci ortaya konulabileceği iddia edilmektedir.

Alman ve Türk yöneticiler için mantıkların çelişmesine sebep olan bir başka unsur "satın alma süreçlerindeki farklılıklar" olarak bulunmuştur. Alman yöneticiler insan kaynakları uygulamalarında olduğu gibi satın alma kararı verirken yine rasyonellik ve finansal verimlilik kavramlarına odaklanmışlardır. Ürünün kimden alındığından çok ürünün

istenilen beklentileri en uygun fiyata karşılaması Alman yöneticiler için belirleyici unsur olarak öne çıkmıştır. Tedarikçiyle sahip olunan köklü geçmiş, iyi ilişkiler ve samimiyet Alman yöneticiler için önemli olmakla beraber, satın alma davranışını belirleyecek ve etkileyecek ağırlığa sahip değildir. Finansal akılcılık ve verimlilik Alman yöneticiler için en temel unsur olarak ifade edilmiştir. Birçok Alman yönetici, tedarikçilerle olan ilişkilerin geçmişi ne kadar eskiye dayanırsa dayansın, bu ilişkilerin finansal olarak verimsiz hale gelmesi veya satın almada gereken kriterleri sağlayan daha uygun bir alternatifin bulunması durumunda tedarikçi değiştirmenin gerekli olabileceğini beirtmiştir. Finansal çıkarların ve piyasa dinamiklerinin ön plana çıkartıldığı bu anlayış kolektivist toplumlarda daha sık rastlanan "topluluk mantığıyla" çelişmekte, dolayısıyla "piyasa mantığıyla" örtüşmektedir (Thornton ve Ocasio, 1999).

Diğer yandan Türk yöneticiler Alman yöneticilerin gereğinden fazla "rakam odaklı" olduklarını belirtmiş; sadece finansal olarak daha verimli olduğu için tedarikçi değiştirmenin zaman kaybı yaratacağını belirtmişlerdir. Ayrıca, aradaki küçük finansal farklardan dolayı tedarikçi değiştirmenin uzun yıllar iyi iş ilişkisinde bulundukları tedarikçilerine karşı yanlış bir tutum olacağını belirtmişlerdir. Finansal çıkarlardan çok ilişkilerdeki uyumu ön plana çıkaran böylesi bir anlayış ise "piyasa mantığıyla" çelişmekte, dolayısıyla "topluluk mantığıyla" örtüşmektedir (Thornton ve Ocasio, 1999).

Alman yöneticiler için satın alma davranışlarındaki temel mantık çelişmesi Türk yöneticilerin ilişki odaklı olmalarından kaynaklanmaktadır. Böylesi bir odaklanmanın şirket için hem kısa vadede hem de uzun vadede finansal kayba yol açacağı belirtilmiştir. İlişkilerin zedelenmemesi adına finansal olarak daha avantajlı olan opsiyonların değerlendirilmemesinin piyasa dinamikleriyle uyuşmayacağını (piyasa mantığı) ve bu durumun üstesinden gelmek için Türk yöneticileri aksi yönde bir yönelime ikna etmeye çalıştıklarını belirtmişlerdir. Bu durum Kraatz ve Block'un (2008) karşı tarafı ikna etme (convincing) stratejisiyle benzeşmektedir. Bu stratejiye göre taraflardan biri diğerini kendi kurumsal mantığının haklı olduğuna rasyonel argümanlarla ikna etmeye çalışmaktadır.

Diğer yandan Türk yöneticiler sadece rakam odaklı olmanın şirkete zaman kaybettirebileceğini ve hali hazırda tedarikçilerle kurulmuş olan iyi ilişkilerin bozulmasının olumsuz sonuçlar doğurabileceğinden bahsetmişlerdir. Eski tedarikçilerle ilişkilerin bozulmasının yanlış bir davranış olacağı düşüncesinin yanı sıra yeni tedarikçilerle yaşanan ve aşılması gereken güven sorunları Türk yöneticiler tarafından vurgulanmıştır. Ayrıca Alman yöneticilerle yaşanan bu mantık çatışmasında taraflar kendi mantıklarını karşı tarafa kabul ettirmek için epey çaba sarf etmişler ve karşı tarafı ikna etmekte zorlanan Türk yöneticiler bu çatışmayı mümkün oldukça görmezden geldiklerini belirtmişlerdir. Kraatz ve Block (2008) bu durumu farklı mantıkları görmezden gelme stratejisiyle açıklamaktadır. Bu stratejiye göre, taraflardan biri diğer tarafın eylemlerini görmezden gelmektedir ancak burada belirleyici unsur bu eylemi gerçekleştiren (görmezden gelen) tarafın, karşı taraftan gelecek olan yaptırımlar karşısında direnebilme gücüne bağlıdır (Kraatz ve Block, 2008). Bu çalışmada Türk yöneticiler yerel bağlamı tanımanın getirdiği avantajla büyük ölçüde direnç gösterebilmektedirler.

İş yapış şekilleri ve problem çözme konusunda Alman ve Türk yöneticiler arasında ciddi mantık farkları görülmektedir. Alman yöneticiler kendi kültürlerinin de verdiği bir anlayışla problemlere daha net ve daha çözüm odaklı yaklaşırken, çok sesli bir tartışma yöntemini desteklemektedirler. Görüşlerin açıkça tartışılabilmesi ve hiyerarşik farklılıkların bir kaygı oluşturmaması Alman yöneticiler tarafından benimsenen bir işleyiş şeklidir. Piyasa mantığının yaygın olduğu Batı ülkeleri genellikle güç mesafesinin düşük olduğu ülkelerdir (Hofstede, 2001; Thornton, 2008). Bu anlayış, çalışma bulgularında Alman yöneticiler için tespit edilmiştir. Alman yöneticilere göre tartışmalar ve eleştiriler iki ucu keskin bir kılıç gibidir; çünkü Türk yöneticiler Alman yöneticileri bazı durumlarda daha yapıcı olmaları ve Türkleri eleştirirken daha yumuşak olmaları konusunda uyarmışlardır. Alman yöneticilerde bu durum bir çelişki yaratmaktadır; çünkü onlar şahsa yönelik olmadığı müddetçe her tartışma ve önerinin kısa ve uzun vadede şirketin yararına olacağını düşünmektedirler. Alman yöneticilere göre karşı tarafın kendisini kötü hissedeceği kaygısıyla doğru olan bir şeyi ya da görülen bir hatayı belirtmemek şirkete yapılan bir

kötülük olacaktır. Burada Alman yöneticiler tarafından yine rasyonellik ve verimlilik vurguları yapılarak piyasa mantığına dair çağrışımlar yapılmıştır.

Alman yöneticilerin baş etmekte zorlandıkları bir başka mantıksal farklılık da Türk yönetici ve çalışanlardaki içselleşmiş hiyerarşik farkların önemine dair vurgudur. Alman yöneticilere göre Türk çalışanlar şirket içerisinde büyük önem teşkil etmeyen, basit bir sorunla karşılaştıklarında inisiyatif alarak çözmek yerine hemen üstlerine danışma eğilimindedirler ve bu durum Alman yöneticilere göre zaman kaybına yol açmaktadır. Bunun yanı sıra, şirket içinde ortaya çıkan sorunun büyük olması durumunda Türk yöneticilerin ve çalışanların bir üst makama bu sorunu haber verme konusunda çok gönülsüz olduklarını hatta korktuklarını belirtmişlerdir. Alman yöneticilere göre bu durum yine zaman kaybına yol açmaktadır; zira bu sorunun zaman içerisinde daha da büyümesine sebep olabilmekte ve şirket içerisindeki işleyişi aksatabilmektedir.

Türk yöneticiler ise Alman yöneticilerin çok direkt ve net olduklarını ve bunun Türkiye bağlamında sorunlar yarattığından bahsetmişlerdir. Türk yöneticilerin ifade ettiğine göre 'Türkiye'de söylenen şey kadar nasıl söylendiği de önemlidir'. Bu tip kültürlere yüksek bağlam kültürler (high-context culture) de denmektedir (Boyacıgiller ve Adler, 1991). Bu kültürlerde mimikler, ses tonu, içerik gibi unsurlar iletişimi belirleyici öğeler olup, fikirler ve eleştiriler daha dolaylı yollardan anlatılma eğilimindedir. Türk yöneticiler Alman yöneticilerin dolaylı yollardan ziyade fikirlerini direkt olarak ifade ettiklerinden ve bunun bazı durumlarda kırıcı olabildiğinden bahsetmişler; aynı zamanda da Alman yöneticileri bu konuda uyardıklarını da eklemişlerdir. Türk yöneticiler yine hiyerarşik farkların önemine vurgu yapmışlar ve her ne kadar bunun bir engel teşkil ettiğini kabul etseler de bunu aşmanın Türk toplumu için kolay olmadığını belirtmişlerdir. Sosyalleşme süreçleri içerisinde (aile ve eğitim hayatı gibi) hiyerarşik farklılıkların öneminin içselleştirildiği ve bunun iş hayatına da yansıtıldığı Türk yöneticiler tarafından vurgulanmıştır.

Taraflar mantık farklılıklarını çözme konusunda da farklı stratejiler izlemektedirler. Alman yöneticiler özgür tartışma ortamının yeşermesi için örgüt kültürünü

değiştirmeyi ve bireysel teşvikleri ön plana çıkartan uygulamaları hayata geçirmeyi hedeflemektedirler. Dorado (2005) bunu "rutinleri uygulamaya geçirme stratejisi" olarak adlandırmıştır. Bu stratejiye göre, belirli bir kurumsal mantığın savunucuları kendi mantıklarıyla uyumlu eylemleri ve rutinleri hayata geçirerek kendi mantıklarının temel varsayımlarının içselleşmesini hedeflemektedirler. Türk yöneticiler ise Kraatz ve Block'un (2008) ikna etme (convincing) stratejisine benzer bir strateji uygulamaktadır. Buna göre, Alman yöneticilere davranış kalıplarındaki kültürel uyumsuzluğun sebeplerini anlatarak kültürel farkındalığı (cultural awareness) artırmayı hedeflemektedirler.

Katılımcılar arasındaki en bariz mantık farklılıklarından birisi de sosyal ilişkiler alanında görülmüştür. Bu mantık faklılıkları Hofstede'nin (2001) ortaya attığı bireycilik ve toplulukçuluk (individualism/collectivism) ekseni etrafında toplanmıştır ve şirket içindeki ve dışındaki işleyiş üzerinde önemli sonuçları olduğu görülmüştür.

Alman yöneticilere göre Türk yöneticilerde yerleşik olan "başkaları ne der" anlayışı şirket içerisindeki işleyişi aksatmaktadır. Bunun yanı sıra, Türk yöneticiler kendilerinden daha üst bir konumda olan kişilere karşı aksini düşündükleri halde itiraz etmemektedirler. Bunun arkasında yatan sebep olarak Türkiye'deki yüksek güç mesafesi gösterilebilir. Ayrıca, Alman yöneticiler şirket içerisindeki işleyişe de yansıyan bu hiyerarşik ayrımın günlük işleyişte de sonuçlar doğurduğundan bahsetmişlerdir. Otopark ve yemekhanedeki hiyerarşik ayrımın gereksiz ve işlevsiz olduğundan bahseden Alman yöneticiler bu durumu irrasyonel bulmaktadırlar. Alman yöneticilere göre karşı tarafın hiyerarşik olarak üstte bulunması o kişiye doğal bir haklılık getirmemekte veyahut yemeğini herkesten farklı ve ayrıcalıklı bir yerde yeme hakkı vermemektedir. Bu durumlarla baş edebilmek için şirket kültürünü değiştirmeye ve diğer çalışanları fikirlerini serbest bir şekilde ifade edebilmeleri için teşvik etmeye çalışmaktadırlar. Örnek olarak yemekhane ve otoparklardaki düzenin yeniden kurgulanması verilmiştir. Alman yöneticiler burada çalışanların kendilerinden daha yüksek kademede olan yöneticilerle iletişimlerinin artacağı ve hiyerarşik engellerin yıkılacağını hedeflediklerini belirtmişlerdir.

Alman ve Türk yöneticiler arasındaki son mantık çatışması siyasi çevreyle olan ilişkilerde görülmektedir. Alman yöneticiler Türkiye'de siyasetin gündelik hayatın yanı sıra şirket ile ilgili konularda da büyük yer tuttuğundan bahsetmişlerdir. Hatta bazı yöneticiler Almanya'da tanıdıklarından daha çok siyasi kişiyi Türkiye'de tanıma fırsatı buldukları eklemişlerdir. Buradaki mantık ayrılığı yine finansal rasyonellik ve verimlilik eksenindedir. Türk yöneticiler devletle iş yapmaya kayıtız şartsız hazırken, Alman yöneticiler sırf devletle iş yapmış olmak için finansal olarak rasyonel olmayan projelere adım atmaktan geri durmaktadırlar. Türk yöneticiler devletle iş yapmanın finansal getirilerinin yanında siyasi ve manevi getirileri olacağını öne sürmekte ve iş ağlarını genişletme vurgusu yapmaktadırlar (topluluk mantığı). Diğer yandan Alman yöneticiler devletle iş yapmanın her zaman karlı olmayacağını ve bazı durumlarda en verimli alternatif olmayacağını belirtmektedirler.

Bir diğer konu ise Türk yöneticilerin devletle olan yakın ilişkileridir. Buradaki vurgu engelleri ortadan kaldırabilme ve olumsuz şartları kendi lehlerinde değiştirebilme konusunda kendilerine duydukları güven üzerine olmuştur. Türklerdeki bu "hallederiz" anlayışı, Alman yöneticilere pek olası gelmemekte ve devletle çatışmayı ya da geçerli düzenlemelerin etrafından dolaşmayı istememektedirler. Türk yöneticiler de Alman yöneticileri "fazla kural odaklı" olmakla eleştirmekte ve onları bu konuda yumuşatmaya çalışmaktadırlar. Alman yöneticiler ise kuralları değiştirmenin risk olduğuna vurgu yapmakta; bunun yerine olumlu sonuç alabilecekleri daha farklı çözümlere yönelmektedirler. Ayrıca, Alman yöneticiler devletle fazla içli dışlı olmanın yaratacağı bağımlılığın ileride değişimlere bağlı olarak sorun ve siyasi gerginlik yaratabileceğinden ve otonomiyi artırmak adına devletle olan işlerin yüzdesinin azaltılması gerektiğinden bahsetmişlerdir ki bu da Pfeffer ve Salancik'in (1978, 2003) kaynak bağımlılığı kuramıyla örtüşmektedir.

Genel olarak verilen cevaplar incelendiğinde piyasa mantığının ve topluluk mantığının belli başlı konular açısından çelişki yarattığı görülmektedir. Farklı mantıkların birer gerilim ve çekişme alanı olduğu savı (DiMaggio, 1988; Thornton ve Ocasio, 1999), örgütleri farklı mantıklarla mücadele etme ve bu mücadelelerin bireysel seviyelerde de

olduğu savıyla desteklenmiştir (Kraatz ve Block, 2008; Greenwood ve diğerleri, 2010; Thornton, Ocasio ve Lounsbury, 2012). Greenwood ve diğerleri (2011), Academy of Management Annals'ta yaptıkları detaylı incelemede örgütlerin ve bireylerin çoklu mantıklar (genelde iki farklı mantık) karşısında nasıl tepki verdiklerinin hala kapalı bir kutu olduğunu ve üzerinde daha fazla araştırılma yapılması gerektiğini belirtmişlerdir. Bu çalışmada da bu araştırma çağrısı doğrultusunda örgütlerin ve özellikle de bireylerin bu farklı mantıklarla nasıl başa çıkmaya çalıştıkları ele alınmıştır. Başa çıkma stratejileri beş farklı alanda incelenmiştir ve verilen tepkilerin yazında geçen stratejilerle uyumlu olduğu gözlemlenmiştir. Verilen tepkilerde bireylerin farklı mantıklar karşısında sahip oldukları güçler oranında tepki verdikleri gözlemlenmiştir. Aktörler güçlerinin yettikleri alanlarda örgütsel yapıyı değiştirmeye çalışmakta ya da karşılarındaki mantığı şekillendirmeye çalışmaktadırlar. Alman yöneticilerin örgüt yapısını değiştirmeye çalışarak şirket içerisinde yerleşik olan hiyerarşik güç mesafesini azaltmaya çalışmaları buna örnek olarak gösterilebilir. Diğer yandan devletle olan ilişkilerde aynı tutumu gözlemlemek mümkün olmamıştır. Her ne kadar devletle yapılan işlerde ya da devletin de taraf olduğu durumlarda geri durma ya da temkinli olma tutumu güdülse de Alman yöneticiler bu konuda ikna edilmiştirler.

Farklı mantıklarla başa çıkma yollarının kesiştiği temel nokta olarak "örgüt yapısını değiştirme" öne çıkmaktadır. Greenwood ve diğerlerinin (2011) de belirttiği gibi örgütsel yapı farklı mantıklarla başa çıkmak açısından önemli bir araçtır. Taraflar kendi mantıklarıyla örtüşen rutinleri örgütsel yapı üzerinden pekiştirmek ve daha geniş bir alana yayarak kendi mantıklarının baskın duruma gelmesini amaçlamaktadır. Satın alma süreçlerinin sistematize edilmesi, insan kaynakları ve terfilerin örgütsel yapı içerisine entegre edilmeye çalışılması buna örnek verilebilir. Ancak bu, her durumda mümkün olmamaktadır. Çalışmada da gözlemlendiği üzere her iki mantık da şirketler içerisinde eş zamanlı olarak faaliyet göstermekte ve biri diğerine tam anlamıyla baskın gelememektedir. Bu durumda şirketler her iki mantığı bünyesine alacak ve her duruma farklı olarak tepki verecek yapılar geliştirecektir.

Çalışmada yer alan şirketlerde ne piyasa ne de topluluk mantığı tam olarak yerleşiktir. Sadece belirli konularda tarafların yaptırım güçleri daha fazladır. Bu tip örgüt yapıları kurumsal mantıklarla olan ilişkilerini daha hibrid bir biçimde sürdürmektedirler (Greenwood ve diğerleri, 2011). Hibrid yaklaşımlar farklı mantıklardan yaklaşımları kendi içerisinde eritebilen örgütleri ifade eder. Ancak bu tip yaklaşımların olumsuz yanlarından birisi bireylerde yarattığı kafa karışıklığıdır (Chen ve Mahoney, 2011). Örgütsel pratiklerdeki farklılaşma bireyler için stres ve kafa karışıklığı kaynağı olabilir. Çalışmadaki Alman ve Türk yöneticilerin farklı mantıklara ve uygulamalara bazı durumlarda anlam verememeleri de bunu açıkça göstermektedir. Ancak hibrid bir yaklaşımın farklı mantıkların eş değer ağırlıkta olduğu durumlarda örgütsel performansa olumlu yansıdıkları da belirtilmiştir (Pache ve Santos, 2010). Çalışmadaki örgütlerin performansları hakkında bir bilgi sahibi olmamakla birlikte bu konu gelecek araştırmalar için ilginç bir araştırma sorusu olabilir.

Hibrid bir yaklaşım benimseyerek her iki mantığa da oyun alanı veren uyum gösterme yaklaşımı kurumsal kuramla çelişmekte ve beraberinde bir yenilik getirmektedir. Yeni kurumsal kuram (neo-institutional theory) içselleştirilmiş ve sorgulanmayan (taken for granted) pratiklerin bireyler ve örgütler tarafından yine sorgulanmadan uygulandıklarını öne sürmektedir (Meyer ve Rowan, 1978; DiMaggio ve Powell, 1983; Scott ve Meyer, 1983). Ancak çalışmada görüldüğü üzere bireyler farklı mantıklarla başa çıkarken hali hazırda olan uygulamaları sorgulama ve yeri geldiğinde değiştirme eğilimindedirler. Yeni kurumsal kuram bu sorgulanmadan uygulanan pratiklerin örgüt içindeki bireyler arasında bir uyumu beraberinde getirdiğini savunurken (DiMaggio ve Powell, 1983), çalışmada farklı mantıklardan doğan uyumsuzluklar ve bireylerin bu duruma verdikleri tepkilere yer verilmiştir. Yeni kurumsal kuram örgütlerin içerisinde aktöre ve bireylerin bu varsayımlar karşısındaki tutumlarına fazla yer vermezken, bu çalışmada kurumsal mantıkların bireyleri nasıl etkilediği ve bireylerin nasıl tepkiler verdiği incelenmiş ve vurgulanmıştır.

Farklı mantıklarla başa çıkma konusunda bir başka ortak kesişim noktası da "bireysel stratejilerdir." Burada bireyler farklı mantıkları önem sırasına göre derecelendirme (compertmantalizing), direnme (resisting), yine önem ve yaptırım düzeyine

göre gözmezden gelme (ignoring), ikna ederek değiştirme (convincing) ve uyum gösterme (complying) olarak bulunmuştur. Bu stratejiler Kraatz ve Block'un (2008) öne sürdüğü stratejilerle uyumludur. Buradaki temel varsayım bireylerin ve örgütlerin pasif varlıklar olmadığı varsayımıdır. Ancak, Pratt ve Kraatz'ın (2009) belirttiği üzere karşılıklı güç ve bağımlılık unsurları burada belirleyici olmaktadır. Bu unsurları örgütsel yapı üzerinden baş etme stratejilerinden ayıran en önemli unsur bireysel seviyede olmalarıdır. Yapıyı değiştirme uygulamaları daha orta seviyede gerçekleştirilirken, yukarıda bahsedilen stratejilerin bireysel seviyede uygulanmaları daha olasıdır ve örgüt içerisindeki bireylere bir manevra alanı sağlamaktadır.

Sonuç olarak, bu çalışma örgüt içerisinde yer alan farklı mantıkların, bireyler ve örgütler için önemli sonuçlar doğuran unsurlar olduğunu ortaya koymaktadır. Bir mantığın diğerine daha baskın olmadığı durumlarda bireyler bu farklı mantıklarla baş etme açısından daha fazla zorlanmaktadır. Bu durumda içerisinde bulundukları güç-bağımlılık dengeleri önem taşımaktadır. Kurumsal mantıklar yaklaşımı, yeni-kurumsal kuram tarafından ortaya atılan birtakım savlar ile çelişmektedir. Zira bu yaklaşım benzerlik ve uyumdan ziyade örgütsel alanda çeşitlilik ve çekişmeye vurgu yapmaktadır. Kurumsal mantıkların örgütler üzerinde ne tür baskılar doğurdukları ve bireylerin bu baskılarla nasıl mücadele ettikleri konuları şimdiye kadar fazla irdelenmemiştir (Greenwood ve diğerleri, 2011). Bu çalışma, iki farklı mantık olan piyasa mantığı ve topluluk mantığının Türkiye'de faaliyet gösteren Alman firmaları içerisinde nasıl bir güç dengesi içerisinde olduğu ve bireylerin bu güç dengesi karşısında nasıl pozisyon aldıklarını aydınlatmaya çalışmıştır.

7. KISITLAR

Çalışmanın belirli kısıtları bulunmaktadır. Bunların başında yöntem olarak yalnızca nitel analiz yapılmış olması gelmektedir. 24 yöneticiyle yapılan mülakatlar tematik analiz aracılığıyla analiz edilmiştir; ancak hem örneklem sayısının artırılması, hem de nitel verinin nicel yöntemlerle de desteklenmesi gelecek çalışmalar için yararlı olacaktır. Kurumsal mantık üzerine yapılan çalışmalarda genelde arşiv analizi (Dunn ve Jones, 2010) ve mülakat yöntemleri (Reay ve Hinings, 2009) kullanılagelmiştir. Nitel yöntemlerin nicel veri ve yöntemlerle desteklenmesi, bulguların güvenilirliğini ve genellenebilirliğini artıracaktır. Bunun için gelecek çalışmalar, farklı mantıklarla muhatap olan bireylerin uyguladıkları başa çıkma stratejilerini sayısal yöntemler kullanarak (Örn. anket) inceleyebilir. Bir başka yöntem olarak, katılımcılardan elde edilen nitel veri ışığında bir anket geliştirilip sınanabilir. Bu anket formu, katılımcıların verdiği cevaplar üzerinden kodlama yapılarak oluşturulabilir ve böylece "bireylerin farklı kurumsal mantıklarla başa çıkma stratejileri" ile ilgili bir soru formu oluşturulabilir. Bu soru formu ile araştırmacılar gelecek çalışmalarda farklı kurumsal mantıklarla başa çıkma stratejilerinin belirli bağımlı değişkenler üzerindeki etkilerini test edebilir.

Bu çalışmanın bir diğer kısıtı, çalışmanın özünde betimleyici bir çalışma (descriptive) olmasıdır. Çalışmada bir model testi yapılmamıştır. Bu da çalışma bulgularının genellenmesi ve nedenselliği açısından bi kısıttır. Gelecek çalışmalar yukarıda da belirtildiği gibi belirli bağımlı değişkenler üzerinden model testi yapabilirler. Bu bağımlı değişkenler firma performansı, çalışan iş tatmini, çalışanların işten çıkma eğilimi gibi değişkenler olabilir. Böylelikle, kurumsal mantıklar gibi makro seviyede bir değişkenin şirket performansı gibi mezo seviyedeki ve iş tatmini gibi micro seviyedeki değişkenler üzerine olan etkisi gözlemlenebilir. Böylelikle, farklı analiz seviyeleri (level of analysis) bir arada sınanmış olup çalışma bulguları zenginleştirilmiş olabilir.

Bir başka gelecek çalışma konusu ise şirket içerisinde yer alan farklı mantıkların varlığının şirket performansına olası etkisinin araştırılması olabilir. Çalışmada görüldüğü üzere, farklı mantıklar yöneticiler üzerinde bir baskı yaratmakta ve bazı durumlarda

kaynakların verimsiz kullanımına sebep olmaktadır. Örgüt içerisindeki bu baskıların ve kaynak kullanımındaki kısıtların şirket performansına olası etkisine bakmak, kurumsal mantıkların mikro sonuçlarını görebilmek açısından faydalı olabilir.

Çalışmadaki bir başka kısıt ise sadece tek bir ulusa (Alman) odaklanılmış olmasıdır. Piyasa mantığını temsil edebilecek farklı ülkeler de gelecek çalışmalarda düşünülebilir. Hatta hem piyasa mantığı hem de topluluk mantığını temsil edeceği düşünülen ülke sayıları artırılmak suretiyle, piyasa mantığına sahip ülkeler arasındaki farklılıklar ve topluluk mantığına sahip ülkeler arasındaki farklılıklar gözlemlenebilir.

Gelecek çalışmaların yukarıda belirtilen kısıtları gidermeleri ve öneriler ışığında araştırma yapmaları hem kurumsal mantık yazınına hem de yapılan çalışamaların güvenilirlik ve geçerliliğine büyük katkı sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

Kitaplar

Aldrich, H. (2008). *Organizations and Environments*. Stanford University Press.

Ariffin, N. ve M. Bell. (1999). *Firms, Politics and Political Economy*. Industrial Technology Development in Malaysia. Industry and Firm Studies. (s. 150-190). London.

Backhouse, R. E. (2002). *The Penguin History of Economics.* London; UK: Penguin Group.

Borum, F. ve Westenholz, A. (1995). The Incorporation of Multiplicity and the Role of Actors. W. R. Scott, S. Christensen (Der.). *The Institutional Construction of Organizations:* 113-131. Thousand Oaks, London.

Brint, S. ve J. Karabel. (1991). Institutional origins and transformations: The Case of American Community Colleges. W. W. Powell ve P. J. DiMaggio (Der.). *The New Institutionalism in Organizational Analysis*: 337–360. Chicago: University of Chicago Press.

Brunsson, N. (1989). *The Organization of Hypocrisy: Talk, Decisions and Actions in Organizations*. Chichester, England: John Wiley and Sons.

Davenport, T. H. ve L. Prusak. (1998). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Harvard Business Press.

DiMaggio, P. J. (1988). Interest and Agency in Institutional Theory. In L. G. Zucker (Der.). *Institutional Patterns and Organizations: Culture and Environment*: 3-21. Cambridge, MA: Ballinger Publishing Company.

DiMaggio, P. J. ve W. W. Powell. (1991). Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields, W.W. Powell, P.J. DiMaggio (Der.). *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, Chicago: University of Chicago Press.

Eisenhardt, K. M. ve F. M. Santos. (2002). *Knowledge-based View: A New Theory of Strategy*. Handbook of Strategy and Management. 1. (s. 139-164).

Ferner, A. (2009). *HRM in Multinational Companies*. In A. Wilkinson, N. Bacon, T. Redman, & S. Snell (Eds.). The Sage Handbook of Human Resource Management (s. 539–558). London: Sage.

Fligstein, N. (1990). *The Transformation of Corporate Control.* Cambridge, MA: Harvard University Press.

Forsgren, M. (2008). *Theories of the Multinational Firm: A Multidimensional Creature in the Global Economy*, Cheltenham, UK, (s. 196). Edward Elgar.

Friedland, R. ve R. R. Alford. (1991). Bringing Society Back In: Symbols, Practices and Institutional Contradictions. In P. J. DiMaggio, ve W. W. Powell (Eds.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis* (s. 232-263). Chicago; IL: University of Chicago Press.

Fukuyama, F. (1992). *The End of History and the Last Man*. New York: The Free Press.

Ford, D. (1997). *Introduction: The Interaction Approach*. *Understanding Business Markets,* 2nd Ed., The Dryden Press. (s. iv-xvi). London.

Ghoshal, S. ve D. E. Westney (Eds.), *Organization Theory and the Multinational Corporation*. (s. 53-76). New York, NY: St. Martin's Press.

Galbraith, J. K. (1987). *Economics in Perspective: A Critical History,* Boston: Houghton Mifflin Company.

Greenwood, R., C. Oliver, K. Sahlin ve R. Suddaby. (2008). Introduction. In R. Greenwood, C. Oliver, R. Suddaby, ve K. Sahlin (Eds.), *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism* (s. 1-46). London, England: Sage Publications.

Hall, P. A. ve Soskice, D. (2001). *An Introduction to Varieties of Capitalism*, In: Hall, P. A. ve Soskice, D. (Eds.) Varieties of Capitalism, s. 1-70, New York: Oxford University Press.

Heidenreich, M. (2012). *Innovation and Institutional Embeddedness of Multinational Companies*. Edward Elgar Publishing.

Held, D. ve A. McGrew. (2000). *The Global Transformations Reader*. (Vol. 294). Cambridge: Polity Press.

Hofstede, G. (1984). *Culture's Consequences: International Differences in Work-related Values* (Vol. 5). Sage.

Hymer S. H. (1960). *The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment*, The MIT Press, Cambridge, USA.

Hymer, S. H. (1976). *The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment.* MIT Press.

Ingram, P. ve B. Silverman. (2002). Introduction. In P. Ingram, ve B. Silverman (Eds.), *The New Institutionalism in Strategic Management (Advances in Strategic Management),* (Vol. 19, s. 1–30). Greenwich, CT: JAI Press.

Jarzabkowski, P., M. Smets, Bednarek, R., Burke, G. ve P. Spee. (2013). Institutional Ambidexterity: Leveraging Institutional Complexity in Practice. *In Institutional Logics in Action*, Part B (s. 37-61). Emerald Group Publishing Limited.

Jepperson, R. L. (1991). *Institutions, Institutional Effects, and Institutionalism*. In W. W. Powell and P. J. DiMaggio (Eds.), The New Institutionalism in Organizational Analysis (p. 143-163). Chicago, IL: University of Chicago Press.

Jevons, W. S. (1875). *The Progress of the Mathematical Theory of Political Economy: With an Explanation of the Principles of the Theory*. J. Roberts, Printer.

Jones, G. (2005). *Multinationals and Global Capitalism: From the Nineteenth Century to the Twenty-First Century*. Oxford: Oxford University Press.

Khanna, T. ve K. G. Palepu. (2006). *Winning in Emerging Markets: A Road Map for Strategy and Execution*, Harvard; Harvard Business Press.

Kraatz, M. S. (2010). Leadership as Institutional Work: A Bridge to the Other Side. In T. Lawrence, R. Suddaby, ve B. Leca (Eds.), *Institutional Work: Actors and Agency in Institutional Studies of Organizations* (s. 59-91). Cambridge, CA: Cambridge University Press.

Kraatz, M. S. ve E. S. Block. (2008). Organizational Implications of Institutional Pluralism. In R. Greenwood, C. Oliver, K. Sahlin, ve R. Suddaby (Eds.), *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism* (s. 243-275). London, England: Sage Publications.

Krpec, O. ve V. Hodulak. (2015). *Military Power and Trade Policy–Roots of Contemporary Geopolitical Economy*. In Theoretical Engagements in Geopolitical Economy. (s. 205-234). Emerald Group Publishing Limited.

Lepak, D.P., H. Liao, Y. Chung ve E.E. Harden. (2006). *A Conceptual Review of Human Resource Management Systems in Strategic Human Resource Management Research*, in Joseph J. Martocchio (Ed.) Research in Personnel and Human

Resources Management (Research in Personnel and Human Resources Management. Vol. 25) Emerald Group Publishing Limited, s.217 – 271.

Marglin, S. A. (2008). *The Dismal Science: How Thinking Like an Economist Undermines Community*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Morgan, G. (1990). *Organizations and Environments*. In Organizations in Society (s. 155-194). Macmillan Education UK.

Narula, R. (2003). *Globalization and Technology*. Cambridge: Polity Press.

Neuman, W. L. (2012). *Toplumsal Araştırma Yöntemleri: Nicel ve Nitel Yaklaşımlar* I ve II. Cilt (5. Basım). İstanbul: Yayın Odası.

North, D. C. (1990). *Institutions, Institutional Change, and Economic Performance*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.

Ohmae, K. (1995). *The End of the Nation State: The Rise of Regional Economies*, Harper: London.

Özen, Ş. (2007). *Yeni Kurumsal Kuram: Örgütleri Çözümlemede Yeni Ufuklar ve Yeni Sorunlar.* S. Sargut ve Ş. Özen (Der.). Örgüt Kuramları: 237–330. Ankara: İmge.

Peng, M. W. (2000). *Business Strategies in Transition Economies*, Thousand Oaks; California: Sage Publications.

Peng, M. W. (2007). *Towards an Institution-based View of Business Strategy in Asia.* Handbook of Research on Asian Business. Edward Elgar, Cheltenham, UK, 46-61.

Perrow, C. (1986). *Complex Organizations: A Critical Essay* (3rd Ed.). New York, NY: Random House.

Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors.* New York: Free Press.

Pratt, M.G. ve M.S. Kraatz. (2009). *E Pluribus Unum: Multiple Identities and the Organizational Self.* In J. Dutton & L.M. Roberts (Eds.), Exploring Positive Identities and Organizations: Building a Theoretical and Research Foundation (s. 385–410). New York: Psychology Press.

Ricardo, D. (1817). *The Principles of Political Economy and Taxation*, John Murray, Albemarle-Street: London.

Robertson, R. (1995). *Glocalization: Time-Space and Homogeneity–Heterogeneity*. In M. Featherstone, S. Lash, ve R. Robertson (Eds.), Global Modernities (s. 25–44). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Robertson, R. ve K.E. White. (2003). *Globalization: Analytical Perspectives* (Vol. 1). Taylor & Francis.

Rugman, A.M. (1981). *Inside the Multinationals: The Economics of Internal Markets*. Columbia University Press: New York.

Rugman, A.M. (2000). *The End of Globalization*, Random House: London/Amacom–McGraw-Hill: New York.

Rugman, A.M. (2005). *The Regional Multinationals: MNEs and "Global" Strategic Management.* Cambridge University Press, Cambridge.

Salvatore, D. (2007). *Managerial Economics in a Global Economy*, Oxford; UK: Oxford University Press.

Scott, W. R. ve Meyer, J. (1983). *The Organization of Societal Sectors*. In J. W. Meyer & W. R. Scott (Eds.), Organizational Environments: Ritual and Rationality: Beverly Hills, GA: Sage.

Scott, W. R. (1991). Unpacking Institutional Arguments. In W. W. Powell, ve P. J. DiMaggio (Eds.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis* (s. 164-182). Chicago, IL: University of Chicago Press.

Scott, W. R. (1995). *Institutions and Organizations*, Thousand Oaks; California: Sage Publications.

Scott, W. R. (2001). *Institutions and Organizations* (2nd ed.). Thousand Oaks; California: Sage Publications.

Scott, W. R. (2003). *Organizations: Rational, Natural, and Open Systems* (5th ed.). Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.

Scott, W. R. (2004). *Institutional Theory: Contributing to a Theoretical Research Program*. Nisan 2007. Chapter prepared for K.G. Smith ve M. A. Hitt (Der.). *Great Minds in Management: The Process of Theory Development.* Oxford UK: Oxford University Press.

Scott, W.R., M. Ruef, P.J. Mendel ve C.A. Caronna. (2000). *Institutional Change and Healthcare Organizations*. Chicago and London. The University of Chicago Press.

Smith, A. (1776). *The Wealth of Nations* (1st Ed.), Methuen ve Co. England, London.

Streeck, W. ve P. C. Schmitter. (1985). *Community, Market, State and Associations? The Prospective Contribution of Interest Governance to Social Order. Private Interest Government.* W. Streeck ve P. C. Schmitter (Der.). Beyond Market and State. London: Sage.

Thornton, P. H. ve W. Ocasio. (2008). *Institutional Logics*. In R. Greenwood, C. Oliver, R. Suddaby, ve K. Sahlin (Eds.), The Sage Handbook of Organizational Institutionalism (s. 99-129). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Thornton, P. H. (2004). *Markets from Culture: Institutional Logics and Organizational Decisions in Higher Education Publishing*. Stanford; California: Stanford University Press.

Thornton, P.H., W. Ocasio ve M. Lounsbury. (2012), *The Institutional Logics Perspective: A New Approach to Culture, Structure, and Process*. Oxford. Oxford University Press.

Tolbert, P. S. ve L. G. Zucker. (1996). *Institutionalization of Institutional Theory*. In S. Clegg, C. Hardy, ve W. Nord (Eds.), The Handbook of Organization Studies. (s.175- 190). Thousand Oaks, CA: Sage.

Tönnies, F. (1887). *Gemeinschaft und Gesellschaft: Abhandlung des Communismus und des Socialismus als Empirischer Culturformen*. Leipzig: Fues.

Veblen, T. B. (1973). *The Theory of Leisure Class*. Houghton Mifflin Company, Boston.

Westney, D.E. (1993). *Institutionalization Theory and the Multinational Corporation*. In: Ghoshal S., Westney D.E. (Eds.) Organization Theory and the Multinational Corporation. Palgrave Macmillan, London.

Yıldırım, A. ve H. Şimşek. (2005). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Süreli Yayınlar

Abrahamson, E. (1991). Managerial Fads and Fashions: The Diffusion and Rejection of Innovations. *Academy of Management Review*. 16, 586-612.

Ahlvik, C. ve I. Björkman. (2015). Towards Explaining Subsidiary Implementation, Integration, and Internalization of MNC Headquarters HRM Practices. *International Business Review.* 24.3, 497-505.

Aldrich, H. E. ve J. Pfeffer. (1976). Environments of Organizations. *Annual Review of Sociology. 2*.1, 79-105.

Almandoz, J. (2012). Arriving at the Starting Line: The Impact of Community and Financial Logics on new Banking Ventures, *Academy of Management Journal.* 55.6, 1381-1406.

Andersson, U., À. Dasí, R. Mudambi ve T. Pedersen. (2016). Technology, Innovation and Knowledge: The Importance of Ideas and International Connectivity. *Journal of World Business.* 51.1, 153-162.

Arregle, J. L., T. L. Miller, M. A. Hitt ve P. W. Beamish. (2013). Do Regions Matter? An Integrated Institutional and Semiglobalization Perspective on the Internationalization of MNEs. *Strategic Management Journal.* 34, 910-934.

Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management.* 17.1, 99-121.

Barney, J. B. ve P. M. Wright. (1998). On Becoming a Strategic Partner: The Role of Human Resources in Gaining Competitive Advantage. *Human Resource Management (1986-1998)*, 37.1, 31-46.

Baron, J. N., F. Dobbin ve P. D. Jennings. (1986). War and Peace: The Evolution of Modern Personnel Practice in US Industry. *American Journal of Sociology*. 92, 250-283.

Battilana, J. ve S. Dorado. (2010), Building Sustainable Hybrid Organizations: The Case of Commercial Microfinance Organizations. *Academy of Management Journal*. 53.6, 1419-1440.

Beckert, J. (1999). Agency, Entrepreneurs, and Institutional Change. The Role of Strategic Choice and Institutionalized Practices in Organizations. *Organization Studies. 20*.5, 777-799.

Binder, A. (2007). For Love and Money: Organizations' Creative Responses to Multiple Environmental Logics. *Theory and Society*, 36.6, 547-571.

Bird, A. ve M.J. Stevens. (2003). Toward an Emergent Global Culture and the Effects of Globalization on Obsolescing National Cultures. *Journal of International Management.* 9.4, 395–427.

Birkinshaw, J., N. Hood ve S. Jonsson. (1998). Building Firm-Specific Advantages in Multinational Corporations: The Role of Subsidiary Initiative. *Strategic Management Journal.* 19.3, 221-241.

Bjerregaard, T. ve C. Jonasson. (2014). Managing Unstable Institutional Contradictions: The Work of Becoming. *Organization Studies.* 35.10, 1507–1536.

Björkman, I., M. Ehrnrooth, A. Smale ve S. John. (2011). The Determinants of Line Management Internalization of HRM Practices in MNC Subsidiaries. *The International Journal of Human Resource Management.* 22.8, 1654–1671.

Blanchard, J.M.F. (2007), China, Multinational Corporations, and Globalization: Beijing and Microsoft Battle over the Opening of China's Gates, *Asian Perspective*. 31.3, 67-102.

Bowen, D. ve C. Ostroff. (2004). Understanding HRM-Firm Performance Linkages: The Role of the Strength of the HRM System. *Academy of Management Review.* 29.2, 203–221.

Boyacigiller, N. A., ve N. J. Adler. (1991). The parochial dinosaur: Organizational Science in a Global Context. *Academy of Management Review.* 16, 262–290.

Brewster, C., G. Wood ve Brookes, M. (2008). Similarity, Isomorphism or Duality? Recent Survey Evidence on the Human Resource Management Policies of Multinational Corporations. *British Journal of Management.* 19.4, 320-342.

Brint, S. (2001). Gemeinschaft Revisited: A Critique and Reconstruction of the Community Concept. *Sociological Theory*, 19.1, 1-23.

Buckley, P.J. ve M. Chapman. (1997). The Perception and Measurement of Transaction Costs. *Cambridge Journal of Economics.* 21.2, 127–145.

Buckley, P.J. ve M. Casson. (1998). Analyzing Foreign Market Entry Strategies: Extending the Internalization Approach. *Journal of International Business Studies*. 29.3, 539–562.

Buckley, P. J. ve P. N. Ghauri. (2004). Globalisation, Economic Geography and the Strategy of Multinational Enterprises. *Journal of International Business Studies*. 35.2, 81-98.

Burns, L. R. ve D. R. Wholey. (1993). Adoption and Abandonment of Matrix Management Programs: Effects of Organizational Characteristics on Interorganizational Networks. *Academy of Management Journal*. 36, 106-138.

Bygballe, L.E. ve M. Jahre. (2009). Balancing Value Creating Logics in Construction. *Construction Management and Economics.* 27.7, 695-704.

Casillas, J. C., A. M. Moreno, F. J. Acedo, M. A.Gallego ve E. Ramos. (2009). An Integrative Model of the Role of Knowledge in the Internationalization Process. *Journal of World Business.* 44.3, 311–322.

Chen, M. (2008). Reconceptualizing the Competition-Cooperation Relationship: A Transparadox Perspective, *Journal of Management Inquiry*.17.4, 276-281.

Chen, M. J. ve D. Miller. (2010). West Meets East: Toward an Ambicultural Approach to Management. *Academy of Management Perspectives.* 24.4, 17-24.

Chen, M. ve D. Miller. (2011). The Relational Perspective as a Business Mindset, *Academy of Management Perspectives.* 25.3, 6-18.

Chiemeke, C. C. (2012). Globalization in the Middle East and North Africa: The Role of Multinational Enterprises and the Evolving Challenges For Economic Development. *Journal of Business and Behavior Sciences*. 24.3, 161.

Cho, D. ve C. Moon. (1998). A Nation's International Competitiveness in Different Stages of Economic Development, *Advances in Competitive Research,* 6.1. 5-19.

Clark, E. ve A. Soulsby. (1999). The Adoption of the Multi-Divisional Form in Large Czech Enterprises: The Role of Economic, Institutional and Strategic Choice Factors, *Journal of Management Studies.* 36.4, 535-559.

Clark, T. ve L. L. Knowles. (2003). Global Myopia: Globalization Theory in International Business. *Journal of International Management.* 9.4, 361-372.

Clark, T., L. Knowles ve M. Hodis. (2004). Global Dialogue: A Response to the Responders in the Special Globalization İssue of JIM. *Journal of International Management.* 10.4, 511-514.

Clark, E. ve M. Geppert. (2011). Subsidiary Integration as Identity Construction and Institution Building: A Political Sensemaking Approach. *Journal of Management Studies.* 48.2, 395–416.

Cloutier, C. ve A. Langley. (2013). The Logic of Institutional Logics: Insights from French Pragmatist Sociology. *Journal of Management Inquiry.* 22.4, 360-380.

Cohen, W. M. ve D. Levinthal. (1990). Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly.* 35.1, 128–152.

Cooper, D., B. Hinings, R. Greenwood ve J. Brown. (1996). Sedimentation and Transformation in Organizational Change: The Case of Canadian Law Firms. *Organization Studies.* 17.4, 623- 648.

Creed, W. D., R. DeJordy ve J. Lok. (2010). Being the Change: Resolving Institutional Contradiction through Identity Work. *Academy of Management Journal.* 53.6, 1336-1364.

D'Aunno, T., R I. Sutton ve R. Price. (1991). Isomorphism and External Support in Conflicting Institutional Environments: A Study of Drug Abuse Treatment Units. *Academy of Management Journal.* 34.3, 636.

Dacin, M. T., M. J. Ventresca ve B.D. Beal. (1999). The Embeddedness of Organizations: Dialogue and Directions. *Journal of Management.* 25.3, 317-356.

Dacin, M. T., I. Goodstein ve W. R. Scott. (2002). Institutional Theory and Institutional Change: Introduction to the Special Research Forum. *Academy of Management Journal*. 45.1, 45-57.

Dahlmann, F. ve J. Grosvold. (2017). Environmental Managers and Institutional Work: Reconciling Tensions of Competing Institutional Logics. *Business Ethics Quarterly*. 27.2, 263-291.

Davis, G. F. (1991). Agents without Principles? The Spread of the Poison Pill through the Intercorporate Network. *Administrative Science Quarterly*. 36, 583- 613.

Davis, G. F. ve H. R. Greve. (1997). Corporate Elite Networks and Governance Changes in the 1980s. *American Journal of Sociology.* 103, 1-37.

Debaere, P. (2004). Does Lumpiness Matter in an Open Economy? *Journal of International Economics.* 64.2, 485-501.

Delery, J. E. ve D. H. Doty. (1996). Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Test of Universalistic, Contingency and Configurational Performance Predictions. *Academy of Management Journal.* 39.4, 802–835.

Delios, A. ve P. W. Beamish. (1999). Geographic Scope, Product Diversification and the Corporate Performance of Japanese Firms. *Strategic Management Journal.* 20.8, 711 -728.

Delios, A. ve P. W. Beamish. (2001). Survival and Profitability: The Roles of Experience and Intangible Assets in Foreign Subsidiary Performance. *Academy of Management Journal*. 44.5, 1028-1038.

Dikova, D. (2012). Entry Mode Choices in Transition Economies: The Moderating Effect of Institutional Distance on Managers' Personal Experiences. *Journal of East-West Business,*18.1, 1-27.

DiMaggio, P. J. ve W. W. Powell. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*. *48*.2, 147-160.

Dorado, S. (2005). Institutional Entrepreneurship, Partaking, and Convening. *Organization Studies.* 26, 383–413.

Dunn, M. B. ve Jones, C. (2010). Institutional Logics and Institutional Pluralism: The Contestation of Care and Science Logics in Medical Education, 1967-2005. *Administrative Science Quarterly.* 55.1, 114-149.

Dunning, J. H. (1998). Location and the Multinational Enterprise: A Neglected Factor? *Journal of International Business Studies*. 29.1, 45–66.

Elenkov, D. S. ve I. M. Manev. (2009). Senior Expatriate Leadership's Effects on Innovation and the Role of Cultural Intelligence. *Journal of World Business.* 44.4, 357–369.

Eisenhardt, K. M. (2000). Paradox, Spirals, Ambivalence: The New Language of Change and Pluralism. *Academy of Management Review.* 25.4, 703–705.

Ferraris, A. (2014). Rethinking the Literature on "Multiple Embeddedness" and Subsidiary-Specific Advantages. *Multinational Business Review*. 22.1, 15-33.

Figueiredo, P. (2011). The Role of Dual Embeddedness in the Innovative Performance of MNE Subsidiaries: Evidence from Brazil. *Journal of Management Studies.* 48.2, 417-440.

Fligstein, N. (1996). Markets as Politics: A Political-cultural Approach to Market Institutions. *American Sociological Review.* 656-673.

Fligstein, N. (1997). Social Skill and Institutional Theory. *American Behavioral Scientist*, 40.4, 397-405.

Fligstein, N., ve D. McAdam. (2011). Toward a General Theory of Strategic Action Fields. *Sociological Theory,* 29, 1-26.

Flores, R.G. ve R.V. Aguilera. (2007). Globalization and Location Choice: An Analysis of US Multinational Firms in 1980 and 2000. *Journal of International Business Studies.* 38.7, 1187–1210.

Ford, D. ve Y. E. Chan. (2003). Knowledge Sharing in a Multi-Cultural Setting: A Case Study. *Knowledge Management Research & Practice.* 1.1, 11-26.

Frank, R. H., T. Gilovich ve D. T. Regan. (1993). Does Studying Economics Inhibit Cooperation? *Journal of Economic Perspectives.* 7, 159-171.

Galvin, T. (2002). Examining Institutional Change: Evidence from the Founding Dynamics of U. S. Health Care Interest Associations. *Academy of Management Journal.* 45.4, 673-696.

Gaur, A. S. ve J. W. Lu. (2007). Ownership Strategies and Survival of Foreign Subsidiaries: Impacts of Institutional Distance and Experience, *Journal of Management*, 33.1, 84-110.

Ghoshal, S. ve N. Nohria. (1989). International Differentiation within Multinational Corporations. *Strategic Management Journal.* 10.4, 323-337.

Glynn, M.A. ve M. Lounsbury. (2005). From the Critics' Corner: Logic Blending, Discursive Change and Authenticity in a Cultural Production System. *Journal of Management Studies.* 42.5, 1031-1055.

Goodrick, E. ve T. Reay. (2011). Constellations of Institutional Logics: Changes in the Professional Work of Pharmacists, *Work and Occupations*, 38.3, 372-416.

Grandori, A. ve G. Soda. (1995). Inter-firm Networks: Antecedents, Mechanisms and Forms. *Organization Studies. 16*.2, 183-214.

Granovetter, M. (1973). The Strength of Weak Ties. *American Journal of Sociology.* 78.6, 1360–80.

Granovetter, M. (1985). Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness, *American Journal of Sociology.* 91.3, 481 -510.

Greenwood, R. ve C. R. Hinings. (1996). Understanding radical organizational change: Bringing together the old and the new institutionalism. *Academy of management Review. 21*(4), 1022-1054.

Greenwood, R., R. Suddaby ve C. R. Hinings. (2002). Theorizing Change: The Role of Professional Associations in the Transformation of Institutionalized Fields. *Academy of Management Journal.* 45.1, 58-80.

Greenwood, R. ve R. Suddaby. (2006). Institutional Entrepreneurship in Mature Fields: The Big Five Accounting Firm. *Academy of Management Journal.* 49, 27-48.

Greenwood, R., A. M. Díaz, S. X. Li ve J. C. Lorente. (2010). The Multiplicity of Institutional Logics and the Heterogeneity of Organizational Responses, *Organization Science*, 21.2, 521 -539.

Greenwood, R., M. Reynard, F. Kodeih, E. R. Miceletta ve M. Lounbury. (2011). Institutional Complexity and Organizational Responses, *The Academy of Management Annals.* 5.1, 317-371.

Greve, H. R. (1995). Jumping Ship: The Diffusion of Strategy Abandoned. *Administrative Science Quarterly.* 40, 444-473.

Greve, H. R. (1996). Patterns of Competition: The Diffusion of a Market Position in Radio Broadcasting. *Administrative Science Quarterly*. 41, 29-60.

Gulati, R. (1995). Social Structure and Alliance Formation Patterns: A Longitudinal Analysis. *Academy of Management Journal.* 41, 621-643.

Guillen, M. F. (2000). Business Groups in Emerging Economies: A Resource-based View. *Academy of Management Journal.* 43.3, 362-380.

Hansen, M. T. (1999). The Search-transfer Problem: The Role of Weak Ties in Sharing Knowledge across Organizational Subunits. *Administrative Science Quarterly.* 44.1, 82–111.

Haunschild, P. R. ve A. S. Miner. (1997). Modes of Interorganizational Imitation: The Effects of Outcome Salience and Uncertainty. *Administrative Science Quarterly*. 42: 472-500.

Haveman, H. (1993). Follow the leader: Mimetic Isomorphism and Entry Into New Markets. *Administrative Science Quarterly*. 38: 593-627.

Henisz, W.J. ve A. Delios. (2001). Uncertainty, Imitation and Plant Location: Japanese Multinational Corporations, 1990 - 1996, *Administrative Science Quarterly.* 46.3, 443–475.

Hoffman, A.J. (1999). Institutional Evolution and Change: Environmentalism and the U.S. Chemical Industry. *Academy of Management Journal. 42,* 351-371.

Holm, U., J. Johanson ve P. Thilenius. (1995). HQ Knowledge of Subsidiary Network Contexts in the MNC. *International Studies of Management and Organization. 25*.1-2, 97-119.

Hoskisson, R. E., L. Eden, C.M. Lau ve M. Wright. (2000). Strategy in Emerging Economies. *Academy of Management Journal.* 43, 249-267.

Hougland Jr, J. G., ve J. M. Shepard. (1980). Organizations and Environments. *Academy of Management. The Academy of Management Review (pre-1986), 5*.1, 139.

Jensen, R. ve G. Szulanski. (2004). Stickiness and the Adaptation of Organizational Practices in Cross-border Knowledge Transfers. Journal of International Business Studies. 35.6, 508–523.

Kalleberg, A. L. (1995). Sociology and Economics: Crossing the Boundaries, *Social Forces*, 73.4, 1207-1218.

Kim, S. ve E. Shin. (2002). A Longitudinal Analysis of Globalization and Regionalization in International Trade: A Social Network Approach. *Social Forces.* 81.2, 445-468.

Kitchener, M. (1998). Quasi-market Transformation: An Institutionalist Approach to Change in UK Hospitals. *Public Administration*, 76, 73-95.

Kitchener, M. 2000. The 'Bureaucratization' of Professional Roles: The Case of Clinical Directors in UK Hospitals. *Organization*, 7, 129 - 154.

Kobrin, S. (1991). An Empirical Analysis of the Determinants of Global Integration. *Strategic Management Journal.* 12, Special Issue, 17-31.

Kogut, B. ve U. Zander. (1993). Knowledge of the Firm and the Evolutionary Theory of the Multinational Corporation. *Journal of International Business Studies.* 24.4, 625–645.

Kostova, T. (1999). Transnational Transfer of Strategic Organizational Practices: A Contextual Perspective. *Academy of Management Review*. 24.2, 308–324.

Kostova, T., ve K. Roth. (2002). Adaption of an Organizational Practice by Subsidiaries of Multinational Corporations: Institutional and Relational Effects. *Academy of Management Journal.* 45.1, 215-233.

Kostova, T., ve Zaheer, S. (1999). Organizational Legitimacy Under Conditions of Complexity: The Case of the Multinational Enterprise. *Academy of Management Review*. 24.1, 64-81.

Kotabe, M., C.X. Jiang ve J.Y. Murray. (2011). Managerial Ties, Knowledge Acquisition, Realized Absorptive Capacity and New Market Performance of Emerging Multinational Companies: A Case of China. *Journal of World Business.* 46.2, 166–176.

Kraatz, M. (1998). Learning by Association: Interorganizational Networks and Adaptation to Environmental Change. *Academy of Management Journal.* 41, 621- 643.

Lagerström, K. ve M. Andersson. (2003). Creating and Sharing Knowledge within a Transnational Team: The Developments of a Global Business System. *Journal of Word Business.* 38.2, 84–95.

Lander, M. W., B. A. S. Koene ve S. N. Linssen. (2013). Committed to Professionalism: Organizational Responses of Mid-tier Accounting Firms to Conflicting Institutional Logics. *Accounting, Organizations and Society*, 38, 130-148.

Leblebici, H., G. Salancik, A. Copay ve T. King, (1991). Institutional Change and the Transformation of the U.S. Radio Broadcasting Industry. *Administrative Science Quarterly.* 36, 333-363.

Lee, F. S. (2004). To Be a Heterodox Economist: The Contested Landscape of American Economics, 1960s and 1970s, *Journal of Economic Issues*, 38.3, 747-763.

Lee, M. D. P. ve M. Lounsbury. (2015). Filtering Institutional Logics: Community Logic Variation and Differential Responses to the Institutional Complexity of Toxic Waste. *Organization Science*, 26.3, 847-866.

Lervik, J. E. ve R. Lunnan. (2004). Contrasting Perspectives on the Diffusion of Management Knowledge-Performance Management in a Norwegian Multinational. *Management Learning*. 35.3, 287–302.

Levitt, T. (1983). The Globalization of Markets. *Harvard Business Review.* 61.3, 92–102.

Loree, D. ve S.E. Guisinger. (1995) Policy and Non-Policy Determinants of US Equity Foreign Direct Investment. *Journal of International Business Studies.* 26.2, 281–299.

Lounsbury, M. (2001). Institutional sources of practice variation: Staffing college and university recycling programs. *Administrative Science Quarterly.* 46.1, 29-56.

Lounsbury, M. ve H. Leblebici. (2004). The Origins of Strategic Practice: Product Diversification in the American Mutual Fund Industry. *Strategic Organization,* 2.1, 65-90.

Lounsbury, M. (2007). A Tale of Two Cities: Competing Logics and Practice Variation in the Professionalizing of Mutual Funds. *Academy of Management Journal.* 50.2, 289-307.

Lounsbury, M. ve E. T. Crumley. (2007). New Practice Creation: An Institutional Approach to Innovation. *Organization Studies.* 28, 993-1012.

Madhok, A. (1997). Cost, Value and Foreign Market Entry Mode: The Transaction and the Firm. *Strategic Management Journal*. 18.1, 39–62.

Mäkelä, K., U. Andersson ve T. Seppälä. (2012). Interpersonal Similarity and Knowledge Sharing within Multinational Organizations. *International Business Review*. 21.3, 439–451.

Marquis, C. ve M. Lounsbury. (2007). Vive la Resistance: Consolidation and Community-level Professional Counter-mobilization in U.S. Banking. *Academy of Management Journal*. 50.4, 799-820.

Marquis, C. ve J. Battilana. (2009). Acting Globally but Thinking Locally? The Enduring Influence of Local Communities on Organizations. *Research in Organizational Behavior*, 29, 283-302.

Marquis, C., M. Lounsbury ve R. Greenwood. (2011). Introduction: Community as an Institutional Order and a Type of Organizing, *Research in the Sociology of Organizations*, 33, 9-27.

Meyer, A. D. (1982). Adapting to Environmental Jolts. *Administrative Science Quarterly. 27*(4), 515-537.

Meyer, J. W. ve B. Rowan. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*. 83.2, 340–363.

Meyer, K. E., S. Estrin, S.K. Bhaumik, ve M.W. Peng. (2009). Institutions, Resources and Entry Strategies in Emerging Economies. *Strategic Management Journal*. 30.2, 61-80.

Meyer, K. E., R. Mudambi ve R. Narula. (2011). Multinational Enterprises and Local Contexts: The Opportunities and Challenges of Multiple Embeddedness. *Journal of Management Studies.* 48.2, 235–252.

Miller, S. R., ve Eden, L. (2006). Local Density and Foreign Subsidiary Performance. *Academy of Management Journal*. 49.2, 341-355.

Minbaeva, D. B., ve Muratbekova-Touron, M. (2013). Clanism. Definition and Implications for Human Resource Management. *Management International Review*. 53.1, 109-139.

Misangyi, V.F., G.R. Weaver ve H. Elms. (2008), Ending Corruption: The Interplay among Institutional Logics, Resources, and Institutional Entrepreneurs, *Academy of Management Review*. 33.3, 750-770.

Mizruchi, M. S., ve Fein, L. C. (1999). The Social Constitution of Organizational Knowledge: A Study of the Uses of Coercive, Mimetic and Normative Isomorphism. *American Science Quarterly.* 44, 653-683.

Monteiro, L. F., N. Arvidsson ve J. Birkinshaw. (2008). Knowledge Flows within Multinational Corporations: Explaining Subsidiary Isolation and its Performance Implications. *Organization Science,* 19.1, 90-107.

Morgan, G. ve Kristensen, P. H. (2006). The Contested Space of Multinationals: Varieties of Institutionalism, Varieties of Capitalism. *Human Relations.* 59.11, 1467-1490.

Motta, M. ve G. Norman. (1996). Does Economic Integration Cause Foreign Direct Investment. *International Economic Review.* 37.4, 757-784.

Mudambi, R. and P. Navarra. (2004). Is Knowledge Power? Knowledge Flows, Subsidiary Power and Rent-seeking within MNCs. *Journal of International Business Studies.* 35.5, 385–406.

Mudambi, R. (2008). Location, Control and Innovation in Knowledge-intensive Industries. *Journal of EconomicGeography,* 8.5, 699–725.

Narula, R. ve J.H. Dunning. (2010). Multinational Enterprises, Development and Globalisation: Some Clarifications and a Research Agenda. *Oxford Development Studies.* 38.3, 263–87.

Newman, K. L. (2000). Organizational Transformation during Institutional Upheaval. *The Academy of Management Review.* 25.3, 602-619.

Nigam, A. ve Ocasio, W. (2010), "Event Attention, Environmental Sensemaking, and Change in Institutional Logics: An Inductive Analysis of the Effects of Public Attention to Clinton's Health Care Reform Initiative", *Organization Science,* 21.4, 823-841.

North, D. C. (1991). Institutions STÖR. *The Journal of Economic Perspectives. 5*.1, 97-112.

Ohmae, K. (1989). 'Managing in a Borderless World'. *Harvard Business Review.* 67.3, 152–61.

Ohmae, K. (1992). The Rise of the Region State. *Foreign Affairs*, 72.2, 78-87.

Oliver, C. (1991). Strategic Responses to Institutional Processes, *Academy of Management Review.* 16.1, 145-179.

O'Mahony, S. ve F. Ferraro. (2007). The Emergence of Governance in an Open Source Community, *Academy of Management Journal.* 50.5, 1079–1106.

Osterloh, M. ve B. S. Frey. (2000). Motivation, Knowledge Transfer, and Organizational Forms. *Organization Science*, 11.5, 538–550.

Özen, Ş. (2002). Bağlam, Aktör, Söylem ve Kurumsal Değişim: Türkiye'de Toplam Kalite Yönetiminin Yayılım Süreci. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2.1, 47-90.

Pache, A.C. ve F. Santos. (2010). When Worlds Collide: The Internal Dynamics of Organizational Responses to Conflicting Institutional Demands. *Academy of Management Review.* 35.3, 455-476.

Pache, A.C. ve F. Santos. (2013). Inside the Hybrid Organization: Selective Coupling as a Response to Competing Institutional Logics, *Academy of Management Journal.* 56.4, 972-1001.

Palmer, D. A., P. D. Jennings ve X. Zhou. (1993). Late Adoption of the Multi-divisional Form by Large U.S. Corporations: Institutional, Political, and Economic Accounts. *Administrative Science Quarterly.* 38, 100-131.

Peng, M. W., Wang, D. YL., ve Jiang, Y. (2008). An Institution-based View of International Business Strategy: A Focus on Emerging Economies. *Journal of International Business Studies.* 39.5, 920-936.

Peng, M. W., Sun, S. L., Pinkham, B., ve Chen, H. (2009). The Institution-based View as a Third Leg for a Strategy Tripod. *The Academy of Management Perspectives.* 23.3, 63-81.

Peng, M. W. ve Heath, P. (1996). The Growth of the Firm in Planned Economies in Transition: Institutions, Organizations, and Strategic Choices. *Academy of Management Review.* 21.2, 492-528.

Peng, M. W. ve Luo, Y. (2000). Managerial Ties and Firm Performance in a Transition Economy: The Nature of a Micro Macro Link. *Academy of Management Journal.* 43.3, 486-501.

Peng, K. ve Nesbitt, R. (1999). Culture, Dialectics, and Reasoning beyond Contradiction, *American Psychologist*, 54.9, 741 -754.

Pereira, A. (2005). Singapore's Regionalization Strategy, *Journal of Asia PacificEconomy,* 10.3, 380-396.

Porter, M. E. (1990). The Competitive Advantage of Nations. *Harvard Business Review (March-April).* 60.2, *73-93*.

Purdy, J. M. ve B. Gray. (2009), Conflicting Logics, Mechanisms of Diffusion, and Multilevel Dynamics in Emerging Institutional Fields, *Academy of Management Journal.* 52.2, 355-380.

Rao, H. (1998). Caveat Emptor: The Construction of Nonprofit Consumer Watchdog Organizations. *American Journal of Sociology.* 103.4, 912-961.

Rao, H., Morrill, C. ve M. N. Zald. (2000). Power Plays: How Social Movements and Collective Action Create New Organizational Forms. *Research in Organizational Behavior*. 22, 237-281.

Rao, H., Monin, P. ve R. Durand. (2003). Institutional Change in Toque Ville: Nouvelle Cuisine as an Identity Movement in French Gastronomy. *American Journal of Sociology.* 108.4, 795-843.

Rakodi, C. (2012). Religion and Development: Subjecting Religious Perceptions and Organisations to Scrutiny. *Development in Practice*. 22.5-6, 621-633.

Reay, T. ve C. R. Hinings. (2005). The Recomposition of an Organizational Field: Health Care in Alberta. *Organization Studies.* 26.3, 351-384.

Reay, T., ve C. R. Hinings, (2009). Managing the Rivalry of Competing Institutional Logics. *Organization Studies*. 30.6, 629-652.

Redding, G. (2005). The Thick Description and Comparison of Societal Systems of Capitalism. *Journal of International Business Studies.* 36.2, 123-155.

Rosenzweig, P. M., ve J. V. Singh. (1991). Organizational Environments and the Multinational Enterprise. *Academy of Management Review.* 16, 340-361.

Rosenzweig, P. M. ve N. Nohria. (1994), Influences on Human Resource Management Practices in Multinational Corporations, *Journal of International Business Studies.* 25.2, 229-251.

Ruef, M. ve W. R. Scott. (1998). A Multidimensional Model of Organizational Legitimacy: Hospital Survival in Changing Institutional Environments. *Administrative Science Quarterly. 43*, 877-904.

Rugman, A.M. (2003). Regional Strategy and the Demise of Globalization. *Journal of International Management*. 9.4, 409-417.

Rugman, A. M. ve A. Verbeke. (2004). A Perspective on Regional and Global Strategies of Multinational Enterprises. *Journal of International Business Studies.* 35.1, 3-18.

Rugman, A., A.Verbeke ve W. Yuan. (2011). Re-conceptualizing Bartlett and Ghoshal's Classification of National Subsidiary Roles in the Multinational Enterprise. *Journal of Management Studies.* 48.2, 253-277.

Salomon, R., ve Z. Wu. (2012). Institutional Distance and Local Isomorphism Strategy, *Journal of International Business Studies.* 43, 343-367.

Salvatore, D. (2010). Globalisation, International Competitiveness and Growth: Advanced and Emerging Markets, Large and Small Countries. *Journal of International Commerce, Economics and Policy.* 1.1, 21-32.

Scott, W. R. (1987). The Adolescence of Institutional Theory. *Administrative Science Quarterly.* 32, 493-511.

Scott, A. J. ve M. Storper. (2003). Regions, Globalization, Development. *Regional Studies.* 37.6-7, 549-579.

Seo, M. ve Creed. W. E. C. (2002). Institutional Contradictions, Praxis, and Institutional Change: A Dialectical Perspective. *Academy of Management Review.* 27.2, 222-247.

Sethi, D., S. E. Guisinger, S.E. Phelan ve D.M. Berg. (2003), Trends in Foreign Direct Investment Flows: A Theoretical and Empirical Analysis. *Journal of International Business Studies.* 34.4, 315–326.

Shipilov, A.V., H.R. Greve ve T.J. Rowley. (2010). When do Interlocks Matter? Institutional Logics and the Diffusion of Multiple Corporate Governance Practices. A*cademy of Management Journal.* 53.4, 846-864.

Sideri, S. (1997). Globalisation and Regional Integration, *European Journal of Development Research.* 9.1, 38–82.

Sohn, B. (2002). Regionalization of Trade and Investment in East Asia and Prospects for Further Regional Integration. *Journal of the Asia Pacific Economy*, 7.2, 160-181.

Spencer, J.W. (2003). Global Gatekeeping, Representation, and Network Structure: A Longitudinal Analysis of Regional and Global Knowledge Diffusion Networks. *Journal of International Business Studies.* 34.5, 428-442.

Stormer, F. (2008). The Logic of Contingent Work and Overwork. *Relations Industrilles/Industrial Relations.* 63.2, 343-361.

Strang, D. ve S. A. Soule. (1998). Diffusion in Organizations and Social Movements: From Hybrid Corn to Poison Pills. *Annual Review of Sociology.* 24, 265-309.

Suchman, M. (1995). Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. *Academy of Management Review.* 20, 571-610.

Suddaby, R., ve Greenwood, R. (2005). Rhetorical Strategies of Legitimacy. *Administrative Science Quarterly.* 50, 35-67.

Tallman, S. ve J. T. Li. (1996). Effects of International Diversity and Product Diversity on the Performance of Multinational Firms. *Academy of Management Journal*. 39.1, 179-196.

Tan, J., ve L. Wang. (2011). MNC Strategic Responses to Ethical Pressure: An Institutional Logic Perspective. *Journal of Business Ethics.* 98, 373-390.

Tenzer, H., M. Pudelko ve A.W. Harzing. (2014). The İmpact of Language Barriers on Trust Formation in Multinational Teams. *Journal of International Business Studies.* 45.5, 508–535.

Thomas, G. M., ve J. W. Meyer. (1984). The Expansion of the State. *Annual Review of Sociology.* 10, 461-482.

Thornton, P.H. (2001). Personal Versus Market Logics of Control: A Historically Contingent Theory of the Risk of Acquisition. *Organization Science,* 12.3, 294-311.

Thornton, P.H. (2002). The Rise of the Corporation in a Craft Industry: Conflict and Conformity in Institutional Logics. *Academy of Management Journal*. 45.1, 81-101.

Thornton, P.H. ve W. Ocasio. (1999). Institutional Logics and the Historical Contingency of Power in Organizations: Executive Succession in the Higher Education Publishing Industry, 1958-1990. *American Journal of Sociology.* 105.3, 801-843.

Tolbert, P.S. ve L.G. Zucker. (1983). Institutional Sources of Change in the Formal Structure of Organizations: The Diffusion of Civil Service Reform, 1880-1935. *Administrative Science Quarterly. 30,* 22-39.

Townley, B. (2002). The Role of Competing Rationalities in Institutional Change. *Academy of Management Journal.* 45.1, 163-179.

Uzzi, B. S. (1996). The Sources and Consequences of Embeddedness for the Economic Performance of Organizations: The Network Effect. *American Sociological Review.* 61, 674-698.

Uzzi, B. ve J. J. Gillespie. (2002). Knowledge Spillover in Corporate Financing Networks: Embeddedness and the Firm's Debt Performance. *Strategic Management Journal.* 23.7, 595–618.

Uzzi, B. ve R. Lancaster. (2003). Relational Embeddedness and Learning: The Case of Bank Loan Managers and their Clients. *Management Science*, 49.4, 383–99.

Yli-Renko, H., E. Autio ve H.J. Sapienza. (2001). Social Capital, Knowledge Acquisition, and Knowledge Exploitation in Young Technology-based Firms. *Strategic Management Journal. 22*(6-7), 587-613.

Van Gestel, N. ve B. Hillebrand. (2011). Explaining Stability and Change: The Rise and Fall of Logics in Pluralistic Fields. *Organization Studies.* 33.2, 231-252.

Verbeke, A. (2003). The Evolutionary View of the MNE and the Future of Internalization Theory, *Journal of International Business Studies.* 34.6, 498–504.

Vermeulen, P., R. Büch ve R. Greenwood. (2007). The Impact of Governmental Policies in Institutional Fields: The Case of Innovation in the Dutch Concrete Industry. *Organization Studies.* 28, 515.

Vurro, C., M. T. Dacin ve F. Perrini. (2010). Institutional Antecedents of Partnering for Social Change: How Institutional Logics Shape Cross-Sector Social Partnerships. *Journal of Business Ethics.* 94, 39-53.

Wallace, J. E. (1999). Work-to-Nonwork Conflict among Married Male and Female Lawyers. *Journal of Organizational Behavior,* 20.6, 797-816.

Warren, R. L. (1967). The Interorganizational Field as a Focus for Investigation. *Administrative Science Quarterly.* 12.3, 396-419.

Westphal, J. D., R. Gulati ve S. M. Shortell. (1997). Customization or Conformity: An Institutional and Network Perspective on the Content and Consequences of TQM Adoption. *Administrative Science Quarterly.* 42, 366-394.

Westphal, J. D. ve E. J. Zajac. (1997). Defections from the Inner Circle: Social Exchange, Reciprocity, and the Diffusion of Board Independence in U.S. Corporations. *Administrative Science Quarterly.* 42, 161- 183.

Whitley, R. (1999). Competing Logics and Unis of Analysis in the Comparative Study of Economic Organization. The Comparative-Business-Systems Framework in Perspective. *International Studies of Management and Organization,* 29.2, 113-126.

Wooliams, P. ve F. Trompenaars. (2013). Realizing Change through Other Ways of Working: Reconciling Competing Demands. *Organizational Development Journal.* 31.2, 6-16.

Xu, D. ve O. Shenkar. (2002). Institutional Distance and the Multinational Enterprise. *Academy of Management Review.* 27.4, 608-618.

Zaheer, S. (1995). Overcoming the Liability of Foreigness, *Academy of Management Journal.* 38.2, 341-363.

Zaheer, S. ve E. Mosakowski. (1997). The Dynamics of the Liability of Foreignness, *Strategic Management Journal.* 18.6, 439-464.

Zahmt, V. (2005). How Regionalization can be a Pillar of a More Effective World Trade Organization. *Journal of World Trade*, 39.4, 671-699.

Zahra, S. A., ve G. George. (2002). Absorptive Capacity: A Review. Reconceptualization, and Extension. *Academy of Management Journal.* 27.2, 185–203.

Zhang, Q. (2005). Immediacy, Humor, Power Distance and Classroom Communication Apprehension in Chinese College Classrooms. *Communication Quarterly*. 53, 109-124.

Zilber, T. B. (2002). Institutionalization as an Interplay between Actions, Meanings, and Actors: The Case of a Rape Crisis Center in Israel. *Academy of Managem*ent *Journal.* 45.1, 234-253.

Zucker, L.G. (1983). Organizations as Institutions. *Research in the Sociology of Organizations*, 2, 1-47.

Doktora Tezleri

Khan, O. J. (2006). Fragmented Globalization: The Multinational Enterprise's Rising Imperative of Regional Strategies, *A Dissertation Presented to the Faculty of the Graduate School of Saint Louis University in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy*, UMI Number: 3237417.

Kostova, T. (1996). Success of the Transnational Transfer of Organizational Practices within Multinational Companies. *The Degree of Doctor of Philosophy*. (*Yayınlanmamış doktora tezi).* University of Minnesota, Minneapolis.

İnternet Kaynakları

Türkiye Cumhuriyeti, Avrupa Birliği Resmi Web Sitesi, *Avrupa Birliğinin Tarihçesi*. URL http://www.ab.gov.tr/105.html

FTSE Group (2013). *FTSE Global Equity Index Series. Country Classification.* Retrieved from http://www.ftse.com/Indices/Country_Classification/Downloads/September_2013_Country_Classification_Update.pdf

MSCI (2013). *MSCI Developed Market Indices.* Retrieved from http://www.msci.com/products/indices/country_and_regional/dm/

Kongrede Sunulan Yayınlar

Alonaizi, B. R. ve Gadhoum, Y. (2017). The Next 11: Emerging Investment Market. 1st International Conference on Advanced Research (ICAR- 2017), Asia Pacific Institute of Advanced Research (APIAR). Manama, Bahrain. ISBN:978-0-995398-016.

Minbaeva, D., J. Hotho, M. Muratbekova-Touron ve L. Rabbiosi. (2013). Handling Pressures of Community Logic: The Impact of Clan Ties on Recruitment and Selection in Kazakhstan. *In AIB 2013 Annual Meeting.* Academy of International Business.

Seminerler

Almandoz, J. (2010). The Invisible Hand and the Good of Communities: The Influence of Institutional Logics on Founding Teams of Local Banks. Paper presented at the Eastern Sociological Society, March 2010, Boston, MA.

Raporlar

Chen, K.K. ve S. O'Mahoney, (2011). The Selective Synthesis of Competing Logics, *Working Paper,* Boston University.

UNCTAD. (2006). World Investment Report 2005—Transnational Corporations and the Internationalization of R&D: An Overview. *Foreign Trade Review.* 40.4, 85-108.

EKLER

EK 1: GÖRÜŞMELER

Rödl&Partner (Deutsch) (1 Alman Yönetici)

NKG: Herr *Rödl & Partner*, vielleicht könnten Sie uns zu Beginn ein paar Hintergrundinformationen zu *Rödl & Partner* geben. Uns würde dabei interessieren wie lange Sie mit dem Unternehmen schon in der Türkei sind und wie viele Mitarbeiter das Unternehmen in der Türkei hat.

Rödl&Partner: *Rödl & Partner* ist eine der größten deutschen Wirtschafts-, Steuer- und Rechtsberatungsgesellschaften mit Stammsitz in Nürnberg. Hat weltweit um die 3500 Mitarbeiter, hat 90 Niederlassungen in 35 verschiedenen Ländern. In der Türkei sind wir seit `99 tätig; d.h. bald 15 Jahre. Wir betreuen deutschstämmige Gesellschaften, also Tochtergesellschaften von deutschen Unternehmen.

Ich bin seit dem Jahre 2000 hier als Managing Partner und Niederlassungsleiter tätig.

NKG: Das reicht eigentlich schon zur Firma. Ich muss Sie leider fragen, wie alt Sie sind (lacht).

Rödl&Partner: Ich bin 50 Jahre alt.

NKG: Ihr höchster Bildungsgrad…Sie haben, glaube ich, in Deutschland studiert, richtig?

Rödl&Partner: Ich habe in Österreich studiert. In Wien. Und dann dort promoviert. Aber ich habe zwei Forschungsaufenthalte in Deutschland gehabt - einmal an der Universität Bielefeld und einmal an der Ludwig Maximilian Universität in München. Dort waren es drei Monate und in Bielefeld sechs Monate.

NKG: Was haben Sie in Wien studiert?

Rödl&Partner: Betriebswirtschaftslehre.

NKG: Und haben dort dann wahrscheinlich ein Diplom gemacht…

Rödl&Partner: Magister.

NKG: Magister und dann Doktorarbeit.

Rödl&Partner: Magister und dann promoviert.

NKG: Ihre Arbeitserfahrung insgesamt beträgt wieviel Jahre?

Rödl&Partner: Im Jahre `90 oder `91 bin ich ins Berufsleben eingestiegen. Also 23 Jahre.

NKG: Und hier in der spezifischen Branche, Wirtschaftsprüfung…wie viele Jahre arbeiten Sie schon in diesem Bereich?

Rödl&Partner: In diesem Bereich auch um die 20 Jahre.

NKG: Auch schon bei *Rödl & Partner*?

Rödl&Partner: Nein, davor hab ich auch schon gearbeitet. Einmal in einer lokalen Kanzlei und dann bin ich hierher gekommen.

NKG: Wie lange sind Sie schon im Unternehmen?

Rödl&Partner: Seit 13 Jahren.

[Eine Mitarbeiterin betritt den Meetingraum und fragt nach Getränkewünschen. Trotz Ablehnung der Interviewerin, ordert Herr Sagmanli einen Tee und Süßigkeiten für beide.]

NKG: Ihre aktuelle Position, die Sie hier im Unternehmen inne haben, haben Sie schon wie lange?

Rödl&Partner: Ich bin hier seit dem Jahre 2000, also 13 Jahre, fast 14 Jahre, Niederlassungsleiter. Seit 2007 Managing Partner.

NKG: Das reicht schon zu den Vorab-Informationen. Als nächstes würde ich gern zu den konkreten Fragen kommen. Die erste Frage ist sehr genereller Natur. Dabei geht es darum, was Ihrer Meinung auch für ausländische Unternehmen wie *Rödl & Partner* besonders wichtig zu beachten ist, um im türkischen Markt erfolgreich zu sein. Was muss man da verstehen?

Rödl&Partner: Man muss die andere Kultur verstehen können. Man muss sich an die Gegebenheiten anpassen können - hier ist es doch anders kulturell; das haben Sie hier ja

auch erlebt - und dann den Anforderungen entsprechend agieren. Ich glaube *Rödl & Partner* haben das getan. Wir haben mehrere deutschsprachige Berufsträger, die in Deutschland oder Österreich studiert oder eine Ausbildung gemacht haben und hier arbeiten. Damit kennen sie von beiden Ländern Kultur und Wirtschaftsgeschehen und können dementsprechend agieren. Und deswegen ist *Rödl & Partner* hier erfolgreich geworden. Wir haben fast 50 Mitarbeiter hier.

NKG: In Istanbul allein?

Rödl&Partner: In Istanbul allein. Als wir angefangen haben, waren wir zu dritt oder zu viert. Das ist gut gegangen.

NKG: Sie haben gesagt, dass sich die Unternehmen an die Kultur anpassen. Welche Punkte sind denn ganz besonders wichtig? Was unterscheidet sich denn speziell von der deutschen Kultur hier in der Türkei?

Rödl&Partner: Also, wenn man die Gesetze anschaut, die Steuergesetze usw., ist vieles nicht wie in Deutschland schwarz auf weiß. Es gibt auch Grauzonen, wo man flexibel handeln muss. In Deutschland ist alles exakt geregelt. Es herrscht Ordnung und es wird langfristig geplant. Hier wird vieles spontan gemacht. Ich habe Ihr Schreiben z.B. vor zwei Wochen bekommen, aber heute habe ich Sie spontan angerufen.

NKG: Und es hat geklappt (lacht).

Rödl&Partner: (Lacht.) Es hat geklappt! Und im Geschäft ist es meistens auch so. Im Geschäft hier gibt es oft auch Unerwartetes, Krisen. Man muss eine gewisse Anpassungsfähigkeit haben, sofort manövrieren können oder sich spontan etwas einfallen lassen. Das sind die erforderlichen Sachen, die man hier braucht, wenn man Geschäfte machen will. Über einen Tag kann sich hier einiges ändern. Man wird überrascht, aber man muss sich dann dementsprechend positionieren.

NKG: Sie haben nun gesagt, *Rödl & Partner* ist sehr erfolgreich hier in der Türkei, richtig?

Rödl&Partner: Ja, insgesamt ist es ein gewachsenes Unternehmen. Und in der Türkei auch.

NKG: Was glauben Sie, warum? Weil Sie diese Unterschiede verstanden haben?

Rödl&Partner: Also unsere geschäftsführenden Partner in Deutschland haben großen Respekt vor anderen Kulturen und wollten die Gegebenheiten in anderen Ländern auch so akzeptieren. Nicht die Regeln direkt hierher übertragen. Vertrauen und Spielraum für die lokalen Kräfte. Das war, glaub ich, entscheiden für unseren Erfolg.

NKG: Haben Sie auch Unternehmen beobachten können, die z.B. aus Deutschland oder anderen Ländern in die Türkei gekommen sind und nicht erfolgreich waren, vielleicht sogar pleite gegangen sind, und warum ist das passiert?

Rödl&Partner: Haben wir erlebt. Wir haben gesehen, dass einige Unternehmen hierher gekommen sind und pleite gegangen sind. Warum? Ja, man konnte sich nicht direkt anpassen oder wollte mit denselben Spielregeln hier spielen wie zu Hause. Keine große Anpassungsfähigkeit. Diese Unternehmen haben keinen großen Erfolg gehabt.

NKG: Auch Steuerprüfungskanzleien?

Rödl&Partner: Nein, mehr Handelsunternehmen oder in der Industrie, z.B. Zulieferindustrie, im Baubereich, Baustofflieferung. Ich will keine Namen nennen.

NKG: Das brauchen Sie auch nicht.

Rödl&Partner: Einige haben hier beispielsweise gutgläubig Sachen geliefert und so auch einen hohen Forderungsbestand gehabt, den sie dann nicht einhalten konnten. So muss man dann hier kontrollierter vorgehen.

NKG: Glauben Sie, dass Deutsche und Türken trotzdem eine ähnliche Herangehensweise ans Business haben oder unterscheidet die sich sehr stark?

Rödl&Partner: Es unterscheidet sich ein bisschen. Deutsche Manager sind immer vorsichtiger. Die Entscheidungs- oder Planphase dauert länger. Oder man will sehr wenige Risiken tragen. Es gibt das Vier- oder Sechsaugenprinzip. Es wird alles von mehreren Leuten unterschrieben und mitgetragen. Hier entscheiden die Leute schnell, agieren sofort, spontan usw., haben nicht immer Erfolg, aber meistens geht es auch voran. Es ist eine sehr starke Dynamik dabei.

NKG: Wir wollen uns ein paar genauere Bereiche im Unternehmen anschauen. Sie haben hier ja auch eine Personalabteilung, nehme ich an. Wenn Sie sich nun vorstellen, bei Ihnen ist eine Stelle offen und Sie brauchen einen neuen Mitarbeiter - können Sie da Unterschiede beobachten, wie das typsicherweise türkisch gemacht wird oder wie das Deutsche machen? Also gibt es Unterschiede bei der Rekrutierung neuer Mitarbeiter?

Rödl&Partner: Wir rekrutieren unsere Arbeitskräfte, türkische Kollegen…wir haben hier mehr Deutsche. Aber wir wissen, wie unsere Kollegen in Deutschland arbeiten. Im Vergleich zu uns ist dort alles geregelt und die machen sehr wenige Überstunden. Bei uns…wir müssen immer Überstunden machen, immer mehr arbeiten. Ich glaube, dort geht man strukturierter voran und alles ist vorgeplant. Wenn bei uns ein neues Geschäft kommt oder ein neuer Mandant aufgenommen wird und zusätzlichen Arbeitsaufwand schafft, schauen wir, dass wir einen neuen Mitarbeiter bekommen. Bis dahin arbeiten alle anderen mehr. In Deutschland wird *erst* jemand anderes eingestellt und *danach*…also, das ist anders.

NKG: Und wenn Sie sich jetzt speziell entscheiden, einen neuen Mitarbeiter einzustellen - wie gehen Sie dann hier vor? Machen Sie das online? Laden Sie die Bewerber ein? Stellen Sie vielleicht auch Mitarbeiter ein, weil Sie sich persönlich kennen? Verwandte? Wie läuft das?

Rödl&Partner: Wir nehmen keine Verwandten. Wir schauen erst, dass wir Praktikanten bekommen, die gleichzeitig studieren. Dann haben wir die Möglichkeit, die näher kennen zu lernen drei bis sechs Monate. Wenn die danach hier bleiben wollen und wir denken, dass die gut sind, machen die nach dem Studienabschluss hier weiter. Also wir brauchen Berufsträger, die deutschsprachig sind. Ist auch nicht so ganz einfach, so viele Leute hier zu finden. Aber wir machen auch bei den Neueinstellungen mindestens drei Monate Probezeit und wenn wir danach denken, dass die gut arbeiten werden oder das Tempo mithalten werden, gehen wir mit den Kollegen weiter.

NKG: Wie kommen Sie an die Leute ran? Informieren Sie die Universität, dass Sie Leute brauchen? Oder müssen die Studenten den CV schicken? Wie funktioniert das?

Rödl&Partner: Entweder wird das an den Universitäten bekannt gemacht und die Schüler bewerben sich hier. Oder öfters läuft das auch über unsere Internetseite. Entweder hier direkt lokal oder manchmal von Deutschland aus. Studenten mit türkischer Abstammung, die hierherkommen wollen, um ein Praktikum im Sommer oder Winter zu machen. Manche wollen nach dem Praktikum weiter hier arbeiten. Ist öfters vorgekommen. Wir haben hier um die 10 Mitarbeiter, die auf diesem Wege aus Deutschland zu uns gekommen sind. Meistens Mitarbeiter*innen*.

NKG: Also würden Sie sagen, dass sich der Bewerbungsprozess in der Türkei von dem in Deutschland unterscheidet? Oder ist es derselbe?

Rödl&Partner: Bei den lokalen Unternehmen ist es vielleicht anders. Weil *Rödl* deutschsprachige Berufsträger sucht, ist es vielleicht ähnlich wie in Deutschland. Aber bei typisch lokalen Unternehmen geht es viel über Bekanntschaften usw. Aber bei uns nicht.

NKG: Was bedeutet, es geht über Bekanntschaften? Wie machen das andere türkische Unternehmen?

Rödl&Partner: Ein anderer Geschäftspartner sagt z.B.: „Mein Sohn wird dieses Jahr mit dem Studium als Ingenieur fertig." Und Sie machen Produktion. „Besteht die Möglichkeit usw….?" Aber zum großen Teil gibt es hier auch professionelles Human Ressource, auch viele deutschstämmige Gesellschaften wie *Kienbaum*. Man versucht bei den mittelständischen Unternehmen über professionelle Beratung zu den Mitarbeitern zu kommen. Oder über Anzeigen. Aber wir machen es so: Wir schalten keine Anzeigen mehr, sonder über professionelle Human Ressource Gesellschaften kriegen wir unsere Leute. Aber meistens kommen die Bewerber selber zu uns über Internet. Dann wählen wir von diesen Applikanten unsere Mitarbeiter. Öfters kommen die Bewerbungen auch von der Zentrale in Nürnberg von türkischstämmigen deutschen Berufsträgern.

NKG: Was uns auch interessiert, ist, ob es Unterschiede zwischen Deutschland und der Türkei gibt, wie mit dem politischen Umfeld umgegangen wird. Dabei ist die Frage, ob türkische Unternehmen eine andere Beziehung zur Politik haben als deutsche. Haben Sie überhaupt politische Beziehungen bzw. inwiefern helfen die Ihnen oder auch nicht?

Rödl&Partner: Das ist auch ähnlich wie in Deutschland. Oder hier ist es so: Die ganz Großen, die Projekte, die staatliche Aufträge oder bei städtischen Ausschreibungen teilnehmen wollen, versuchen dann ein bisschen politische Nähe zur Regierung zu haben. Oder versuchen, mit einem starken lokalen, türkischen Partner, der auch regierungsnah ist bzw. gute Beziehungen zur Regierung hat, vorzugehen. Aber beim Mittelstand oder den kleineren Unternehmen spielt eine politische Motivation keine große Rolle. Das hat keinen Einfluss auf das Geschäftsleben.

NKG: Also Sie positionieren sich hier auch nicht politisch?

Rödl&Partner: Nein.

NKG: Ich habe nun schon von einigen deutschen Interviewpartnern gehört, dass sie teilweise mit Politikern in der Türkei zusammenarbeiten, um z.B. bestimmte Regularien zu ändern oder überhaupt erstmal einzuführen. Haben Sie da irgendwelche Beziehungen? Haben Sie z.B. Kontakt zu Ministern, um über gewisse Gesetzgebungen zu reden?

Rödl&Partner: Haben wir einmal bei dem deutsch-türkischen Doppelbesteuerungsabkommen gemacht. Das wurde gekündigt. Dann gab es ein Jahr kein Doppelbesteuerungsabkommen und das hat dann sehr negative Auswirkungen auf die deutsch-türkischen Wirtschaftsbeziehungen gehabt. Dann haben wir einmal den Finanzminister hier kontaktiert und ihn angesprochen, dass es sehr wichtig ist usw. Aber das nicht nur als *Rödl & Partner,* sondern als Präsident der AHK, der deutsch-türkischen Industrie- und Handelskammer. Das spielt eine große Rolle. Oder umgekehrt, wir haben auch den türkischen Botschafter in Deutschland informiert, damit er das auch dort bearbeitet. Nach diesen Bestrebungen ist das wiedergekommen. Das war aber nicht direkt so was politisches, sondern eine beide Länder betreffende Angelegenheit. Der Prozess

wurde dann beschleunigt und schließlich ist das neue Doppelbesteuerungsabkommen in Kraft getreten. Manchmal muss man dann ein bisschen intervenieren.

NKG: Das ist ja dann zum allgemeinen Vorteil.

Rödl&Partner: Zum allgemeinen Vorteil. Für deutsche und türkische Unternehmen, die Geschäfte machen oder deutschtürkische Unternehmen auch.

NKG: Aber Sie erkennen dabei nun keine Unterschiede, also dahingehend, dass Sie sagen, in der Türkei würde viel mehr mit der Politik zusammengearbeitet als in Deutschland.

Rödl&Partner: Bei den größeren Unternehmen wird das mehr beachtet oder darauf wertgelegt. Aber meine Meinung ist, dass die großen ausländischen Unternehmen auch sehr vorsichtig sind, weil die längerfristig bleiben wollen und nicht direkt mit einer Regierung sehr eng kooperieren wollen, weil die wissen, dass die sich kurz- oder mittelfristig ändern kann und somit ein bisschen Neutralität wahren. Das ist meine Meinung oder meine Beobachtung.

NKG: Okay. Das reicht schon dazu, vielen Dank. Ich habe noch zwei Fragen an Sie. Die eine wäre: Haben Sie das Gefühl, dass Sie als Türke in einem deutschen Unternehmen bestimmte Vor- oder Nachteile haben, weil Sie Türke sind?

Rödl&Partner: Bei uns sehe ich keine Nachteile. Aber wir sind kein typisch ausländisches Unternehmen. Die Berufsträger, die hier arbeiten, müssen auch türkische Staatsbürger sein.

NKG: Ach wirklich?

Rödl&Partner: Ja, für die Wirtschaftsprüfer, Steuerbrater und so. Und dann haben wir hier lokale Kräfte, sodass ich diese Frage nicht direkt vergleichen kann. Wir haben keine deutschen Mitarbeiter, die hier tätig sind. Man kann nicht sagen, wir sind im Vorteil oder Nachteil. Aber insgesamt sehen wir keine Nachteile daraus. Wir sind zufrieden.

NKG: Das ist doch eine gute Bilanz (lacht)!

Rödl&Partner: Ja (lacht).

NKG: Haben Sie Situationen erlebt, in der Sie wussen, dass das deutsche Headquarter ganz anders entschieden hätte als Sie das hier in der Türkei tun? Vielleicht eine Situation, an die Sie sich erinnern können. Vielleicht eine Situation, in der das deutsche Headquarter von Ihnen etwas verlangt hat, wobei Sie nicht verstanden haben, was das soll…

Rödl&Partner: Nicht so was. Aber es ist so: Wir hatten einmal eine Krise hier im Jahr 2001. Und zu Krisenzeiten - das kenne ich auch von anderen Unternehmen - ist es günstiger, Investitionen zu tätigen. Also, der Zeitpunkt passt, um günstige Investitionen zu tätigen, Immobilien zu erwerben und so. Das sehen die türkischen Manager oder Geschäftsleute, wenn sie Investitionen leisten können oder genug liquide Mittel haben, als eine Chance. Aber in Deutschland sind die Leute noch vorsichtiger und wollen gerade in diesen Krisenzeiten keine zusätzlichen Risiken… Sie sehen diese Investitionen als zusätzliche Risiken. Sie wollen abwarten. Dann sehen sie, man hätte doch zu sehr günstigen Positionen investieren können und zusätzliche Gewinne erwirtschaftet. Also, sie sind bei Krisenzeiten vorsichtiger.

NKG: Ich habe noch eine Frage. Haben Sie das Gefühl, dass in der türkischen Geschäftswelt persönliche Beziehungen eine viel größere Rolle spielen als in Deutschland?

Rödl&Partner: Die persönlichen Beziehungen spielen in unserem Beruf eine sehr wichtige Rolle. Vertrauensbeschaffung, persönliche Betreuung und so. Das ist vor allem in der Türkei so wichtig und auch in unserem Beruf. Aber von unseren Berufskollegen in Deutschland hab ich auch gesehen, dass sie auch sehr großen Wert auf die persönlichen Kontakte im Geschäftsleben legen. Aber insgesamt kann man sagen, dass die vielleicht in der Türkei noch wichtiger sind. Noch eine Stufe höher als in Deutschland. Es ist in beiden Ländern wichtig, aber hier vielleicht noch wichtiger - vor allem in unserem Beruf.

NKG: Inwiefern wichtiger?

Rödl&Partner: Als Wirtschaftsberater, Steuerprüfer kennen Sie die Geheimnisse der Gesellschaften, also Sie haben direkte persönliche Verhältnisse. Wenn etwas schief oder falsch gemacht wurde, wird ihnen erklärt, wie man das korrigieren kann. Also, persönliche Kontakte in unserem Beruf sind wichtig. Wir haben natürlich auch eine

Verschwiegenheitspflicht, aber die gegenseitige Vertrauensbildung spielt eine große Rolle. Aber allgemein in der Türkei sind die persönlichen Kontakte wichtig. Also vieles wird auch durch persönliche Kontakte erledigt oder durchgeführt, denke ich. Meiner Erfahrung nach, wichtiger als in Deutschland. In Deutschland sind sie auch wichtiger, aber hier wichtiger.

NKG: Hier sind sie quasi geschäftsentscheidend.

Rödl&Partner: Ja.

NKG: Gut, sind wir schon am Ende. Vielen Dank!

Siemens (Deutsch) (1 Alman Yönetici)

NKG: Herr Siemens, bevor wir zu den eigentlichen Interviewfragen kommen, habe ich vorweg ein paar Fragen zum Unternehmen und Ihrer Person. Vielleicht könnten Sie mir ein paar Hintergrundinformationen zu *Siemens* in der Türkei geben.

Siemens: *Siemens Türkei* hat eine 160-jährige Geschichte, allerdings mit der Kommunikation. Da ist ein Kabelprojekt gemacht worden. In der Fertigung hat *Siemens* - ein Unternehmen braucht ja auch erstmal die Kraft, um sich richtig zu entwickeln - eine 60jährige Geschichte. Es gibt drei Fertigungen: Mittel- und Niederspannungsfertigung, und seit neuem auch für die Hochspannung. Die Teile nenne sich „Trenner“. Insgesamt hat die *Siemens A.S.* ungefähr 2700 Mitarbeiter und ist in vier verschiedene Sektoren eingeteilt: *Industrie, Energie, Healthcare und Infrastructure & Cities*. Wir gehören hier zu *Infrastructure & Cities*. Dazu gehören noch zwei Fertigungen, unsere Mittelspannung und die Niederspannung.

NKG: Was kann man sich darunter vorstellen?

Siemens: Wir entwickeln die gesamte Infrastruktur um sogenannte Megacities. Istanbul ist zum Beispiel so eine. Wir versuchen Probleme in einer Stadt wie Verkehr, Umweltverschmutzung, Energieversorgung zu lösen. Und dazu zählt auch die Medizin. Ich sag mal, wir sind hier so ein vertikaler Bereich, der die Industrie und die Energie mitnimmt

und Lösungen für Medizinprobleme schafft. Das ist *Infrastructure & Cities*: Lösungen für den Kunden in der Megacity hinsichtlich dieser drei Belange anbieten.

NKG: Okay, das reicht schon dazu. Die nächsten Fragen sind zu Ihrer Person und sehr kurz zu beantworten. Wie alt sind Sie? Damit muss ich leider anfangen (lacht).

Siemens: Das ist ja eine sehr beliebte Frage (lacht). 47.

NKG: Ihr höchster Bildungsgrad…Sie meinten bereits, Sie haben Wirtschaftswissenschaften in Dortmund studiert und haben dort wahrscheinlich Ihr Diplom gemacht…

Siemens: Richtig. Ich bin Diplomkaufmann.

NKG: Ihre Arbeitserfahrung beträgt insgesamt wie viele Jahre?

Siemens: Vor meinem Studium habe ich eine Ausbildung zum Bankkaufmann bei der *Stadtsparkasse Dortmund* gemacht. Wenn ich das mitzähle…seit `95 bin ich bei *Siemens* plus drei Jahre bei der Bank…21 Jahre ungefähr.

NKG: Und hier in der spezifischen Branche, in der Sie bei *Siemens* arbeiten…obwohl das mit der spezifischen Branche bei *Siemens* immer etwas schwierig ist…

Siemens: Also ich bin ja Kaufmann von Beruf. Der Kaufmann hat den Vorteil, dass er relativ flexibel einsetzbar ist. Dadurch, dass ich von Anfang an Entwicklungsprojekte kaufmännisch unterstützt habe…für kaufmännische Themen gibt es das Produkt-, das System- und das Projektgeschäft, die sehr unterschiedlich sind. Die Produkte muss man natürlich auch ein bisschen kennen, aber wichtiger ist die Betrachtung des Ergebnisses unseres Geschäfts. Da muss man strategisch sehr zwischen Investitions- und Konsumgütergeschäft unterscheiden. Als Kaufmann bei *Siemens* muss man hauptsächlich Bilanz und GuV unter Kontrolle haben und damit ist schon viel gelöst. Wichtig ist, Bilanz und GuV so zu steuern, dass am Ende auch das herauskommt, was man sich wünscht.

NKG: Also Sie würden demnach sagen, dass Sie seit 15 Jahren, die Sie nun schon bei *Siemens* sind, in eben dieser kaufmännischen Branche arbeiten.

Siemens: Ja, ich würde das so bezeichnen. Ich hab zwar am Anfang Kommunikation gemacht und bin dann zur Energie gegangen, aber bin dort auch geblieben. Hab nur Produkt-, System und Projektgeschäft gemacht, alles kreuz und quer. Da gibt es schon große Unterschiede, aber prinzipiell ist das *eine* Branche, weil kaufmännisch.

NKG: Im Ausland wohnen Sie nun schon seit 15 Jahren, richtig?

Siemens: Sogar seit fast 19 Jahren, weil ich zu meiner Diplomarbeit auch schon hier gewohnt habe.

NKG: Das heißt, Sie haben in der Türkei Ihre Auslandserfahrung gesammelt oder auch in anderen Ländern?

Siemens: Nur in der Türkei. Wir waren dann noch drei Jahre in München - die müsste man noch abziehen, von daher kommt man wieder auf 15 Jahre Ausland. Haben Sie gut gerechnet (lacht).

NKG: Ihre aktuelle Position bezeichnet man wie genau?

Siemens: Ja…wie nennt man das? Business Unit Commerical Manager steht auf meiner Karte (lacht). Wir sind *Siemens* und in vier Sektoren, die ich genannt habe, aufgeteilt, z.B. *Infrastructure & Cities*. Und dann steht da auf der Karte auch noch *Low and Medium Voltage Devision*…also darunter gibt es wieder Division. Und darunter gibt es noch die Business Unit. Rein hierarchisch gesehen ist das relativ weit unten, also vierte Position (lacht.)

NKG: Kein Problem (lacht).

Siemens: Finde ich auch nicht (lacht). Aber deshalb Business Unit. Ich bin halt kaufmännischer Manager dieser Abteilung. Dadurch, dass hier eine große Fertigung ist - wir haben hier über 600 Mitarbeiter -, ist dieser Bereich sehr wichtig. Mir sind ungefähr 30 Mitarbeiter zugeordnet und da gibt es schon eine gewisse Wichtigkeit und Verantwortung.

NKG: Wie lange sind Sie nun schon in dieser konkreten Position?

Siemens: Seit 2008.

NKG: Wir können nun schon zu den konkreten Interviewfragen kommen. Meine erste ist, welche Gesichtspunkte Ihrer Meinung nach besonders wichtig sind, um in der türkischen Geschäftswelt erfolgreich zu sein. Ganz allgemein.

Siemens: Ich glaube, wichtig ist, dass alle Bausteine in eine Richtung laufen. Das ist in Deutschland und in der Türkei nicht anders. Was meine ich damit? Der gesamte Komplex oder die gesamte Organisation sollte ein Ziel vor den Augen haben, dieses klar kommunizieren und vor bestimmten Zielvorgaben vereinbaren und das Ziel nie aus den Augen verlieren. Es gibt verschiedene Wege, wie man zu diesem Ziel kommt. Dabei ist sicherlich wichtig, dass man die richtigen Leute kennt.

NKG: In der Türkei oder…

Siemens: Ich glaube, das ist nicht viel anders. In Deutschland ist es auch wichtig, Leute zu kennen um weiterzukommen und nicht plötzlich gegen die Wand zu laufen. In der Türkei ist es ein bisschen wichtiger, weil die Leute...man trifft vielleicht weniger Leute, die den Gesamtkomplex kennen. Networking ist auf jeden Fall ganz, ganz wichtig. Man sollte Leute kennen, die einem weiterhelfen können.

Das eigene Wissen ist natürlich auch wichtig, um selbstständig ein Projekt voranzutreiben. Selbstmotivation ist sehr wichtig. Motivation, die man durch verschiedene Dinge bekommen kann. Durch eine gute Zusammenarbeit kann auch Motivation entstehen. Mann muss die Mitarbeiter eben richtig kennen, wie sie motiviert werden können. Das ist das Wichtigste.

NKG: Können Sie Beispiele von Unternehmen nennen, die aus dem Ausland in die Türkei gekommen sind und a) entweder sehr erfolgreich waren oder b) versagt haben bzw. pleite gegangen sind und wie Sie sich das erklären.

Siemens: Ich glaube schon, dass *Siemens* ein erfolgreiches Unternehmen ist.

NKG: Das wäre auch meine nächste Frage gewesen. Ob Sie sich als erfolgreich empfinden und warum?

Siemens: Ich glaube, *Siemens Türkei* hat ziemlich viele türkische Manager mit deutschen Ausbildungsprinzipien. Das ist ein wichtiges Erfolgskonzept von einem türkischen Unternehmen.

NKG: Warum? Ist die deutsche Ausbildung besser?

Siemens: Ich glaube, die deutsche Ausbildung…wir sind ja gerade bei PISA etwas über den Durchschnitt gekommen (lacht). Ich glaube am wichtigsten ist Vertrauen zu den Partnern, die man hat. Und ein wichtiger ist auch Deutschland, weil das Headquarter von Siemens dort ist. Wie kann man Vertrauen zu Kunden und Mitarbeitern ausbilden? Dazu ist das Thema Nummer 1 Sprache. Ohne Sprache kann man keine Kommunikation führen. Und aus dem Grunde glaube ich, dass man in einem deutsches Unternehmen - wenn auch die Unternehmenssprache englisch ist - mit gutem Deutsch auf jemanden zugeht sofort eine gründliche Vertrauensbasis geschaffen. Wenn man dies dann noch mit Wissen und manchen deutschen Tugenden hinterlegt - Fleiß, Themen verfolgen und zu Ende zu bringen, untermauert man dieses Vertrauen. Und wenn man dieses Vertrauen zum Headquarter hat, werden Investitionsentscheidungen natürlich auch *für* die Türkei getroffen.

NKG: Aber Sie denken, dass wäre nicht so einfach, wenn Sie Türken *ohne* deutschen Bildungshintergrund einstellen.

Siemens: Das geht schon. Wir haben schon manche gute Mitarbeiter, die kein Deutsch können. Aber gutes Englisch - jemand ohne Sprache kann es nicht schaffen - ist auch eine Möglichkeit. Einer meiner Mitarbeiter ist im Einkauf beschäftigt und kann nur Englisch. Aber er hatte in einem türkischen Unternehmen in der F & E gearbeitet und kennt dieses Thema so genau, dass er eine 150prozentige Akzeptanz in Deutschland hat. Er hat es nicht durch die deutsche Sprache gemacht, sondern durch sein Wissen, seinen Bildungswunsch und wie er es nach außen trägt. Von der gesamten Einkaufscommunity in der Mittelspannung ist er der einzige Türke oder Ausländer, der den Posten des Commodity Manager hat. Aber er ist halt flexibel, er reist nach China, Indien, Mexico, Brasilien. Er

kann sich gut auf Leute einstellen und hat durch sein Wissen das Vertrauen zum Headquarter hergestellt.

NKG: Sie sagen ja, dass das nicht jeder leisten kann. Deshalb setzen Sie eher das Vertrauen in jemanden mit deutschen Sprachkenntnissen.

Siemens: Das wollte ich damit nicht sagen. Deutsche Sprache ist *ein* Schlüssel, um dieses Vertrauen herzustellen. *Das* möchte ich sagen. Wenn man mit den Deutschen die Kommunikation anfängt und in deutsch spricht, ist das immer ein Vorteil. Das ist schon ein Grund, warum ich relativ einfach in einem deutschen Unternehmen eine gewisse Karriere gemacht habe.

NKG: Die Ausgangsfrage war nun, warum *Siemens* so erfolgreich ist. Was ist nun Ihr Schluss daraus?

Siemens: *Siemen*s ist so erfolgreich, weil es Vertrauen zu allen Partnern schaffen kann. Zu Stakeholdern, z.B. die *Siemens AG* in Deutschland, zu Kunden - das geht nur mit der türkischen Sprache -, zu Lieferanten - auch fast nur mit türkischer Sprache. Das ganze Kulturelle, die ganzen Mitspieler, die auf *Siemens* einwirken.

NKG: Was meinen Sie damit?

Siemens: Zu den Stakeholdern muss halt Vertrauen aufbauen. Also z.B. wenn wir unser Building als Green Building bezeichnen: Wir haben hierher die erste Fertigung gebracht, die ein Gold Certificate aus Umweltperspektive gekriegt hat. Das kann man nach außen kommunizieren. Das heißt, dass nicht nur unsere Kunden, sondern auch Sie oder eine Universität von einem Unternehmen spricht. Das sind Imagemaker und damit sehr wichtige Personen für uns.Wichtig sind natürlich auch meine Manager, die man von sich und seiner Arbeit überzeugen muss.

NKG: Das heißt, Sie sind davon überzeugt, dass Sie das in der Türkei gut gemanagt haben…

Siemens: Ja, ich glaube Siemens macht das ganz gut. Siemens beschäftigt nur ganz wenige Deutsche. Vielleicht der CFO…auch wieder Zahlen, der Kaufmann. Das dreht sich alles

um Vertrauen. Ein CFO Türkei berichtet direkt an einen CFO Deutschland. Und wenn ein CFO Türkei dort 5 hinmeldet, dann muss das auch 5 sein und nicht 4,5. Man darf so was nicht hinterfragen, sonst kommen viele Probleme auf.

NKG: Vielleicht haben Sie ein Unternehmen im Kopf, was in der Türkei nicht erfolgreich gewesen ist. Fällt Ihnen dazu etwas ein? Was haben die z.B. nicht geschafft, was *Siemens* geschafft hat?

Siemens: Ich habe da kein Unternehmen im Kopf. Wenn z.B. jemand ohne Plan nach Deutschland kommt und versucht, ein Geschäft aufzubauen - also als reiner Ausländer - halte ich das nicht für besonders erfolgreich. Das wird wahrscheinlich nicht klappen?

NKG: Warum nicht? Man kann ja z.B. Gesetze nachlesen usw. Was muss man zusätzlich mitbringen?

Siemens: Etwas umzusetzen, bedeutet, ein bestimmtes Ziel vor Augen zu haben und den Weg dahin mit einer Strategie auszuschmücken. Das kann man aber nicht alleine machen, sondern muss dazu seine ganze Umgebung miteinbeziehen. Man kann nur verkaufen, wenn man auch Kunden hat. Was möchte der?

Da fällt mir ein…ein türkischer Kollege, der deutschen Wein in der Türkei verkaufen wollte. Er hatte auch ein gewisses Networking, aber es ist daran gescheitert, dass Weinimport viel zu teuer war und die Kunden doch abgesprungen sind. Man muss viele Themen berücksichtigen und eine klare Strategie mit allen Stakeholdern haben. Man muss das Thema beleuchtet haben und *dann* anfangen zu laufen.

NKG: Und das hat Siemens geschafft?

Siemens: Ja, wir wachsen hier ja seit Jahren.

NKG: Sie sind bisher noch nicht auf konkrete Unterschiede zwischen Deutschen und Türken eingegangen, was natürlich völlig legitim ist. Deshalb wäre für mich die Frage interessant, ob Sie glauben, dass Deutsche und Türken eine ähnliche Herangehensweise an das Geschäft haben. Oder wenn nicht, in welchen Punkten unterscheiden sie sich?

Siemens: Wie ich schon gesagt habe: Deutsche sind ganz klar zielorientiert. Manchmal sogar - ich habe ja auch sechs Jahre in Deutschland gearbeitet - zu ungeduldig. Wenn man z.B. etwas dringend machen muss, dann kann es in Deutschland passieren, dass man an einem Tag dreimal gefragt wird: „Wie weit bist du denn jetzt? Kann ich helfen?“ Ist mir damals häufig passiert. Dieser Druck, der aufgebaut wird, um dieses Ziel schnell, schnell, schnell zu erreichen, ist ein ganz großes Problem, was ich in Deutschland sehe. Hier wird das ein bisschen anders gemanagt. Hier fragt man nicht nach. Man gibt das Ziel und fragt vielleicht *einmal* nach, wenn es zu lange dauert oder etwas aus dem Ruder läuft. Aber wenn man den Leuten ziemlich genau vorschreibt, was sie machen sollen, dann laufen die Leute eigentlich recht gut danach. Was vor allem unterschiedlich ist: Wenn man es geschafft hat, ein Teil von diesem Team zu sein, dann zählt auch keine 17 Uhr Arbeitsschluss. Dann bleibt man halt und arbeitet länger. Man löst das Problem bis zum Ende, wenn man ein gewisses Gemeinschaftsgefühl und Motivation erzeugt hat. Das ist in Deutschland kaum möglich. Da macht man das schnell, schnell, schnell, Stress, Stress, Stress. „Ich habe heute aber auf jeden Fall sechs Uhr einen Termin! Den muss ich einhalten.“ Dann kommt plötzlich Panik. Manchmal wird es dann auch gelöst, weil man vielleicht noch ein bisschen direkter auf das Thema zusteuert. Den Türken läßt man mehr Freiraum; die kommen eher von rechts und links und nehmen einen Schlängelweg. Aber wenn man diesen Schlängelweg verfolgt, merkt man, dass es auf den richtigen Weg zugeht. Der Türke ist flexibler, um den Weg zu finden. In Deutschland ist es viel stringenter.

NKG: Das ist doch ein interessanter Einblick. Ich würde nun gern mit Ihnen in ein paar spezifische Geschäftbereiche anschauen. Dabei ist die Frage immer, ob Sie Unterschiede zwischen Deutschen und Türken festgestellt haben. Zum ersten schauen wir ins Personalwesen. Stellen Sie sich vor, bei *Siemens* wäre eine Stelle vakant. Wir werden in der Türkei Mitarbeiter rekrutiert? Ist das ähnlich oder anders als in Deutschland?

Siemens: Das ist eigentlich nicht anders. Wir machen erst interne Stellenausschreibungen. Wir versuchen mit Hilfe der Personalabteilung, zu Screenen, wer dort ist. Im zweiten Weg gibt es externe Stellenausschreibungen, wobei die Interviews mit der Personalabteilung bzw. mit den Managern geführt werden. Beim Screenen der internen

Stellenausschreibungen…hängt vielleicht von der Größe ab…wenn ich mich erinnere, bei der *Siemens AG*…wenn wir da Mitarbeiter gesucht haben…viel stärker durch die Personalbteilung gesteuert. Hier setzt man sich eher mit einem Manager, mit dem man schon einmal zusammengearbeitet hat, zusammen und überlegt, wo es einen Mitarbeiter geben könnte, der gut in mein Team passt. Aber auch da gibt es ganz strenge Regeln und die finde ich richtig. Auch wenn man einen Mitarbeiter gut in seinem Team sieht, muss man natürlich erst mit dessen Manager sprechen, ob das auch in seine Karriere hineinpasst und ob der Manager nicht vielleicht was anderes für den Mitarbeiter geplant hat. Also wir sind angehalten, erst mit dem Manager zu sprechen, wenn wir einen internen Kandidaten haben. Was meiner Meinung auch sehr sinnvoll ist. Und erst, wenn der Manager einverstanden ist, sollte man auf den Mitarbeiter zugehen. Man kann den Mitarbeiter sonst auch falsch beeinflussen. Meistens sind aber auch die Manager, mit denen ich gesprochen habe, so open-minded, dass man durchaus den Mitarbeiter im Vordergrund sieht und nicht sagt: „Auf keinen Fall, ich brauche den jetzt für mich."

NKG: Und das ist der Unterschied zwischen Deutschland und der Türkei?

Siemens: In Deutschland hab ich das so nicht erlebt, dass man auf den Manager zugeht und sagt: „Der Mitarbeiter würde gut in mein Team passen. Was hast du mit dem vor? Können wir ihn vielleicht weiter entwickeln, wenn er zu uns ins Team kommt? Können wir da nicht was für den Mitarbeiter erreichen, sodass er einen Nutzen davon hat?" Ich weiß nicht, ob es so was in Deutschland gibt. Da macht man eher die Stellenausschreibung, wartet auf Bewerbungen und spricht dann erst mit dem Mitarbeiter. Hier kann das auch erstmal ohne die Personalabteilung gemacht werden und man geht direkt auf den Manager zu.

NKG: Also ist es nicht ganz so prozesslastig, richtig?

Siemens: Ja, vielleicht nicht ganz so prozesslastig. Es gibt eher wieder so einen Prozess, der über Beziehungen geht. Aber es passieren natürlich auch Fehler, die die Manager machen. Sie sprechen direkt mit einem Mitarbeiter und das kann fatal sein und Demotivation schaffen. Von daher ist es auch wichtig, dass die Manager geschult werden, einen gewissen Prozess intern einzuhalten. Aber ich glaube, die Personalabteilung ist dabei

immer unterstützend zu helfen und hat das auch nicht so gerne. Hält man den Prozess über den Manager jedoch ein, ist es ein möglicher Weg.

NKG: Der zweite Bereich wäre die Auswahl von Lieferanten bzw. der Einkaufsbereich des Unternehmens. Haben Sie dabei Unterschiede hinsichtlich des Vorgehens festgestellt?

Siemens: Unsere Lieferanten werden ganz strikt ausgewählt. Nach festen Siemens-Regeln. Weil bei uns das Compliance-Thema so wichtig ist. Lieferanten wählt auch nicht nur einer aus, also nicht nur der Einkauf, sondern es ist sogar so, dass das Qualitätsmanagement und die Werksleitung in den Prozess integriert sind. Es sind so viele Parteien beteiligt, dass ein persönliches Interesse nie dazu führen könnte, einen Lieferanten auszuwählen. Und, was auch noch dazu kommt: Wir produzieren hier ja auch für den Export, also haben quasi ein Weltprodukt. Das heißt also auch der Einkauf aus Deutschland hat sein Händchen mit im Spiel, um neue Lieferanten zu qualifizieren. Also ganz klare Tools und Beschreibungen. Es wird auch überprüft, ob wir die Tools wirklich einsetzen. Man muss mindesten drei Lieferanten haben. Wenn man den teureren auswählt, muss man das begründen und das muss von der Werksleitung unterschrieben werden.

NKG: Glauben Sie, dass das sonst in der Türkei ein bisschen anders ist?

Siemens: Ich glaube schon, dass es anders sein kann.

NKG: Inwiefern. Dass es mehr über Beziehungen läuft?

Siemens: Ja, mit Sicherheit. Ich kann mir durchaus vorstellen, dass, wenn man hier jemanden kennt, der dann als Lieferant ausgewählt wird. Aber dann geht das von dem professionellen Gedanken weit weg. Lieferantenauswahl muss ganz klar professionell gesteuert sein.

NKG: Die dritte Frage, die sich auf die konkreten Bereiche bezieht, wäre die, welche Unterschiede Sie bei *Siemens Türkei* im Gegensatz zu Deutschland hinsichtlich des Umgangs mit dem politischen Umfeld festgestellt haben.

Siemens: Dafür bin ich fast ein bisschen zu klein, aber ich konzentrier mich mehr aufs Business (lacht). In diesem Jahr hatten wir eine Konferenz, bei der ein Politiker eingeladen

wurde. Ich glaube das gibt es bei den anderen *Siemens*-Konferenzen weniger (lacht). Der hat eine halbe Stunde über Investitionen geredet. Sicher ist das Thema „Markt - Kunde“ für *Siemens* sehr wichtig und Politik spielt dabei eine Rolle. Die Minister sind diejenigen, die angeben, wieviel Invest gemacht wird und wo man investiert. Also z.B. bei der Energie, Mobility, Züge. Er hatte vor allem über dieses Thema referiert. Das ist ganz wichtig, von daher muss man schon den Trend der Politik verfolgen. Aber, ob das jetzt unterschiedlich ist zu Deutschland? In Deutschland ist z.B. die *Deutsche Bahn* nicht mehr öffentlich, sondern privat. Hier gibt es schon noch mehr im öffentlichen Besitztum als in Deutschland. Vielleicht muss man das aus diesem Grunde allein schon etwas stärker verfolgen. Für *Siemens* ist die Politik ein wichtiger Kunde. Und je nachdem wie wichtig ein Kunde im Land ist, desto stärker muss er auch betreut werden und merken, dass *Siemens* da ist und für die Politik die richtigen Lösungen hat.

NKG: Okay, Sie betrachten die Politik also als Kunde. Aber Sie werden nicht diktiert oder gestalten Politik aktiv mit.

Siemens: Nee, ich seh das ganz sachlich als Kunde.

NKG: Ich hätte nun noch zwei Fragen an Sie. Haben Sie während Ihrer Tätigkeit hier in der Türkei bestimmte Vor- oder Nachteile erlebt, aufgrund der Tatsache, dass Sie Deutscher sind? Dabei ist nicht gemeint, dass Sie den Vorteil haben, dass Sie z.B. die Normen aus dem Headquarter besser nachvollziehen können.

Siemens: Ich glaube ein Vorteil ist die deutsche Sprache, weil ich halt relativ schnell Vertrauen zum Headquarter bekommen kann. Ich habe da wahrscheinlich einen gewissen Vertrauensbonus. Das Headquarter ist eben ein wichtiger Stakeholder für *Siemens Türkei.* Nachteile…muss man sich die anderen Stakeholder anschauen. Also wenn man die türkische Sprache nicht kann, würde man auch Nachteile spüren. Wenn ich die türkische Sprache nicht sprechen würde, könnte ich den Schritt [anstehender Positionswechsel in anderer Abteilung] jetzt nicht machen. Da gibt es Distributoren, die betreut werden müssen. Da muss man die türkische Sprache kennen, sonst ist man sehr eingeschränkt in seinem

gesamten Handeln und seiner Effektivität. Von daher ist die Kombination von Deutsch und Türkisch, die ich jetzt erreicht habe, eine sehr gute.

NKG: Haben Sie trotzdem in irgendeiner Weise Nachteile?

Ich glaube nicht, dass ich Nachteile habe. Ich habe vielleicht Nachteile, weil ich jedes zweite oder dritte Jahr das *Ikamet*, die Aufenthalterlaubnis, beantragen muss (lacht). Aber dafür brauche ich kein Visum, wenn ich nach Deutschland reise. Aber sonst…

NKG: Ich will Ihnen auch nichts einreden, wenn Sie noch keine wahrgenommen haben (lacht)!

Siemens: Also wie gesagt, es ist wichtig, wie stark man sich integrieren kann in das Land. Und man darf auch nicht vergleichen. Wenn man z.B. eine notarische Beglaubigung haben will, muss man sich eben darauf einstellen, dass immer noch mit Schreibmaschine getippt wird. Aber das ist ja kein Nachteil, den ich als Deutscher habe, sondern ein Nachteil, den die Türkei hat. Also prinzipiell glaube ich nicht, dass ich Nachteile hatte. Ich habe eher Vorteile gehabt.

NKG: Das ist doch eine gute Bilanz, denke ich.

Siemens: Ja, ich kann mich nicht beschweren. Deshalb fühle ich mich auch immer noch wohl.

NKG: Kommen wir auch schon zur letzten Frage: Haben Sie Situationen erlebt, in denen Ihnen klar wurde, wie unterschiedliche die türkische von der deutschen Herangehensweise ist. Vielleicht würde ich dabei gern zur Compliance zurückkommen, die sie kurz angesprochen haben. Fühlen Sie sich eingeschränkt oder was ist dabei Ihre Problematik?

Siemens: Compliance ist ein ganz wichtiges Thema für ein großes Unternehmen wie *Siemens*. Warum? Weil es große Strafen gibt, wenn man die nicht einhält. Wenn *Siemens* untergeht, dann an Compliance. Und das ist auch die ganz klare Message an unsere Mitarbeiter. Die Strafen, die aus Compliance entstehen können - und *Siemens* war da 2007 und 2008 in den Schlagzeilen -, können bis zu 10 Prozent des Umsatzes sein. Wenn man

bedenkt, dass der Umsatz von *Siemens* 100 Milliarden beträgt, dann wird eine Strafe von 10 Milliarden kein Unternehmen tragen können.

NKG: An wen wird das gezahlt oder verlieren Sie die durch Umsatz?

Siemens: Nein, nein, das ist die Höchststrafe an den Staat. Also 10 Milliarden Strafen sind das Schwert, was bei Compliance hängt. Auch für die *Siemens Türkei*: Wir sind eine Firma von einer Milliarde. 100 Millionen kann die Höchststrafe sein. Aber man muss mit dieser Höchststrafe rechnen. Von daher ist Compliance „Tone of the Top".

[…Exkurs zur Doppeldeutigkeit englischer Wörter für Türken]

Vom Management bis zum einzelnen Mitarbeiter müssen alle verstehen, dass wir compliant arbeiten. Was heißt compliant? Wir machen keine schmutzigen Dinge mit Kunden, Wettbewerbern. Wir sprechen uns nicht ab. Wir versuchen zu überzeugen mit Qualität unserer Produkte. Wir berufen uns auf unser Engineering. Wir müssen so eine Kultur in unserem Unternehmen haben, weil wir uns sonst auf Glatteis bewegen. Das kann der Untergang für die *Siemens AG* bedeuten.

NKG: Ist es eventuell etwas schwieriger, das hier durchzusetzen?

Siemens: Ich glaube nicht. Wenn man versucht, ganz klare Messages zu bringen und…

NKG: Ich frage das, weil das bisher in allen Interviews Thema war. Und manche Interviewpartner meinten: „Unsere Compliance zwängt uns in ein Korsett." Dabei geht es um Essenseinladungen usw.

Siemens: Okay, aber wir haben bisher versucht, das ein bisschen besser zu kontrollieren. Vor allem nach 2007, 2008 hat man das schon sehr übertrieben, also geanu nach deutscher Mentalität. Jetzt wird alles verboten, so ungefähr. Mittlerweile trifft man da schon kulturelle Differenzen. Also z.B. Essenseinladungen sind bei 300 TL pro Person, wenn man es nicht völlig übertreibt. Ich glaube da liegt die Grenze. Da muss man halt eine Compliance-Genehmigung bekommen. Aber das finde ich auch durchaus berechtigt, weil 250 TL als Kaufmann…ich geh ja nicht mal privat so essen. Wenn man Leute hat, die in der Regierung oder in irgendeinem öffentlichen Unternehmen arbeiten, muss man das

Thema noch mal etwas strenger betrachten, weil es dort sicher auch so was wie Compliance gibt. Es gibt solche Themen, wie Frau mitnehmen oder Einladungen zum Reisen z.B. nach Berlin, um die Fertigung zu besichtigen. Da gibt es halt Regeln, dass man die Leute vorher über die Compliance informieren muss und sich eine Genehmigung holt. Aber im Rahmen eines Projektes ist es immer zu machen. Wir haben es sogar geschafft…wir haben jetzt z.B. alle Distributoren nach Zypern eingeladen, weil die es von den Mitbewerbern gewohnt sind, eingeladen zu werden. Also haben wir die eingeladen, um sie darüber zu informieren: Was macht *Siemens*? Was macht *Siemens* neu? Und da war natürlich auch eine Städtetour drin, um mit unseren Kunden eine gewisse Kommunikation herzustellen. Es ist über die Compliance auch genehmigt wurden, weil es zu der Kultur dazugehört.

Aber bei Geschenken z.B. ist *Siemens* ganz streng. Geschenke gar nicht annehmen und auch nicht gaben. So einfach.

NKG: Aber das ist ja in der Türkei fast nicht machbar, oder?

Siemens: Doch, das ist machbar. Es geht dabei nicht um Kalender, aber so richtig Geschenke, was nichts damit zu tun hat…also Stifte oder was weiß ich…also wenn auf dem Stift *Siemens* drauf steht, geht das auch noch, aber…irgendwelche Schokolade nicht. Aber man nimmt auch keine Geschenke an. Wenn was kommt, stellt man das der Allgemeinheit zur Verfügung oder muss es direkt zurückschicken.

NKG: Fällt Ihnen vielleicht abschließend noch eine Situation ein, bei der Sie einen krassen Unterschied zwischen deutscher und türkischer Herangehensweise festgestellt haben?

Siemens: Deutsche arbeiten wesentlich direkter aufs Ziel zu. Das kann manchmal hilfreich sein. Also sie planen auch viel und lieber. Sie gehen auch mehr in die Strategien rein, denken strategischer. z.B. der Herr …, mein strategischer Leiter, hat gerade diesen strategischen Gedanken, aber der ist auch von der deutschen Schule in Istanbul. Er hat diesen strategischen Zug, aber bei vielen Mitarbeitern denkt man manchmal, man muss sie viel an die Hand nehmen. In Deutschland fassen sie das Thema selbstständig und zeichnen selber einen Weg dorthin. Das merkt man. Da ist auch ein Unterschied zwischen den

Ausbildungen. Hier wird viel auswendig gelernt. In Deutschland wird das selbstständige Denken stärker gefördert.

NKG: Gibt es etwas, was die Türken besser machen?

Siemens: Flexibilität ist viel besser bei den Türken. Es ist manchmal wichtig, dass man nicht den direkten Weg nimmt, sondern das Thema erst ein bisschen umschreibt. Dadurch stößt man auf andere Themen. Teamarbeit und Teamspirit ist wirklich sehr, sehr gut bei vielen Mitarbeitern. Weniger die Verantwortung…das mach ich jetzt. Ja, da merkt man schon Unterschiede.

NKG: Okay, dann war es das. Vielen Dank, dass Sie sich die Zeit genommen haben!

Bosch Rexroth (1 Alman Yönetici)

NKG: Herr Bosch, es wäre nett wenn Sie einige Hintergrundinformationen zur Firma in Hinblick auf die Branche und Größe geben könnten bzw. wann Bosch konkret in die Türkei expandiert ist.

Bosch: Ich arbeite bei Bosch Rexroth im Sales House. Dort sind ungefähr 130 Mitarbeiter. Es gibt hier auch noch einen Produktionsstandort mit rund 1000 Mitarbeitern; also insgesamt 1100 Mitarbeiter. Bosch Rexroth ist eine hundertprozentige Tochterfirma der Bosch-Gruppe. Diese ist in der Türkei seit circa hundert Jahren. In Summe arbeiten für die Bosch-Gruppe in der Türkei circa 10.000 Mitarbeiter, weltweit über 300.000.

NKG: Welche konkrete Branche bedienen Sie?

Bosch: Maschinenbau. Unsere Kunden sind weitgestreut. Größtenteils Landwirtschaftsmaschinen, wie Mähmaschinen und Traktoren. Großprojekte befassen sich mit Stadiondächern oder Staudämmen. Überall wo Bewegung stattfindet.

NKG: Wie alt sind Sie?

Bosch: 36 Jahre.

NKG: Sie sind gebürtiger Deutscher, richtig?

Bosch: Ich bin waschechter Berliner.

NKG: Was ist Ihr höchster Bildungsgrad, den Sie erreicht haben?

Bosch: Ich bin promoviert in Volkswirtschaft.

NKG: Haben Sie in Deutschland studiert?

Bosch: An der Universität Freiburg und in Basel.

NKG: Haben Sie Auslandsaufenthalte während Ihres Studiums gemacht?

Bosch: In der Schweiz.

NKG: Wie lange?

Bosch: Kann ich schwer sagen. Ich war immer ein paar Tage in Deutschland und ein paar Tage in der Schweiz. Das ging über zwei Jahre.

NKG: Wieviel Arbeitserfahrung haben Sie in Ihrem Leben schon gesammelt?

Bosch: 10 Jahre circa.

NKG: Und speziell im Maschinenbau?

Bosch: 6 Jahre. Erst bei Bosch und dann bei Bosch Rexroth.

NKG: Wieviel Auslandserfahrung haben Sie in diesen Berufsjahren gesammelt?

Bosch: Ich bin jetzt in der Türkei knapp 1 ¾ Jahre, davor war ich ein halbes Jahr in Indien. Alles im Rahmen von Bosch.

NKG: Wie genau genau lautet die offizielle Bezeichnung für die Position, die Sie bei Bosch innehaben?

Bosch: Kaufmännischer Leiter Bosch Rexroth, Türkei.

NKG: Wie lange haben Sie diese Position bereits inne?

Bosch: Seit einem Jahr.

NKG: Und davor?

Bosch: Davor war ich Leiter Controlling/Finanzen/Logistik/Einkauf/Administration.

NKG: Kommen wir zu den inhaltlichen Fragen. Die erste Frage ist sehr genereller Natur. Welche Gesichtspunkte sind Ihrer Meinung nach besonders wichtig, wenn man in der Türkei in der Geschäftswelt erfolgreich sein möchte?

Bosch: Persönliche Beziehungen sind hier das A und O im Vergleich zu Deutschland. In Deutschland sind das Produkt und der Preis im Vordergrund, während hier in der Türkei persönliche Beziehungen im Vordergrund sind. Sprich, wir können hier auch an Kunden

verkaufen, an die wir in Deutschland wahrscheinlich nicht herankommen könnten. Also hier kann man auch Produkte, die, im Vergleich zur Konkurrenz, nicht ganz so gut sind oder teurer sind, verkaufen aufgrund von persönlichen Beziehungen.

NKG: Warum können Sie die in Deutschland nicht verkaufen?

Bosch: In Deutschland achtet der Kunde mehr auf Produkt und Preis. Es ist egal, wer das Produkt verkauft oder wer dahinter steckt. Hier in der Türkei sind Beziehungen deutlich wichtiger als in Deutschland.

NKG: Welcher Natur sind diese Beziehungen? Sind das Freunde oder Bekannte…?

Bosch: Das sind Geschäftspartner, aber man verbringt relativ viel Zeit mit ihnen. Seien es Abendessen oder Diskussionen. Die wollen einen erst kennenlernen und danach kaufen die. Wenn man in Deutschland ein gutes Produkt hat, kann man es dort relativ gut verkaufen, während man in der Türkei erst die Leute braucht - man muss das Netzwerk haben. Deswegen werden z.B. auch Verkäufer nach ihrem Netzwerk eingestellt. In Deutschland wird man kaum danach gefragt.

NKG: Wie ermittelt man, welches Netzwerk jemand hat?

Bosch: Entweder, indem man sie aus dem eigenen Netzwerk kennt oder indem man weiß, daß Sie Kontakte zu bestimmten Firmen haben. Kontakte sind hier das A und O.

NKG: Wenn Sie nun ein Produkt verkaufen wollen, wie sieht dann diese Beziehungsbildungsebene aus? Sie meinten, Sie müßten sehr viel Zeit investieren, z.B. Abendessen. Wie kann man sich das vorstellen?

Bosch: Der Gegenüber möchte erst die Person hinter dem Produkt kennenlernen. Der Kunde möchte wissen, mit wem man zusammenarbeitet.

NKG: Was heißt „Kennenlernen“? Über was reden Sie dann zum Beispiel?

Bosch: Das sind teilweise private Aktivitäten, wie Abendessen. Auch Aufmerksamkeiten oder im Endeffekt gemeinsame Hobbies. Es gibt keine klare Trennung zwischen Geschäft und Privat wie in Deutschland.

Zum Beispiel bei einer Hochzeit. In Deutschland würde man kaum gute Kunden einladen. Hier in der Türkei wird das erwartet. Wenn hier ein Kunde heiratet, schickt die Firma Blumensträuße oder man geht sogar auf die Hochzeit. In Deutschland war ich auf keiner

Hochzeit eines Kunden. Das heißt, die Beziehungen sind hier deutlich enger als in Deutschland.

NKG: Würden Sie sagen, dass hier ein Work-Life-Balance-Konzept gar nicht existent ist?

Bosch: Doch, schon. Aber es gibt hier keine klare Trennung. In Deutschland sagt man „Arbeit ist Arbeit und Freizeit ist Freizeit" - das ist hier arg vermischt. Wenn man Kollegen aus dem Sales Bereich nach ihren Freunden fragt, sind da auch oft Kunden dabei, mit denen man relativ lange zusammengearbeitet hat, auf Hochzeiten oder Geburtstagsfeiern war. Das kennt man aus Deutschland weniger.

NKG: Können Sie Beispiele von ausländischen Unternehmen nennen, die hier in der Türkei versagt haben oder besonders erfolgreich sind?

Bosch: Ich behaupte, Rexroth ist relativ erfolgreich, weil wir viele Freiheiten haben, einen guten Namen und die Beziehungen. Es gab amerikanische Firmen, die sich hier schwer tun.

NKG: Warum?

Bosch: Weil die von der Beziehungspflege her nicht so aktiv waren.

Zum Beispiel zahlt der türkische Kunde, wenn er Geld hat. Und wenn die Firma relativ strikt ist, z.B. bei einem Zahlungsziel von 30 Tagen - danach kommt das Geld oder die Kündigung der Beziehungen, funktioniert das in der Türkei nicht. Hier hat man Vertrauen in den Kunden oder dieser ist gekränkt.

NKG: Sie meinen, das machen besonders viele amerikanische Firmen falsch. Welche zum Beispiel?

Bosch: Ich tue ich mich schwer, ein paar Namen zu nennen. Aber gerade in unserer Branche, gibt es Firmen, die relativ strikt sind. In Deutschland würde das gehen, dort geht es um Zahlen, Daten, Fakten. Wenn Sie dort ein gutes Produkt haben, können Sie es leicht verkaufen. Aber hier tun Sie sich schwer, wenn Sie nur die Rahmenbedingungen anwenden.

NKG: Sie meinten, sie empfinden Bosch Rexroth selbst als erfolgreich aufgrund der Beziehungen. Was macht die Beziehungen bei Bosch so besonders?

Bosch: Der ehemalige General Manager von Bosch Rexroth - das war ein Halbtürke, Halbaustralier - hatte die türkische Mentalität recht gut verstanden. In der Zeit wurden

Beziehungen zu Geschäftspartnern aufgebaut und gepflegt. Auf der anderen Seite haben wir von der Zentrale die Freiheit, daß wir uns an lokale Gegebenheiten anpassen dürfen.

NKG: Denken Sie denn, das Deutsche eine ähnliche Herangehensweise an das Geschäft hier in der Türkei an den Tag legen können, wie Sie bereits beschrieben haben? Sind sie z.B. gut darin, Beziehungen aufzubauen oder inwiefern gibt es Unterschiede?

Bosch: Ich glaube generell haben Deutsche hier Schwierigkeiten. Denn Deutsche sind auf Zahlen, Daten, Fakten fokussiert. Dabei ist oft das Produkt im Vordergrund. Ich hatte hier mehrere Meetings, wo Deutsche dabei waren und immer ihre Produkte vorstellen wollten. Hier war es den Leuten eher wichtig, die Personen kennenzulernen. Sie vergeben einen Auftrag, wenn man die Person „stemmen" kann. In Deutschland ist es vollkommen egal, wer einem gegenüber sitzt. Das ist ein Riesenunterschied zur Türkei.

In Deutschland gibt es auch kein hierarchisches Denken. Hier ist ein sehr großer Unterschied zwischen normalen Angestellten und Managern. Das heißt, der Deutsche muss hier genau aufpassen, wem er gegenübersitzt und wie man Kritik äußert. In der Türkei wird Kritik nicht geäußert; in Deutschland gibt es eher Diskussionen. Man kann in Deutschland immer seine Meinung sagen. Hier in der Türkei wird das gleich persönlich genommen. Man übt hier Kritik sehr versteckt. Wir Deutschen sind ja dafür bekannt, daß wir knallhart und direkt sind. Ich glaube, nur die Schweizer sind noch schlimmer als wir (lacht).

Wenn wir mit türkischen Kunden und Kollegen zusammenarbeiten, macht es das relativ schwierig in manchen Bereichen, weil wir überaus korrekt sind. Bei uns wird nach 30 Tagen Zahlungsziel auch bezahlt. Das ist für den Türken eine Richtgröße.

NKG: Und Sie meinen, die Deutschen haben dabei ihre Probleme…

Bosch: Teilweise ja. Speziell auf der Feedbackebene wegen der Direktheit. Sie dürften hier einem Mitarbeiter nie sagen: „die Idee ist nix." Wenn wir in Deutschland sagen würden, die Idee ist zu stoppen, bräuchten Sie hier in der Türkei mehrere Wochen, um den Mitarbeiter langsam zu überzeugen und er selbst darauf kommt, das die Idee nichts ist.

NKG: Nun haben Sie generelle Unterschiede angesprochen. Wir wollen nun auf ganz spezielle Bereiche eingehen. Gehen wir z.B. ins HR. Stellen Sie sich vor, Sie müssten in der Türkei eine neue Person akquirieren, weil eine Stelle vakant ist. Was glauben Sie, sind

die Hauptunterschiede zwischen Deutschen und Türken bei der Rekrutierung neuer Angestellter.

Bosch: Wenn ich Lebensläufe bekomme, habe ich den Eindruck, die Türken verstehen sich zu verkaufen. Die machen alle Projekte größer, aber in Wirklichkeit sind sie kleiner. Die Deutschen sind mehr zahlen-, faktenbasiert. In der Türkei ist es zum Teil wie in Amerika; es gibt gewisse Unis, die als Eliteunis wahrgenommen werden. Wenn ich in Deutschland Leute eingestellt habe, habe ich die Unis oder deren Ruf häufig nicht gekannt. Hier in der Türkei gibt es drei oder vier Unis, die sich für was Besseres halten. Wenn ich mit Kollegen rede, ist der Fokus auf die Uni, von der die Bewerber kommen, sehr stark.

NKG: Ist es vielleicht auch der Fall, das Personen besonders aufgrund von Empfehlungen eingestellt werden?

Bosch: Ja. Wenn hier jemand einen Job sucht, dann fragt er erstmal im Freundeskreis herum. Es helfen hier immer die ganze Familie und Freunde. Wenn Sie hier einen Partner suchen, ist das eine Aktion für die gesamte Firma und die gesamten Freunde. In Deutschland ist man ja bitterarm auf sich allein gestellt. Hier ist das „Verkuppeln“ sehr stark ausgeprägt. Wenn Sie als Single in die Türkei gehen, suchen Sie einen Partner - und genau das Gleiche braucht man im Job. Wenn Sie hier einen Job suchen, hat immer jemand eine Idee oder kennt jemanden. Da geht viel über Empfehlungen und Netzwerke.

NKG: Meinen Sie, dass auch bei Bosch Leute auf diese Weise rekrutiert werden oder funktioniert das eher auf deutsche Art?

Bosch: Das Einstellungsgespräch ist relativ deutsch, aber wie wir an die Bewerbungen kommen, ist eher türkisch. Also über Empfehlungen. Wenn wir z. B. einen neuen Mitarbeiter im Controlling suchen, dann fragen wir erst innerhalb des Unternehmens herum, wer jemanden kennt. Das kenne ich aus Deutschland in der Form nicht.

NKG: Was meinen Sie mit „relativ deutschem Bewerbungsgespräch“?

Bosch: Da achten wir dann schon auf den Lebenslauf; während, meiner Meinung nach, bei den türkischen Unternehmen die Empfehlungen sehr gewichtet sind. Ich glaube, gerade in meinem Bereich, bin ich sehr lebenslauforientiert - passt der zum Profil oder nicht? - und mein türkischer Kollege denkt eher an die Empfehlung.

NKG: Kommen wir vom HR zum Einkauf, z.B. zur Auswahl von Lieferanten. Gibt es in diesem Bereich Unterschiede zwischen Deutschland und der Türkei?

Bosch: In Deutschland werden gewisse Standards anders eingehalten. In der Türkei passt man auf, mit wem man zusammenarbeitet. In Deutschland ist es ganz klar, dass bei den Zulieferern Arbeitssicherheit eingehalten wird. Wenn man hier in der Türkei die Firmen nicht kennt, muss man sehr aufpassen, weil man nicht weiß, wo und wie sie produzieren. Dadurch ist der Auswahlprozess hier schwieriger.

NKG: Auch für die Türken selbst?

Bosch: Auch für die Türken selbst, ja. Regulierungen, Gesetze, Standards werden teilweise nicht so strikt eingehalten wie in Deutschland. Bei manchen Zulieferern, die wir abgelehnt haben, hatte ich manchmal den Eindruck, dass man in Deutschland nicht so eine Energie aufwenden würde, um sich den Zulieferer anzuschauen, zu analysieren und sich ein Bild zu machen.

NKG: Und dieser Ablauf ist in der Türkei normal?

Bosch: Ja, es ist normal. Unternehmen öffnen und schließen wieder. Die Fluktuation an Lieferanten ist hier höher. Der Vorteil hier ist aber, wenn man einen Partner für mehrere Jahre aufgebaut hat, kann man mit dem besser zusammenarbeiten als in Deutschland.

NKG: Warum klappt das in Deutschland nicht so gut?

Bosch: In Deutschland ist die geschäftliche Ebene wieder mehr oder weniger von der privaten getrennt. In der Türkei identifiziert sich der Lieferant wieder viel stärker mit dem Kunden. Es ist dann, als ob der Lieferant einem Freund helfen würde; selbst wenn der nun am Wochenende arbeiten müßte. Während ein Deutscher vielleicht sagen würde: „Nee, das steht nicht im Vertrag und an den halten wir uns eins zu eins.“, würde der Türke so handeln, als wenn man in Deutschland der Kunde von einem Freund wäre…wo man dann eher mal mehr macht.

NKG: Die dritte Frage dazu bezieht sich auf das politische Umfeld. Welche differenzierenden Beobachtungen zwischen Deutschland und der Türkei haben sie hinsichtlich des Umgangs mit dem politischen Umfeld gemacht. Gibt es hier besonders starke politische Einflüsse?

Bosch: Politische Vertreter sind bei uns im Unternehmen viel präsenter. Ich habe hier in der Türkei bei Preisübergaben, Feiern und Firmenbesuchen viel mehr Politiker kennengelernt, als ich das aus Deutschland kenne.

NKG: Kennen Sie das aus Deutschland überhaupt?

Bosch: Es kommt ab und zu mal ein Ministerpräsident vorbei, aber ich hab den Eindruck, das ist in der Türkei stärker. Die suchen vermehrt den Kontakt zur Industrie.

NKG: Inwiefern beeinflußt das die Industrie? Ist es quasi eine Vorraussetzung, als Unternehmen Kontakte zur Politik zu pflegen?

Bosch: Wenn, dann ist es sehr personenorientiert. Aber es ist keine Voraussetzung. Man hat den Eindruck, dass die Politiker hier in vielen Bereichen aktiver sind. Zum Beispiel haben wir gerade einen Preis für Qualität bekommen. Da war der Minister für Umweltschutz, der Gouverneur einer Gegend und der Bürgermeister anwesend. Da hat es gewimmelt vor Politikern. Aus Deutschland kenne ich so eine Show nicht. Da gibt es zwar auch eine Preisverleihung und Feiern, aber dabei gibt so eine Politikerdichte nicht.

NKG: Aber das hat hier eher repräsentative Gründe?

Bosch: Ja.

NKG: Haben Sie während Ihrer Tätigkeit in der Türkei aufgrund der Tatsache, dass Sie Deutscher sind, besondere Vor- oder Nachteile erfahren? Unabhängig davon, dass Sie die Normen aus dem Headquarter besser kennen oder weil Sie der türkischen Sprache nicht mächtig sind.

Bosch: Ich glaube, ich hab mehr Vorteile hier. Ich kann Themen offener ansprechen als meine Kollegen.

NKG: Es wird Ihnen quasi nachgesehen, wenn Sie etwas direkter sind…

Bosch: Es wird mir nachgesehen. Zum Beispiel mein türkischer Kollege, der Vertriebsleiter, kann nicht zum Kunden gehen und nach Geld fragen. Das macht man hier nicht. Als Deutscher kann man das machen. Da sagen die zwar: „Ach, der Deutsche wieder.“, aber es ist machbar. Man hat so eine gewisse Außenseiterrolle. Ein türkischer Kollege in meiner Position würde es auch nicht machen, aus Angst, er würde das Gesicht

verlieren. Ich kann hier Kritik äußern und die Leute wissen, dass wir in Deutschland so agieren. Deswegen hat man bei Feedback ein bisschen Bonus.

Nachteile hat man in der Form, dass viele Leute erstmal Berührungsängste haben. Ich soll zwar die Sprachbarriere nicht erwähnen, aber wenn hier ein hoher Kunde ein bisschen Englisch kann, dann schämt er sich das anzuwenden. Und wenn ein Deutscher kommt, denkt der gleich, er muss Englisch reden. Ich hab zum Beispiel einen Preis bekommen von einem, der ist sowas wie in Deutschland ein Ministerpräsident wäre, und der hat drei Wörter Englisch gesprochen. Als der mich gesehen hat, ist der mehr oder weniger geflüchtet, weil er sich nicht blamieren wollte. Und da merkt man, er hatte einfach Berührungsängste. Das hab ich schon gesehen, bevor ich auf die Bühne kam. Der war irritiert und hat gedacht: „Um Gottes Willen, ein Ausländer! Wie komme ich da durch?"

NKG: Haben Sie jemals Situationen erlebt, in denen das deutsche Headquarter eine andere Herangehensweise verfolgt, als das Türken normalerweise tun würden?

Bosch: Das haben Sie relativ häufig. Das Headquarter gibt Ihnen Vorgaben, die weltweit gelten. Aber meistens ist es auch so, dass die Hintertüren haben, um an lokale Bedingungen anzuknüpfen - gerade was Zahlungsziele oder Abendessen angeht. In Deutschlands gibt's ziemlich strikte Regeln, bis zu welchem Wert man Kunden zum Abendessen einladen darf.

NKG: Die Compliance.

Bosch: Die Compliance-Themen. Die können Sie hier in der Türkei *so* gar nicht umsetzen. Das wäre die absolute Unhöflichkeit, wenn wir mit einem Kunden zum Abendessen gehen und jeder muss separat bezahlen. In Deutschland ist das ja fast Gang und Gäbe. Wenn hier ein Kunde zu uns kommt, laden wir den ein und wenn wir zum Kunden gehen, lädt der uns dort ein. Das sind so Themen…wenn man ganz strikt die Richtlinien befolgt, hätte man ein Problem, aber meistens gibt es dann Klauseln, um sich an lokale Begebenheiten anzupassen. Das machen wir dann auch.

Auch mit Zahlungszielen. Es gibt generelle Zahlungsziele, aber die sind überall unterschiedlich. Und da können wir uns dann auch anpassen.

NKG: Das heißt, Sie gewähren dem Kunden dann mehr Zeit.

Bosch: In Deutschland sind 30 Tage üblich. Hier in der Türkei sind 60 Tage plus üblich. Das heißt, mit 30 Tagen könnten wir hier fast kein Geschäft machen.

NKG: Fallen Ihnen noch andere konkrete Beispiele ein?

Bosch: Das ist schwierig, dadurch, dass wir uns in vielen Bereichen anpassen und auch dürfen. Zum Beispiel auch die ganzen Regelungen, was Mitarbeiter angeht. Es gibt Regelungen, ab welcher Managementstufe man welchen Wagen bekommt. Dann gibt es aber auch das Credo: an lokale Besonderheiten anpassen. Was meine ich damit? In Deutschland hat zum Beispiel relativ wenig Sales-Personal einen Firmenwagen. Wenn wir die Regel eins zu eins in der Türkei befolgen würden, würden wir keinen einzigen Mitarbeiter bekommen, weil alle anderen Konkurrenten Firmenwagen anbieten. Also müssen wir mitziehen.

Es gibt auch noch ein paar andere Themen, wo es in Deutschland gewisse Regeln gibt, die für Deutschland gelten, weil sich da auch die Konkurrenten so verhalten. Wenn man in Deutschland ein Handy braucht, bekommt man ein Handy. Hier ist ein Handy im Arbeitsvertrag drin. Das heißt, man muss da mitgehen. Wir orientieren uns sehr stark daran, was die Branche macht, was andere machen. Dadurch gib es wenige Sachen, bei denen uns das Headquarter komplett ausbremst.

Wo das Headquarter uns ausbremst, sind zum Beispiel Militärgeschäfte. Es gibt eine Richtlinie vom Headquarter, welche Militärgeschäfte wir machen dürfen. Und die befolgen wir. Die lokale Konkurrenz schert sich da wenig drum. Da werden wir ausgebremst, das ist aber auch richtig. Ich glaube, hätten wir das Headquarter nicht, würden es die Türken hier auch lockerer sehen.

NKG: Sie sind ja nun schon etwas länger hier. Gibt es trotzdem noch Situationen, in denen Sie sich wie in einer Zwickmühle fühlen - in denen Sie nicht wissen, ob Sie die deutschen Richtlinien verfolgen oder sich der Türkei anpassen sollen? Widerstreben Ihnen bestimmte Richtlinien aus der Türkei sehr?

Bosch: Wo ich mich manchmal ein bisschen schwer tue, ist Kreditlimitvergabe. In der Türkei achten die Leute immer auf die Person, also auf den Eigentümer der Firma. Der Eigentümer würde alles tun, um die Schulden zurück zu bezahlen, weil er sonst sein

Gesicht verliert. Und da schaut man immer, ob der Eigentümer es schafft es zu händeln…es zu stemmen. In Deutschland sind wir da immer sehr zahlenorientiert: Wieviel Sicherheiten haben wir? Wieviel Bankgarantien haben wir? Welche Außenstände hat er? usw. Aber wir schauen ja gar nicht nach der Person. Wir schauen ja gar nicht, ob das jemand ist, dem wir das kaum zutrauen oder einer, der selbst wenn er pleite geht, mit seinem Privatvermögen zahlt und die nächste Firma aufbaut. Es ist vielleicht wie in Deutschland vor 15 Jahren bei der Kreissparkasse. Da hat die Bank, glaube ich, auch einen Kredit vergeben, weil sie den Handwerker kannte. Auch wenn die Zahlen momentan nicht stimmen, aber das ist so einer, dem geht es ein paar Jahre schlecht und dann wieder gut - der schafft das; das ist so ein Überlebenskünstler. Solche Handwerker bekommen in Deutschland ja keine Kredite mehr. In der Türkei glaubt man an solche Leute. Hier schaut man nicht, wieviel Geld oder Kredit jemand hat, sondern eher, was das für eine Person ist. Und das macht es manchmal ein bisschen schwieriger. Da bin ich auch manchmal in der Zwickmühle: einerseits bin ich zahlenbasiert, anderseits kennt man seine „Pappenheimer", also die Leute, die den Markt kennen. Da wird von Fall zu Fall entschieden.

NKG: Gut, dann danke ich Ihnen recht herzlich! Es sei denn, Sie wollen noch etwas hinzufügen. Dann können Sie das gern noch tun.

Bosch: Ich überlege kurz eine Sekunde…Ach ja, kürzlich hatten wir ein gutes Beispiel. Da war ein türkischer Kunde, der Eisenbahnen baut. Der möchte unbedingt mit uns zusammenarbeiten. Ich habe mich dauernd gewundert, warum, und habe es lange nicht verstanden. Unser Produkt ist nicht so gut und unsere Preise sind nicht so gut, aber er vertraut uns als Partner und dafür nimmt er auch Nachteile in Kauf. Der zahlt sogar die Entwicklung. Es ist für mich ein bisschen verblüffend, was man hier über Beziehungen machen kann. Der ist unser bester Kunde seit 20 Jahren und der hat eine Treue zu seinem Lieferanten, die man aus Deutschland nicht kennt. Da hat auch ein anderes Unternehmen Schwierigkeiten bei dem reinzukommen, weil er mit uns zusammenarbeitet, glücklich ist und daran nichts ändern will. Während in Deutschland - selbst wenn man so ein Unternehmen hat - da würde das Unternehmen sagen: das andere Produkt ist besser und

billiger; ich arbeite mit einem anderen zusammen. Und hier hat eben Treue eine andere Bedeutung.

Es hat aber auch Nachteile. Also wir kommen in andere Firmen, die ein enges Verhältnis zu ihren Lieferanten haben, gar nicht rein. Wir können hier auch nicht mit besseren Preisen und besseren Produkten punkten. Das ist immer nur ein Teil der Medaille. Während, wenn in Deutschland die einfachen Zahlen, Daten, Fakten stimmen, - behaupte ich - kommt man in viele Bereiche rein. Das ist hier eher schwieriger. Aber wenn man dann einmal drin ist, hat man andere Vorteile.

NKG: Die da wären?

Bosch: Eine gewisse Treue. Die sehen das alles langfristiger. Die denken richtung Beziehung und Treue. Es gibt hier Unternehmen, denen ist es auch nicht so wichtig, dass sie Gewinn machen. Denen ist es wichtiger, dass sie Stabilität haben - erwarten dafür aber auch was. Die erwarten wiederum, dass man das Gleiche zurückgibt. In Deutschland können Sie Mitarbeiter auswechseln und haben kaum einen Unterschied im Vertrieb. In der Türkei ist das jedes Mal ein Riesenthema.

NKG: Können Sie Beziehungen auch leicht wieder zerstören?

Bosch: Man ist hier sehr vorsichtig, was Beziehungen angeht. Man ist vorsichtig, welche Themen auf welcher Ebene besprochen werden. Dadurch ist das Konfliktpotential deutlich niedriger zwischen den handelnden Personen als in Deutschland. Ein Beispiel: Wenn Sie Außenstände haben, würde in Deutschland der Verkaufsvorstand mit dem Vorstand der anderen Firma darüber reden. In der Türkei würde ein Sachbearbeiter mit dem anderen Sachbearbeiter reden. Das heißt, das Thema würde man nur im äußersten Notfall auf die oberste Ebene eskalieren. Man würde aber eigentlich versuchen, es dort von der Tagesordnung fernzuhalten, um die Beziehung nicht zu gefährden. Unangenehme Themen versucht man so zu lösen, dass keiner dabei sein Gesicht verliert. Während man in Deutschland dabei, glaube ich, gnadenlos ist. Hier haben sie das Konfliktpotential stark reduziert.

NKG: Haben Sie das Gefühl, dass in Deutschland wenig über Beziehungen läuft? Oder braucht man die auch? Empfinden Sie das, was hier betrieben wird, aus deutscher Sicht vielleicht schon als illegal?

Bosch: Nein, das ist nicht illegal. Es klingt immer recht illegal, wenn man es beschreibt. Ist es aber nicht. Ich glaub der Unterschied ist einfach, dass man hier sehr personenbezogen ist. Das ist der große Unterschied. In Deutschland ist man nicht so sehr personenbezogen. Darüber baut sich dann etwas Anderes auf. Bestes Beispiel: man lädt die Kunden zur eigenen Hochzeit ein. Dadurch hat man gewisse Momente, die verbinden. Das hat man ja in Deutschland eigentlich nicht. Der Deutsche versucht eine arge Trennung zwischen Arbeit und Privat herbeizuführen. Und das ist hier nicht der Fall. Hier gibt es die harte Trennung nicht, wie man sie aus Deutschland kennt.

NKG: Das wäre es soweit. Vielen Dank für das Interview!

ECE (1 Alman Yönetici)

NKG: Herr ECE, könnten Sie kurz erklären, was das Kerngeschäft der *ECE* ist, wie lange Sie schon in der Türkei sind und wie viele Mitarbeiter es hier gibt?

ECE: Die *ECE* ist ein Unternehmen, was Shoppingcenter entwickelt und betreibt. Wir machen das in 17 verschiedenen Ländern. Es gibt 190 Shoppingcenter, die wir betreiben; die gehören uns nicht alle, aber die betreiben wir. Teilweise gehören die uns auch. Die Familie, der das Unternehmen gehört, ist die Familie *Otto*. Die sagt Ihnen natürlich etwas.

NKG: Natürlich.

ECE: Die haben eben die *Otto-Gruppe*, mit der sie den Versandhandel betreiben und mit der sie sehr stark online unterwegs sind. Also die *Otto-Gruppe* ist weltweit der zweitgrößte Onlineversandhändler hinter *Amazon*. Teilweise sogar…also hängt von der Jahresleistung ab… es gibt auch Jahre, wo die noch mehr verkaufen als *Amazon*. Dass man mal eine Vorstellung davon hat. Dass die noch mit 500-seitigen Katalogen durch die Welt reisen, ist schon lange vorbei. Die haben eben genau den Switch geschafft, den die bei *Quelle* oder *Neckermann* nicht geschafft haben. Die gehören ja mittlerweile eh alle *Otto*.

Wir sind im Prinzip das Gegenstück; wir sind der stationäre Handel. Wir bauen Shoppingcenter.

NKG: Bauen Sie die auch selbst oder arbeiten Sie dabei mit Partnerbauunternehmen?

ECE: Wir sind selbst kein Bauunternehmen. Wir beauftragen ein Bauunternehmen, aber wir überwachen den Bau. Sagen wir mal so: Wir machen alles. Wir haben die Idee, wir kaufen die Grundstücke, wir schaffen das Baurecht, haben hunderte von Architekten, die das planen. Natürlich haben wir in jedem Land auch lokale Architekten, sonst müsste bei uns ja jeder Architekt 17 Sprachen sprechen. Der müsste ja ein Genie sein! Der müsste ja auch 17 unterschiedliche Baurechtsformen kennen. Natürlich haben wir in jedem Land Spezialisten. Grundsätzlich ist unsere Stärke, dass wir alles selber machen: wir vermieten das selber, wir betreiben selber, finanzieren selber. Uns gehört's teilweise selber. Das ist das, was das Unternehmen macht und glücklicherweise haben wir eine finanzstarke Familie dahinter, die uns das unabhängig von irgendwelchen Aktienkursen ermöglicht. Wir sind komplett unabhängig. Es gibt keine große Bank oder irgend jemanden, der heimlich Shareholder ist, sondern das gehört einfach der Familie. Und glücklicherweise ist unser CEO auch der Eigentümer und der ist auch erst 46 Jahre alt, also noch relativ jung.

In der Türkei sind wir seit 13 Jahren. Haben am Anfang auch verschiedene Partnerschaften gehabt und sind generell sehr flexibel. Also, wenn ich das eine Shoppingcenter mit *dem* mache, heißt das noch lange nicht, dass ich alle mit dem mache. Sagt Ihnen die Familie *Koç* etwas?

NKG: Nein.

ECE: Sagen wir mal, was die *Aldi*s und *Otto*s in Deutschland sind, das sind die *Koç* in der Türkei. Also wenn Sie hier eine Versicherung bei der *Allianz* abschließen, dann heißt die Versicherung hier nicht *Allianz*, sondern *Koç Allianz*. Wenn Sie hier ein Auto bei *Ford* kaufen, dann heißt das *Koç Ford*. Und wenn Sie hier zu *Migros* in den Supermarkt gehen, dann ist das *Koç Migros*. Denen gehört die Türkei (lacht).

NKG: Das wusste ich noch nicht (lacht).

ECE: Fragen Sie mal die Dilek, die kann Ihnen das erklären. Also die sind sehr, sehr stark. Oder Sie kennen bestimmt *Carrefour*. Das ist eine andere Familie. *Carrefour* gibt's hier nicht…

NKG: Die kommen aus Frankreich, nehme ich an.

ECE: Die kommen aus Frankreich, aber natürlich haben die hier auch einen Partner. Das ist die *Sabancı* Familie, die zweitgrößte Familie. Also hier gibt es auch sehr starke Familien; so gesehen passt das für unsere Firmenstruktur ganz gut. Die Türkei ist generell industriell sehr stark familienorientiert. Es gibt 5, 6, 7, 8 sehr große Familien…oder…10, die sehr stark die Wirtschaft bestimmen. Weil, ehrlichgesagt, das Land bis vor zehn Jahren nicht transparent war. Die Öffnung zu internationalen Investoren hat ja vor zehn Jahren erst stattgefunden. Aber die letzten 100 Jahre vorher, hat ja auch was stattgefunden.

Im Prinzip machen wir in der Türkei das, was wir in jedem anderen Land machen. Wir kaufen Grundstücke, wir planen die, bebauen die, wir vermieten die. Am Ende entsteht dann ein Einkaufscenter, dass wir betreiben. Das tun wir entweder mit unserem eigenen Geld oder wir tun das für andere. Oder wir machen ein Joint Venture mit anderen. Also…es gibt verschiedene Formen.

NKG: Wie viele Leute sind hier bei *ECE* in der Türkei angestellt?

ECE: 300.

NKG: Und Sie haben Ihren Hauptsitz hier in Istanbul?

ECE: Bei uns ist das so ein Thema mit dem Hauptsitz…ich sag mal so, wir bauen ja das Shoppingcenter da, wo die Leute sind. Wir produzieren keine Autos, die man dann irgendwo hinbringen kann, sondern die Shoppingcenter sind da…wir haben nur ein Headquarter, aber natürlich haben wir da, wo wir die Shoppingcenter da, ein Büro. Um Ihnen eine Vorstellung zu geben: wenn wir ein Shoppingcenter bauen, arbeiten da zwischen 5000 und 10.000 Menschen. Das ist riesengroß. Wenn Sie in Deutschland ein Haus haben, sind das 200, 300 qm. So ein Shoppingcenter hat 300.000 qm. Da können Sie sich ja leicht überlegen, wie vielen Häusern das entspricht. Ungefähr 1000. 1000 Häuser ist schon nicht mehr das kleinste Dorf. Nun stellen Sie sich vor, Sie bauen in einem Jahr eine Gemeinde…wieviel Menschen Sie dafür brauchen. Das ist hier genauso. Das ist eben nur

übereinander gestapelt. Wenn Sie so eine Mall nehmen, ist die 300 Meter lang…wenn die 4 Ebenen hat, sind das 1,4 km. Das ist schon die Fußgängerzone einer etwas größeren Stadt. So eine Fußgängerzone hat nicht jede kleine Provinzstadt. Stellen Sie sich vor, Sie bauen so eine Fußgängerzone in 12 Monaten - dann verstehen Sie die Dimension.

NKG: Das heißt, Sie haben dann z.B. in Ankara temporär ein Büro…

ECE: Das hab ich sowieso in dem Moment, wo ich ein Shoppingcenter betreibe. Da hab ich ja Personal in den Centern. Wir haben natürlich in jedem Shoppingcenter ein Büro. Da arbeiten dann zwischen 20 und 50 Leute von mir. Das sind natürlich nicht alles Ingenieure und Manager, sondern auch viele Haustechniker, die dafür sorgen, dass, wenn eine Lampe kaputtgeht, die gewechselt wird. Wir rufen ja keinen Elektriker per Telefon an und sagen: „Guten Tach, bei uns ist `ne Lampe kaputt." Oder stellen Sie sich vor, die Rolltreppe geht nicht und wir würden dann bei *Schindler* oder *Otis* anrufen und sagen: „Guten Tach, die Rolltreppe geht nicht". „Oh ja, wir kommen dann in drei Tagen." Das wär ja ein bisschen doof. Natürlich haben wir eigenes Personel, zwei Drittel Blue Colour und ein Drittel White Colour People.

NKG: Das reicht schon an Informationen zur Firma. Kommen wir doch zu Ihnen: Und zwar muss ich Sie leider fragen, wie alt Sie sind.

ECE: Kein Problem (lacht). Bin 44.

NKG: Ich nehme an, Sie sind gebürtiger Deutscher.

ECE: Ja.

NKG: Was ist hier höchster Bildungsgrad?

ECE: Ich hab einen MBA und bin Diplomingenieur.

NKG: Wo haben Sie den erworben?

ECE: Ich habe an der technischen Uni in Berlin meinen Ingenieur gemacht und hab dann…also ich hab Bauingenieurwesen und BWL parallel studiert und hab dann noch in Sydney einen MBA gemacht.

(...Details zum Studienverlauf…)

NKG: Wie lange arbeiten Sie jetzt insgesamt?

ECE: Ich hab 1995 angefangen zu arbeiten.

NKG: Also 18 Jahre.

ECE: Ja.

NKG: Und in der spezifischen Branche? Wie genau bezeichnet man die? Shoppingmallmanagement?

ECE: Schwer zu sagen. Es gibt nur sehr wenig Unternehmen, die das machen. Man kann das ja auch nicht studieren. Im Prinzip habe ich meine Berufslaufbahn bei einer Unternehmensberatung angefangen; war da Vorstandsassistent. Ich hab irgendwann eine Beratertätigkeit am Potsdamer Platz in Berlin gehabt und da gab's eben auch einen Shoppingbereich. So bin ich dann auch in den Bereich gekommen.

NKG: Wie lange nun schon ungefähr?

ECE: Also ich habe fünf Jahre bei der Beratung gearbeitet und seit 2000 bin ich hier bei der *ECE*.

NKG: Wie lange haben Sie jetzt schon insgesamt im Ausland gearbeitet?

ECE: Ich habe im Ausland studiert und bin wieder zurück nach Deutschland gegangen. Ich bin als Expatriate für die *ECE* komplett im Ausland seit 2005.

NKG: Ihre aktuelle Position bezeichnet mal als CEO für die Türkei…?

ECE: In *der* Gesellschaft. Ich bin für verschiedene Länder zuständig. Hier in der Türkei bin ich Geschäftsführer oder CEO. In Griechenland bin ich Aufsichtsratvorsitzender. So ähnlich ist das in Ungarn und Österreich auch.

NKG: Für diese Länder sind Sie also zuständig.

ECE: Genau, das ändert sich aber bei uns alle par Jahre. Da gibt es ein Rotationssystem, dass man für andere Länder und Märkte zuständig ist. Bei mir ist quasi der Anker die Türkei, weil ich auch hier lebe, aber bei den anderen Ländern ändert sich das.

(…Gespräch über Expatriate-Vertragsbedingungen…)

NKG: Dann können wir eigentlich auch schon mit den konkreten Interviewfragen beginnen. Wir wollen ganz generell einsteigen: Welche Gesichtspunkte sind Ihrer Meinung nach besonders wichtig, um in der Türkei unternehmerisch erfolgreich zu sein?

ECE: Ich persönliche glaube nicht, dass das länderspezifisch ist. Wenn Sie in einem Land tätig sein wollen, dann: Think global, act local. Wenn du nicht verstehst, wie hier der Markt funktioniert…und der funktioniert anders in Ungarn oder Österreich. Sagen wir mal so, wenn *Mercedes* eine *C-Klasse* baut, dann ist die schick und die verkaufen sie in der ganzen Welt. Das ist überall die *C-Klasse* und die heißt auch so. Das ist das gleiche Auto. In Amerika kommen vielleicht andere Blinker dran, aber das ist alles.

Wir bauen Shoppingcenter. Türken konsumieren komplett anders als Deutsche.

NKG: Aber darauf müssen Sie ja eingehen…

ECE: Genau! Das ist kein Türkeispezifikum. Jedes Land ist komplett anders. Der Deutsche tickt komplett anders als der Österreicher. Also, zu glauben, dass wir gleiches Kaufverhalten haben, nur weil wir dieselbe Sprache sprechen, ist komplett irrsinnig. In jedem Land ticken die Menschen komplett unterschiedlich. Wo kaufen Sie ihre Klamotten? Ist das *H&M*?

NKG: Teilweise…*Zara*…

ECE: Sehen Sie. In Deutschland ist *H&M* ein Riesenlabel. In der Türkei interessiert *H&M* niemanden. *Zara* ist in der Türkei ein *Muss*. In Deutschland nicht. In Deutschland gibt's nur *Media Markt*. Hier gibt's fünf verschiedene Anbieter für Consumer Electronics. Die Menschen hier befinden sich in einer gesellschaftlichen Situation, die dem Wirtschaftswunder in Deutschland entspricht. Hier wächst alles. Die Leute sind hier stolz, ihre Ausbildung und ihren Wohlstand zu zeigen. Ich hab Arbeitsverträge, in denen es festgelegt ist, dass die Mitarbeiter ein *Apple* Telefon kriegen. In Deutschland würden sie sich darüber totlachen. Wenn Sie hier mit dem *Q7* durch die Gegend fahren, werden Sie gesellschaftlich akzeptiert, in Deutschland würde ich wahrscheinlich von irgendwelchen Öko-Bewegungen mit Steinen beschmissen werden und wahrscheinlich müsste ich meinen Job zurückgeben. Also komplett anderes gesellschaftliches Bild und das spiegelt sich natürlich im Kaufverhalten wieder.

Die Leute früher sind auf den Basar gegangen und haben Fake-Klamotten gekauft…haben sich das Lacoste-Ding draufgeklebt. Heute sind die Leute stolz darauf, dass sie sich das Original kaufen können. Und sind bereit, das für einen exorbitanten Preis zu zahlen, weil es

gesellschaftlich akzeptiert wird. Weil es ein Statussymbol ist - genau wie das Telefon. In Deutschland komplett anders…In Deutschland gibt es auch Statussymbole. Aber dort spiegelt sich das nicht mehr in der Kleidung wieder, weil alle auf einem so hohen Niveau sind. In Deutschland ist es schon wieder cool, billig einzukaufen. Das ist hier komplett anders. Hier werden Sie gesellschaftlich geächtet, wenn Sie am Basar einkaufen. In Deutschland wäre das schon wieder hip. Ich habe in Berlin studiert - ich weiß, was hip ist.

NKG: Ich habe auch kurzzeitig in Berlin gewohnt (lacht)…

ECE: Dann kennen Sie das ja! Darum muss man sich darauf einstellen. In Ungarn sind die gerade in einer Phase…die haben einen Regierungspräsident, der offensichtlich ein anderes Demokratieverständnis hat als die meisten anderen Menschen auf der Welt…offensichtlich politisch eher rechts außen zu sehen. Oder ich bin ja auch für Griechenland zuständig. Da haben die Leute in den letzten zwei Jahren 50 Prozent ihres Nettoeinkommens verloren. Soll ich denen erklären, dass sie bei *Gucci* einkaufen sollen? Hier geht *Gucci.* Da geht nicht *Gucci.*

Also, Sie müssen sich auf jeden Markt einstellen. Griechenland war vor fünf Jahren total hip und alle sind hingegangen. Das kann sich ganz, ganz, ganz schnell ändern. Hier muss man einfach wissen: die befinden sich in einem extremen Wachstum über viele Jahre, aber darauf muss man sich einstellen. Gesellschaftliches Thema spielt hier eine extrem große Rolle - sehen und gesehen werden. Wer arbeitet wo? Z.B. haben wir einen hohen Stellenwert am Arbeitsmarkt. Menschen kommen zu uns, um hier auch für teilweise weniger Geld zu arbeiten. Dafür verlassen sie uns aber nach ein paar Jahren, weil sie wissen: fünf Jahre in der *ECE* ist das Ticket, um woanders Geschäftsführer zu werden.

NKG: Das hab ich jetzt auch schon von anderen Interviewpartnern erfahren.

ECE: Das ist eben so. Wenn Sie erfolgreich sind, kommen Leute. Da darf man auch nicht traurig drüber sein. Das muss man einfach akzeptieren. Man muss es nur verstehen. Man darf nicht versuchen, die Leute mit Arbeitsverträgen hier zu binden. Die binden Sie nicht! Wenn die Leute einen bestimmten Status haben, werden sie versuchen, woanders den Job zu kriegen, den ich hier habe. Weil sie meinen nicht haben können. Können sie sowieso nicht…und wenn ich gehen würde, könnte ihn auch nur *einer* haben und nicht fünf. Also

darauf muss man sich einstellen. Und hier spielt Social Networking eine extrem große Rolle.

NKG: Inwiefern ist das anders als in Deutschland?

ECE: Schauen Sie, warum mache ich das Interview mit Ihnen?

NKG: Sagen Sie's mir.

ECE: Weil ich die Dilek gut kenne. Würde irgendeine andere Universität hier anfragen, würde ich es nicht machen.

NKG: Weil keine Zeit…

ECE: Natürlich habe ich keine Zeit. Aber ich mache das nicht nur, weil ich die Dilek gute kenne, sondern weil von meinen Managern fünf von der *Marmara Universität* aus ihrem Kurs kommen. Das ist für mich eine ideale Akquisemöglichkeit, Personal zu kriegen. Das ist Nehmen und Geben beiderseitig.

Das würde in Deutschland nicht stattfinden! Wahrscheinlich würden mir schon mal drei Compliance Officer erklären, dass ich das überhaupt nicht machen dürfte und neutral halten müsste…keine Ahnung, was da alles passieren würde. Aber hier ist es einfach so.

Ist übrigens in Frankreich genauso. Versuchen Sie da mal - ich habe zwei Jahre in Paris gelebt - als Deutscher zu arbeiten, wenn Sie nicht an einer der Eliteschulen Abitur gemacht haben und studiert haben. Da kriegen Sie keinen Posten! Unmöglich. In Deutschland ist das überhaupt kein Problem. Deutschland und Frankreich sind so unterschiedlich; das können Sie sich gar nicht vorstellen. Sind aber im gleichen wirtschaftlichen Entwicklungsstadium. Ganz unterschiedlich. Komplett anders! Ganz andere Führungsstruktur. Ich arbeite hier mit Carrefour. In Deutschland mach ich ein Meeting mit drei Mitarbeitern: ich bin der Chef, treffe mich mit drei Leuten, wir besprechen, die teilen das ihren Leuten mit, das funktioniert. Wenn ich in Frankreich so ein Meeting machen würde, würde ich nicht überleben. Da kommen 30 Leute in die Sitzung, du besprichst zehn Stunden alles mit allen, die Hälfte hört nie zu, aber am Ende sind alle glücklich.

NKG: Und wie würde es in der Türkei funktionieren?

ECE: In der Türkei ist es relativ hierarchisch. Viele Themen, die wir in unserer Führungskultur in Deutschland haben, z. B. Delegation von Verantwortung, demokratische

Entscheidungswege, funktionieren hier gar nicht. Ich hab das am Anfang mal versucht, als ich hierhin gekommen bin. Ich bin nun mal Deutscher und da macht man das so, wie man das kann. Man ist sich zwar bewusst, dass das anders ist, aber funktioniert natürlich gar nicht. Wenn ich hier mit meinen Leuten diskutieren würde, würden die mir das als Schwäche auslegen und würden gar nicht für das Unternehmen arbeiten. Die würden sagen: „Der hat ja gar keine Ahnung! Der fragt uns ständig, was wir tun sollen. Wir wollen von dem hören…“ Die Leute wollen hier mit mir nicht diskutieren. Die wollen wissen, was sie tun sollen und wollen erfolgreich sein. In Deutschland entwickelt sich Erfolg…also viele Unternehmen, auch unseres ist davon nicht befreit…ist es für viele Mitarbeiter schon toll, wenn alles alles zusammen diskutiert haben und einen prima Prozess hatten. Auch wenn wir nachher den Deal nicht kriegen, sind alle glücklich. Weil sich jeder integrieren konnte…die Leute hier interessieren sich für Erfolg. Die wollen das Projekt machen, die wollen den Deal closen. Die wollen, dass jemand vorlebt und vorgibt, in welche Richtung wir marschieren.

Das ist komplett anders und war bei mir ein relativ langer Prozess, das zu verstehen, weil ich natürlich auch relativ viele Managementseminare besuche…natürlich sind wir immer noch ein deutsches Unternehmen, auch wenn wir in 17 Ländern sind. Das ist nun mal so. Wenn man sich unsere Geschäftsführung anschaut, besteht die aus neun Deutschen. Und wenn man sich die Senior Director Ebene anschaut, besteht die ausschließlich aus Deutschen. Das ist leider…na nicht leider…das ist einfach so. Bedauerlich, aber es ist nun mal so. Wir haben relativ viele Frauen; das ist überhaupt kein Problem. Aber weniger international. Verbreitetes Vorurteil vieler meiner deutschen Kollegen war, das hier wäre eine Männergesellschaft. Also, meine Stellvertreterin ist eine Frau und ich hab von zehn Führungspositionen acht mit Frauen besetzt. Und die haben alle Kinder; das ist ja überhaupt gar kein Problem. Der Glaube, wie die Türkei sei und wie sie wirklich ist, ist komplett anders.

Hier ist die Führungsstruktur ziemlich klar: hierarchisch. Sie funktioniert in der Linie. Hier wird diskutiert…oder um mit Pep Gardiolas Worten zu sprechen: „Ich diskutiere nicht mit meinen Spielern, ich bespreche mich mit ihnen.“ Wir sind 300 Mitarbeiter - ein Deutscher

und 299 Türken. Natürlich weiß ich nicht, wie die Türkei funktioniert. Natürlich hör ich mir von allen meinen Mitarbeitern aus der Architektur…aus verschiedenen Bereichen an, wie es sein muss, aber entscheiden tue ich. Wir entscheiden nicht gemeinsam.

NKG: Darauf zielte die Frage auch primär ab. Sie sagten, sie hören den Mitarbeitern zu, um zu lernen, was wichtig ist, damit Sie hier erfolgreich sein können und Sie als Chef akzeptiert werden. Sie haben auch Social Networking und hierarchische Beziehungen genannt. Fällt Ihnen da noch etwas ein?

ECE: Was ich gut gelernt habe - ist auch gleichzeitig immer ein bisschen Risiko -, dass es unheimlich schwer ist, objektiv zu beurteilen, ob die, die sie einstellen, gut oder schlecht sind. Die sind alle sehr, sehr gute Verkäufer, insbesondere ihrer eigenen Person (lacht). Es ist alles super; die CVs sind unglaublich. Da fragen Sie sich, warum die Nobelpreise ständig in die USA gehen und nicht in die Türkei. Wenn man sich das anschaut, ist das wirklich erstaunlich, aber in der Realität…aber natürlich hör ich natürlich beim Einstellen darauf, was meine Kollegen sagen. Eins ist auch klar. Hier gibt es - wie in Amerika - weniger Universitäten, die richtig gut sind und die Leute kennen sich daher. Wenn ich jemanden einstelle, schau ich mir natürlich immer den CV an, aber der sieht immer gut aus. Meistens guck ich mir den schon gar nicht mehr an. Meistens schau ich mir die Persönlichkeit an und dann frag ich meine beiden Deputies oder die Direktoren: „Hast du den gesehen? Der hat früher da und dort gearbeitet." Und dann nimmst du den Hörer in die Hand. Es ist vollkommen normal, dass hier jemand anruft und sagt: „Der will bei mir anfangen. Sag mal was dazu." Das gibt's in Deutschland gar nicht.

NKG: Wird das nicht gemacht?

ECE: Ach, wenn Sie da einen Kommentar abgeben, dann haben Sie noch ein Arbeitsgerichtsverfahren am Hals. Wenn das einer recorded, wenn Sie etwas Schlechtes sagen, dann haben Sie ein richtiges Problem.

NKG: Man ist quasi gezwungen, denjenigen so gut wie möglich zu bewerten.

ECE: Ja. Hier funktioniert das aber auch. Das hat was mit Networking zu tun. Die kennen sich alle. Bei meinen größten Wettbewerbern arbeiten Freunde meiner Mitarbeiter. Wir haben auch ein absolutes Leakage-Problem, weil Informationen an der Gebäudewand

natürlich nicht Halt machen. Ist aber einfach so. Davon profitier ich ja auch, weil ich höre, was *die* tun. In Deutschland ist das komplett anders. Wenn in Deutschland jemand bei *ECE* oder bei Otto arbeitet, macht er das seit Jahrzehnten und ist super stolz da drauf. Der würde nicht mal auf die Idee kommen…ich bin *Daimler* oder bei *BMW* oder *Volkswagen*…das geht ja teilweise über Generationen. Hier: „Ich arbeite heute für dich und was in einem halben Jahr ist, weiß ich nicht." Es gibt nicht diese Bindung zu Unternehmen, gerade, wenn Sie ein ausländisches Unternehmen sind. Das mag bei den Familienunternehmen, bei den *Koç* und den *Sabancı* anders sein, aber das ist eben unser Problem. Damit müssen wir eben leben. Ich hab zehn Prozent Personalwechsel im Jahr, das heißt bei 300 sind das 30. In Deutschland haben wir, glaub ich, ein Prozent oder weniger. Damit muss man sich abfinden.

NKG: Zum Human Resource kommen wir an einer anderen Stelle noch mal. Deshalb würde ich das ein bissen zurückstellen. Wenn wir im generellen Bereich bleiben, würde ich gern wissen, ob Sie Unternehmen kennen, die vom Ausland in die Türkei gekommen sind und hier besonders erfolgreich oder die pleite gegangen sind. Was sind Ihrer Meinung nach Gründe dafür?

ECE: In unserer Branche ist gerade ein holländisches Unternehmen pleite gegangen bzw. von einem anderen übernommen worden, einer meiner größten Wettbewerber. Die haben eben alles aus Gouda in Holland gemanagt. Die haben in Gouda die Shoppingcenter geplant und von da aus alles betrieben. Die haben eben nicht den Local Touch gehabt. Wir haben z.B. am Anfang mal diesen Fehler gemacht…wir haben ein deutsches Team hier runter geschickt, das hier Shoppingcenter entwickelt. Die haben natürlich nur deutsch gedacht, hatten wenig Marktverständnis und waren nicht erfolgreich. Dann sind wir ins andere Extrem umgeschlagen und haben einen türkischen Geschäftsführer hier hingesetzt mit türkischem Team und hatten keine Verbindung mehr nach Hamburg. Dann ist hier viel passiert, aber nicht das, was wir wollten bzw. der Eigentümer der Firma wollte. Auch nicht gut. Jetzt haben wir ein türkisches Team, aber eine klare Verbindung durch jemanden wie mich, der schon dafür sorgt, das bestimmte Werte und Produktideen hier umgesetzt werden, die aber lokal sind.

Um's mal ein bisschen praktischer zu machen: In Deutschland finden Sie in keinem Shoppingcenter ein Kino.

NKG: Stimmt, das ist mir auch schon aufgefallen (lacht). Hier ist in jedem eins.

ECE: Ich kann Ihnen sagen warum. Das hat auch was mit Gesellschaft zu tun. In Deutschland verlassen die Leute mit 16, 17 schon ihr zu Hause, haben eine eigene Wohnung und *Media Markt* gibt's seit 25 Jahren und jeder hat drei Videoplayer zu Hause. Hier wohnen die Leute bis Mitte 20 zu Hause - bis sie verheiratet sind. Eine Frau zieht in 99 von 100 Fällen nicht aus, sondern bleibt zu Hause wohnen. Sie sind gerade Mitte 20. Hätten Sie Lust jeden Abend mit Ihrer Mutter vor dem Fernseher den türkischen Thomas Gottschalk anzugucken? Eher wenig. Was machen Sie denn dann? Sie gehen aus! Die Stadt wächst aber so stark, dass es hier keine klassisch gewachsenen Fußgängerzonen mit einer Kneipen- und Cafékultur gibt, sondern diese Funktionen werden in Shoppingcentern wahrgenommen. Hier gibt es Restaurants in Shoppingcentern. Ich verdiene ja relativ gutes Geld…wenn ich mit meiner Frau essen gehen will, kann ich das mit meiner Frau in einem Shoppingcenter. Stellen Sie sich das mal in Deutschland vor: Ihr Freund, Mann, Zukünftiger lädt Sie ein: „Heute abend machen wir mal Romantik; wir gehen ins Shoppingcenter." Da würden Sie doch sagen: „Hallo, da suche ich mir mal einen Neuen." Verstehen Sie? Das ist hier ganz anders. Die Shoppingcenter haben bis eins, zwei Uhr auf. Beim Kino beginnt die letzte Vorstellung um zwei Uhr; die geht bis vier Uhr morgens! In Deutschland sind die Menschen seit Jahrzehnten gewohnt, dass bis sechs Uhr Ladenöffnungszeiten sind. Da klappt der Bürgersteig hoch. Selbst die Öffnungszeiten sind ja seit zehn Jahren gelockert, aber trotzdem ist es abends tot im Center. Das hat mit Gewohnheiten und Traditionen über Generationen hinweg zu tun. Stellen Sie sich vor, ich würde das nicht tun und ein deutsches Shoppingcenter bauen. Ich würde kein Kino und kein Restaurant reinbauen - das ist tot.

Wenn wir - ohne über andere zu reden - die Dinger so wie in Deutschland planen würden…das hat sofort Auswirkungen. Ein Shoppingcenter in Deutschland hat nur drei Geschosse. Sie gehen ins Erdgeschoss rein, haben eine Ebene unten und maximal eine oben. Hier hat ein Shoppingcenter vier Ebenen, denn Sie können das Kino obendrauf tun.

Die Menschen gehen sowieso ins Kino; die gehen da hoch. Die Menschen gehen lieber horizontal als vertikal. Deswegen gibt's ja Rolltreppen. Je weiter oben, umso schwieriger. Die meisten Shoppingcenter sind oben tot. Wenn du da nun ein Kino obenhin baust, funktioniert das gut. Wenn Sie ein Kino ins Erdgeschoss bauen, vergibst du eine Chance, denn die Leute gehen sowieso ins Kino. Die gehen auch in den vierten Stock, wenn's sein muss. Das sind sogenannte Zielkunden; die gehen da bewusst hin. Muss man wissen!

Am Anfang haben wir uns schon gefragt, ob wir wirklich ein Kino bauen sollen, denn aus einem Kino kann man später schlecht was anderes machen. Wenn Sie ein Kino gebaut haben und stellen später fest, dass das nicht funktioniert, können Sie vielleicht noch eine Skipiste draus bauen, aber die ist dann sehr kurz und auch ein bisschen zu warm. Das ist natürlich ein Problem. Aber wenn man den Markt dann kennt, ist es gut. Man muss eben nur die richtigen Fragen stellen.

In Ungarn und Griechenland funktioniert's wieder komplett anders. In Griechenland haben die 50 Prozent Restaurants. 50 Prozent! In Deutschland hast du überhaupt kein Restaurant. In der Türkei habe ich 100 Personen für die Überwachung des Centers. In Deutschland hab ich einen. Und der bewacht nix, sondern der schleppt der Oma die Tüte ins Auto und hat einen achteckigen Hut auf, damit er aussieht wie ein New Yorker Sheriff. Ganz andere Welt, ganz anderes Produkt. Es heißt immer noch Shoppingcenter, aber ist etwas ganz anderes. Und deshalb muss man global denken, aber lokal handeln.

NKG: Das heißt, Sie sehen sich hier wahrscheinlich als erfolgreiches Unternehmen an. Warum sind Sie erfolgreich?

ECE: Wir sind nicht die Einzigen die das können, aber wir haben es gut geschafft, den Spagat hinzukriegen. Wir schaffen es, lokale Produkte - Shoppingcenter - zu machen, die aber auch so attraktiv zu gestalten, dass internationale Einzelhändler - *Zara, H&M, Douglas, Media Markt* - genauso gerne dahin gehen, wie die türkischen. Das heißt, wir schaffen es, die Dinger so zu bauen, dass sie am Ende eine Genehmigung haben. Das ist eine tolle Sache. Die meisten haben das nicht. 80 Prozent der Gebäude hier in Istanbul haben keine Baugenehmigung.

NKG: Was passiert dann mit denen?

ECE: Die stehen einfach da. Müssen Sie sich auch einfach dran gewöhnen. Keine *Deutsche Bank* oder keine internationale Bank wird so ein Projekt ohne Genehmigung finanzieren. Es gibt Türken, denen ist es vollkommen egal. Uns ist es nicht egal. Deshalb schaffen wir es aber auch, internationale Banken in die Türkei zu bringen, weil die wissen, dass das alle Genehmigungen hat, wenn die *ECE* das geplant hat. Davon abgesehen können wir sie sogar zeigen (lacht). Also, wir schaffen den Spagat relativ gut. Viele Einzelhändler gehen mit uns den Weg und sagen: „ Wenn ihr in die Stadt x geht, dann habt ihr das alles vorher genug recherchiert und gehen da hin.“ Viele andere Leute bauen einfach Shoppingcenter, gerade lokale Investoren, die das Know How nicht haben. Deshalb gehen auch viele Shoppingcenter pleite. Und auch die Mieter…die bauen ihre Regale da rein, machen ihre Deko rein…die geben auch locker mal eine Million für ihre Dekoration in einem Shop aus. Wenn die pleite gehen, haben die auch ihre Million verloren. Und zwar jeder Einzelne. Und deshalb sind wir erfolgreich. Weil uns die Mieter trauen. Die wissen, dass wir unsere Hausaufgaben gemacht haben. Sie kennen das: Sie gehen nicht in ein Shoppingcenter, das 150 Meter *neben* der Fußgängerzone ist.

NKG: Also, Sie sagen, Sie haben den Spagat geschafft. Wie denn genau?

ECE: Im Prinzip ist das sehr, sehr einfach. Man braucht eine gute Lage. Das muss da sein, wo die Menschen sind. Man muss es sehen und man muss es erreichen können. Ist sonst blöd, wenn kein Bus hin fährt und man es mit dem Auto nicht erreichen kann. Ist irgendwie doof. Im Prinzip gibt’s nur fünf Kriterien für ein Shoppingcenter. Ziemlich einfach. Man muss sie nur alle einhalten. Uns wir machen’s eben nicht, wenn nur vier von fünf erfüllt sind. Wir können auch „Nein“ sagen. Das Problem ist, dass es eben Leute gibt, die nicht „Nein“ sagen. Ich sag dazu immer „Greed eats Brain“. Wenn du am Ende nur auf die Kohle erpicht bist und das Ding einfach schnell verkaufen willst und…nach mir die Sintflut, dann gehen Dinge schief. Dann verliert man aber das Vertrauen in die Märkte. Die Einzelhändler und die Kunden vertrauen nicht…die Kunden wissen eigentlich nicht genau, ob das Shoppingcenter von der *ECE* ist…die Dinger heißen irgendwie. Aber die Mieter wissen das. Wir haben auch vorher geguckt, wieviel Menschen da wohnen. Wieviel Kaufkraft

haben die? Wie viele andere Shoppingcenter gibt es? Wie ist deren Ausgabenverhalten? Sind die konservativ? Sind die Frauen alle verschleiert oder westlich orientiert? Darf man in Restaurants Alkohol trinken oder nicht? Es gibt Städte in der Türkei, in denen Sie das nicht dürfen. „Dürfen" ist juristisch oder rechtlich…aber es ist eben kulturell nicht so. Es gibt sehr konservative Städte, wo die Hälfte der Frauen auf der Straße verschleiert ist. Die kaufen dann eben nicht bei *Victoria's Secret* ein. Unwahrscheinlich. Normale Fashion ist für die eben uninteressant.

NKG: Die Nachfrage gibt es schlichtweg nicht.

ECE: Die gibt es nicht. Das muss man aber auch vorher wissen. Wenn da schon drei Shoppingcenter in der Stadt sind und es leben nur eine halbe Million Menschen da und Sie bauen noch eins dazu und wunderst dich nachher, dass es nicht funktioniert, dann haben die Leute einfach ihre Hausaufgaben nicht gemacht.

NKG: Das heißt, diese kulturelle Analyse öffnet Ihnen hier die Türen.

ECE: Naja, wenn jeder ein Shoppingcenter bauen könnte, dann würde es ja jeder machen. Dann wär's ja einfach. Es kann ja auch nicht jeder ein Auto bauen. Nehmen Sie mal das Bespiel der Chinesen: die können ja einen *Mercedes* kaufen, können den da rüber bringen, auseinandernehmen, alle Teile kopieren und den wieder zusammen bauen - kommt ja trotzdem kein *Mercedes* raus. Versuchen die ja seit Jahren. Klappt ja nicht. Also gibt es ja offensichtlich mehr als Copy-Paste. Es gibt ja ein Know How. Und die bei *Mercedes* haben das ja seit 125 Jahren über Generationen. Das ist mehr als nur Dinge zusammenbauen; das ist das Ganze. Das Ganze ist mehr als die Summe der Einzelteile. So ist das bei uns genauso. Wir machen das eben seit 50 Jahren und die meisten können das eben nicht. Deswegen haben wir den Spagat geschafft. Wir schaffen es, auf einen boomenden Market zu gehen, aber nicht in die Falle zu tappen, dass es unaufhörliches Wachstum gibt und an jeder Ecke ein Shoppingcenter bauen. Das klappt nämlich nicht. Das Ding kann auch mal eine halbe Milliarde kosten. Wenn Sie die in den Sand gesetzt haben, ist das einfach blöd.

Sie haben mich am Anfang nach den Wettbewerbern gefragt. Wettbewerber von uns haben das eben nicht gemacht. Die haben fünf, sechs Shoppingcenter zur gleichen Zeit gebaut. Die einen haben sogar 15 Grundstücke gekauft - für jedes 50 Millionen. Sind 750 Millionen

Euro. Stellen Sie sich mal vor, Sie müssen bei der Bank zehn Prozent Zinsen zahlen. Dann sind das allein 75 Millionen Zinsen jedes Jahr. Das ist doof, wenn Sie nachher keine Shoppingcenter bauen. Da gehen Sie pleite. Und das ist denen passiert.

Dann ist es wieder ein Unterschied, ob Sie für ein Familienunternehmen arbeiten oder nicht. Wenn ich eins in den Sand setze, ist das total doof, denn ich muss zu meinem Chef gehen. Dem gehört das alles. Der ist nur zwei Jahre älter als ich. Der würde mich dann sehr unsanft an einer gewissen Körperstelle ziemlich heftig treten. Wenn Sie das Geld von irgendeinem Pensionsfond investieren, dann ist Ihnen das vollkommen egal. Dann…also, „voll kommen egal" ist falsch, aber dann haben Sie einen anderen Druck. Ich war heute morgen so spät, weil meine Chef gerade da war und sich ein Grundstück angeguckt hat. Der setzt sich in den Flieger und sagt, ob er das gut findet. Wenn Sie für einen Fond geben, dann machen Sie ein schönes, buntes Booklet mit Powerpoint und Excel. Damit kann man alles schön machen. Ob das dann in der Wirklichkeit so ist, ist eine ganz andere Frage. Mit einer Exceltabelle kann ich alles schön rechnen. Sie brauchen nur die Kosten um zehn Prozent nach unten zu drücken und die Einnahmen um zehn Prozent nach oben, dann ist das super. Die Frage ist, ob das mit der Wirklichkeit übereinstimmt. Aber wenn ich zum Zeitpunkt der Wirklichkeit schon wieder weg bin, weil ich's an irgendwen verkauft habe, dann…so ist in Amerika die Krise entstanden. Alles war überbewertet. Irgendwann hat mal einer gefragt, ob die Immobilie das wert ist, was auf dem Papier steht. Dann haben alle festgestellt, dass die das gar nicht wert sind und dann waren alle Banken pleite, weil sie nicht mehr die Sicherheiten für die Darlehen hatten. Wir arbeiten relativ sorgsam. Wir sind manchmal ein bisschen langsam. Manchmal können wir eine Chance nicht wahrnehmen, weil wir einfach zu langsam analysiert haben. Das ist sicherlich eine unserer Schwächen - wir sind da ganz schön deutsch. Und manchmal analysieren wir noch, wenn die anderen schon bauen.

NKG: Das ist eine gute Überleitung zur nächsten Frage. Dabei geht es nämlich darum, ob Sie denken, dass Deutsche in der Anpassung an den lokalen Markt in der Türkei gut sind bzw. das gut können oder nicht.

ECE: Das ist schwer zu sagen. Ich glaube, wir haben es hingekriegt. Wir haben relativ viele Konflikte. Es gibt dieses Beispiel des Sprinters. Der Deutsche und der Türke haben einen 100m-Sprint. Der Türke rennt schon los, während der andere noch drüber nachdenkt, wo das Ziel sein könnte. Das Problem ist aber, wir denken nach und denken und denken, in welche Richtung wir laufen. Der Türke ist aber schon losgerannt - in die eine Richtung. Das Ziel ist aber in der anderen. Er rennt leider in die falsche Richtung. Das ist das Problem.

Ich lerne hier viel über Geschwindigkeit, über Entscheidungsprozesse. Die können viel schneller entscheiden. Ein Beispiel: Meine Sekretärin hat zwei Apartments. Die denkt nicht drüber nach. Die kauft das, verkauft es wieder, kauft es. Im kompletten Glauben an Marktwachstum und noch nie enttäuscht worden. Ich würde nie im Leben…ich meine, das ist ihr Ganzes Erspartes, was sie hat…dafür kauft die ein Apartment! Das ist hop oder top! Das ist alles, was die hat! Wenn das in die Hose geht, ist das ganze Familienvermögen dieser Familie weg. Da schläft die total relaxed. Ich bin so deutsch, obwohl ich schon so viele Jahre im Ausland lebe…ich bin so deutsch, dass ich niemals mein gesamtes Vermögen in ein Ding stecken würde und glaube…würd ich nie machen! Die hat Kind, ist schon zweimal geschieden, das komplette Programm. Wo ich sage: „Halt die Kohle zusammen!“, sagt die: „Du hast ja keine Ahnung. Wir haben hier zehn Prozent Inflation. 100 Euro sind nächstes Jahr nur noch 90 Euro. Weißt du, was ich mache? Ich steck das Geld in eine Immobilie und verkauf das Ding nächstes Jahr für 70 Prozent mehr.“ Die denkt gar nicht darüber nach, dass es in die Hose gehen könnte. Komplett optimistisch aufgestellt.

Kennen Sie den Spruch *Insha'Allah*? So Gott will. So denken die. Und wenn ein Unfall ist, dann *Insha'Allah.* Gott hat genommen. Das ist so. Die denken nicht darüber nach, warum. Die ist jetzt natürlich sehr schablonenhaft, aber die Mehrheit der Menschen denkt so…ist viel risikofreudiger. Davon können wir viel lernen und das müssen wir auch, wenn wir hier bestehen wollen. Hier sind z.B. die Entscheidungswege viel schneller und die Risikobereitschaft höher als in Deutschland. Aber trotzdem sind wir noch nicht komplett auf türkischem Level, werden das auch nicht sein und wollen das auch nicht. Im Prinzip ist

mein Job, Hamburg anzutreiben schneller zu sein und die Türken etwas zu zügeln, sodass wir ungefähr auf eine gleiche Geschwindigkeit kommen. Das muss man eben ausloten.

NKG: Und das ist die größte Herausforderung für einen Deutschen.

ECE: Man kann aber auch viel lernen und man darf auch nicht glauben, dass man alles weiß.

NKG: Wir würden jetzt in ein paar spezielle Geschäftsbereiche hineinschauen. Die Frage ist dabei immer, ob Sie Unterschiede zwischen der deutschen und der türkischen Herangehensweise festgestellt haben. Und zwar schauen wir zum Anfang auf die HR-Prozesse. Die hatten Sie ja schon angesprochen. Also wenn eine Stelle vakant ist und Sie einen neuen Mitarbeiter einstellen, wie geht man dann hier im Vergleich zu Deutschland vor? Gibt es da Unterschiede?

ECE: Klar, das ist komplett unterschiedlich. Natürlich scannen wir den Markt und schalten Anzeigen. Je mehr Lower Level die Position ist, umso mehr läuft das unter speziellen Prozeduren. Wir schalten eine Anzeige, meistens online, gucken uns Bewerbungen an und filtern die aus. Je höher die Position ist, umso mehr verlasse ich mich auf ein Networking. „*Der* hat gut über den geredet. *Der* hat mir den mal empohlen."

NKG: Und das macht man in Deutschland nicht so?

ECE: Also ich z.B. bin ganz normal über einen Headhunter gekommen. In deutschen Firmen wird mit Headhuntern gearbeitet. Es ist auch in Deutschland nicht so üblich, dass man die Leute in anderen Unternehmen so gut kennt und die Leute so abzuwerben. Hier ist es normal; die Leute kommen und gehen. Das ist so. Wenn ein anderer Wettbewerber…ich bin nicht glücklich, aber das heißt nicht, dass ich mit dem nicht wieder rede. Es passiert einfach. Und generell ist es so, dass sich die Leute nicht so lange an ein Unternehmen binden. Ich will nicht sagen: „Heute Hü und morgen Hott." Aber es ist eben so. Zwei Jahre ist für den normalen türkischen Menschen eine extrem lange Zeit. Versuchen Sie mal in der Türkei für 12 Monate eine Urlaubsplanung im Unternehmen zu machen. Das ist absolut unmöglich. Das ist einfach in der Herangehensweise, in der Denke der Leute nicht drin, sich jetzt Gedanken zu machen, wann ich im Winter in den Urlaub fahre. Der Deutsche hat

schon für übernächstes Jahr den Karneval gebucht. Der bucht schon das Hotel! Das machen die hier nicht.

HR sind andere Prozesse. Ich z.B. arbeite hier kaum mit Headhuntern, weil die sehr schematisch vorgehen und man eigentlich wenig über die Persönlichkeit erfährt. Beziehungsgeflecht und Empfehlungen sind hier das Wesentliche. Das gibt's in Deutschland natürlich auch. Die Frage ist, von zehn Topleuten hast du in Deutschland wahrscheinlich acht über den Headhunter gekriegt und zwei über Beziehungsgeflechte. Hier ist es wahrscheinlich genau umgekehrt. Aber dafür brauche ich auch ein Beziehungsgeflecht. Das ist extrem schwer. Das ist die größte Hürde für Leute, die hier auf den Markt kommen, erstmal Fuß zu fassen. Am Anfang kannst du hier gar nichts. Ich kann nach acht Jahren die Sprache noch nicht. Wie soll ich denn hier jemanden kennenlernen. Das heißt, man muss am Anfang die richtigen Leute kriegen, deswegen haben wir z.B. am Anfang ein Joint Venture mit der *Koç* Familie gehabt, um so überhaupt erstmal in den Markt reinzukommen. Ich glaube, ohne einen lokalen Partner, wäre das für uns gar nicht möglich gewesen.

NKG: Aber dieses Joint Venture besteht nicht mehr…

ECE: Nee. Das haben wir am Anfang gemacht, arbeiten immer noch mit denen zusammen…aber so sind wir relativ smart in den Markt reingekommen. Weil natürlich logischerweise üben den Joint Venture Partner türkisches Personal reinkommt. Das ist eben türkisch wie deutsch. Am Anfang gab's nicht die richtige Balance zwischen Deutschen und Türken und vielleicht auch unterschiedliche Herangehensweisen, aber mit der Zeit passt sich das eben an. Aber da muss man auch flexibel sein. Da kann man nicht sagen: „Das ist die Unternehmensstruktur." Und sie ist bei uns auch anders. In Deutschland führen wir das Unternehmen anders als hier. In Deutschland würde ich wahrscheinlich als Dinosaurier beschimpft keine Führungsposition mehr kriegen. Oder in meiner Position in Deutschland agiere ich ganz anders als hier.

NKG: Okay. Verlassen wir den HR-Bereich und gehen in den Einkauf. Wenn Sie z.B. Lieferanten oder ein Bauunternehmen auswählen, mit dem Sie zusammenarbeiten wollen - wie funktioniert das dann hier in der Türkei. Gibt es da Gegensätze zu Deutschland?

ECE: In der Auswahl eigentlich nicht. Natürlich versuchen wir Qualitäten festzuschreiben. Das ist dann wieder so ein Erfahrungsschatz. Weil man natürlich deutsch ist und deutsch denkt, will man deutsche Produkte. Jetzt mal ganz plump: Wir bauen ein Shoppingcenter und sagen: „Da muss eine deutsche Heizung rein. Sie muss von *Buderus* sein." Bis man dann feststellt: die türkische Heizung ist genauso gut, kostet aber nur die Hälfte. Es gibt aber auch türkische Heizungen, die kosten nur die Hälfte und sind aber totaler Schrott. Da kommt wieder das lokale Know How rein. Z.B. war mir nicht klar, als ich in die Türkei gegangen bin, dass von den 100 größten Bauunternehmen der Welt 15 Türken sind. In Deutschland gibt's außer *Hochtief* gar nichts und die sind nicht mal unter den Top 100. In der Türkei wird so viel gebaut. Hier ist so viel Know How vorhanden. In Deutschland wird doch gar nichts mehr gebaut. Wenn Sie in irgendeiner Stadt in Deutschland einen Wohnungsbau haben, schreibt ja schon die Zeitung darüber. Die meisten Häuser stehen leer, weil die Deutschen aussterben. Hier gibt es jedes Jahr eine Million mehr! Und leben immer noch traditionell mit 4,5 Personen im Haushalt - was auch immer weniger wird. Die brauchen jedes Jahr zwei Millionen neue Wohnungen. Bei uns sterben jedes Jahr 300.000.

Das ist im Einkauf ein Thema...und natürlich ist es so…es gibt nicht nur Vorurteile. Hier ist nicht alles so qualitativ hochwertig, wie wir das aus Deutschland kennen. Aus Deutschland hab ich über *TÜV* und *DIN* bestimmte Standards. Wenn ich etwas kaufe, dann kann es sich der Lieferant gar nicht leisten, diese Qualität nicht zu liefern, weil der dann blacklisted wird oder sogar eine Strafe zahlen oder ins Gefängnis gehen würde. Hier gibt's das nicht. Hier gibt's nicht *den* TÜV. Hier gibt es keine DIN-Norm. Und wenn Ihnen einer auf den Zettel schreibt, dass das DIN-Norm ist, wissen Sie nicht, ob der das drauf kopiert hat oder nicht. Das ist unendlich schwer, das herauszufinden. Das können Sie am Ende auch nur über die Erfahrung. Je länger Sie hier sind, umso besser verstehen Sie das. Aber das ist für jemanden, der hierher kommt, extrem schwierig.

NKG: Spielen persönliche Netzwerke in dem Bereich auch eine Rolle oder eher nicht?

ECE: Ja, die können aber auch gefährlich sein.

NKG: Inwiefern?

ECE: Wenn ich mich auf meine Leute verlasse und der beste Kumpel von meinem Construction Director verkauft Heizungen, dann macht er das Geschäft mit dem. Also wie gesagt, hier spielen Familienbande und persönliche Beziehungen eine viel größere Rolle als die Beziehung zur Firma. Ich würde mich nie darauf verlassen, dass irgend jemand - wenn es hart auf hart kommt - auf der Seite der Firma steht. Du kannst in der Türkei zu 100 Prozent davon ausgehen - wenn es drauf ankommt -, dass die auf der Seite der Familie oder Freunde stehen.

NKG: Obwohl man das aus deutscher Sicht aber auch nachvollziehen kann, oder?

ECE: Ja, aber in Deutschland ist das nicht so. Das ist einfach nicht so! Nehmen wir mal das Beispiel vom Herrn Kauder. Der ist Fraktionsvorsitzender der CDU. Der hatte einen Zwist mit seinem Bruder und hat den aus der CDU ausgeschlossen. Das würde in der Türkei doch nicht passieren. Stellen Sie sich mal vor, der würde in der Türkei seinen eigenen Bruder aus der Partei ausschließen! Hallo! Da würden die lieber beide die Partei verlassen und eine eigene gründen! In Deutschland sind die Leute total mit Unternehmen verbunden. Stellen Sie sich mal vor, da arbeitet einer bei *VW*; der würde seinen eigenen Bruder als Zulieferer in den Hintern treten, wenn der was Schlechtes verkauft. Weil der sagen würde: „Mein Image leidet." Hier ist es genau andersrum. Das kann ein Problem sein!

Da gibt es Connections…ich versuche es immer - da bin ich wieder sehr deutsch - auf die möglichst objektive Stufe zu bringen. Mich versuchen hier ständig Leute eingeladen. Ich versuche, das so weit wie es geht, abzulehnen, kann ich aber auch nicht machen, weil es teilweise unhöflich ist. In Deutschland würden Sie nicht eingeladen. Da gibt's Compliance Regulations. Das gibt's hier nicht. Hier gibt's grade ein neues Gesetz, das reguliert hat, dass Geschenke an Parlamentsabgeordnete auf 8000 Euro pro Geschenk limitiert sind! Die waren vorher unlimitiert. Da wurden ganze *S-Klassen* an Abgeordnete gegeben. Kostet eine halbe Million. Das ist jetzt limitiert auf 8000 Euro pro Geschenk! In Deutschland dürfen

wir kein Geschenk über zehn Euro vergeben. Das ist der Benchmark. Verstehen Sie? Da leben wir! Da gibt's eine kleine Differenz im Einkauf… und da versuchen natürlich viele über die sozialen Netzwerke ihren Kram zu verkaufen. Das ist ein Problem. Ich als Deutscher kann leichter „Nein" sagen. Vielen meiner Mitarbeiter fällt es schwer, da „Nein" zu sagen, weil sie in der Tradition stehen, dass man sich kennt und nicht einfach was abschlägt. Ich kann gut schlafen, wenn ich gesagt hab: „Nee, ich will dich nicht treffen. Ist mir egal." Das würde kein Türke so machen. Deswegen ist es aber manchmal auch gut, dass ich das kann. Ich hab da überhaupt kein emotionales Problem mit. Ist so. Das ist für mich leicht. Könnten *die* nie machen. Also, „die" klingt immer so abwertend; nicht falsch verstehen! Ich hab da großen Respekt, aber die kommen aus einer ganz anderen Kultur. Das muss einem klar sein.

NKG: Der letzte Bereich bezieht sich auf den Umgang in Ihrer Firma mit dem politischen Umfeld. Haben Sie da Unterschiede festgestellt? Müssen Sie z.B. in der Türkei viel stärker Beziehungen in die Politik knüpfen als in Deutschland, um erfolgreich am Markt zu sein?

ECE: Das ist komplett anders, aber nicht, wie man sich das denkt. Die Dinge, die wir machen sind sehr groß. Wir bauen sehr große Shoppingcenter und investieren hunderte von Millionen Euro. In so einem Ding arbeiten während der Bauzeit zig Tausende, später sind mindestens 5000 bis 6000 Menschen da festangestellt. Die Menschen sind alle sozialversichert. Die zahlen alle Steuern. Ich sag mal so: Shoppingcenter dienen diesem Land sehr gut, weile eine Menge von Unregistered Trade, also Schwarzmarkt, in Registered Trade…im Shoppingcenter können Sie mit Bargeld kaum noch bezahlen; da läuft fast alles über Kreditkarten. Was dazu führt, dass alles registriert ist. Das ist gesellschaftlich nicht ganz uninteressant. Wenn ich mit dem Finanzminister dieses Landes sprechen will, dann ruft meine Sekretärin einfach die Sekretärin vom Herrn Şimşek an und ich kann den morgen treffen. Und dann sag ich: „Passen Sie auf, wir wollen *das* bauen und wir haben *das* Problem." Viele Dinge sind hier noch nicht so reguliert und geklärt. In Deutschland ist es ziemlich einfach: *das* ist erlaubt und *das* ist verboten. Dazwischen ist die Grenze. In der Türkei ist es so: *das* ist erlaubt und *das* ist verboten und *dazwischen* - *das* ist die Türkei! Verstehen Sie? Viele Dinge sind im Graubereich. Die sind nicht so gesetzestechnisch. In

Deutschland haben wir Jahrzehnte Erfahrung. Da gibt's für jeden Kram auch ein Bundesverfassungsgerichtsurteil. Gibt's hier nicht. Aber es ist nicht so, dass wir mit dem Checkheft durch die Gegend laufen müssen. Ganz im Gegenteil! Wir gehen da hin und sagen: „Wir sind die Guten, wir sind die ausländischen Investoren, wir tun Gutes für euer Land." Und wir kriegen volle Unterstützung.

NKG: In Deutschland ist es ja nicht gerade so, dass Sie mit dem Finanzminister persönlich sprechen, oder?

ECE: Nee. Das ist a) gar nicht möglich und b) würden zehn andere Leute - der Bürgermeister, der Oberbürgermeister und 15 andere sich auf den Schlips getreten fühlen und in die Zeitung gehen und sagen: „Gucken Sie mal, der versucht den ganzen Prozess zu umgehen. Wir sind zuständig." Und vor lauter Zuständigkeit…deshalb, verstehen Sie, bauen wir Windparks in Deutschland in der Ostsee und kriegen den Strom nicht in den Süden. Weil niemand eine Entscheidung treffen kann. Weil jeder lokale Politiker sagt: „Diese Kröte, der geht's schlecht. Deswegen darf der Mast hier nicht gebaut werden." Und deshalb werden wir wahrscheinlich in dreißig Jahren noch Atomkraftwerke in Deutschland haben, weil wir nicht in der Lage sind, was anderes zu machen. Weil unser System so geblockt ist und jeder kann alles. Hier ist es natürlich etwas weniger demokratisch, aber es ermöglicht eben auch noch die Dinge. Deutschland war da in den Fünfzigern genauso. Glauben Sie im Ernst, dass der lokale Bürgermeister in Wolfsburg gesagt hat: „Die VW Fabrik hätte ich hier gerne nicht." Und der Herr Adenauer gesagt hat: „Wir bauen die jetzt hier hin."

Das ist eben eine andere Phase. Hier wird eine dritte Bosporusbrücke gebaut. Dafür wird ein Wald abgeholzt. Hier beginnt jetzt gerade erst ein Protestdenken. Die Menschen haben zehn Jahre wirtschaftliche Stabilität hinter sich, wo jeder auch erstmal auf sich selber geschaut hat, sein eigenes Apartment gebaut hat. Und Sie haben bestimmt von den Gezipark-Protesten im Sommer gehört. Das sind Dinge, wo in der Türkei so eine Pflanze aufgeht, wo Leute außerhalb des wirtschaftlichen Denkens politische Interessen haben und vielleicht auch mal opponiert. Generell gegen bestimmte Dinge zu opponieren, ist hier ja gar nicht kultureller Bestandteil. Ich sag mal, der Atatürk hat viel Gutes für die Türkei

gemacht, aber der würde jetzt auch nicht direkt den Friedensnobelpreis kriegen und wahrscheinlich auch nicht als größter Demokrat aller Zeiten in die Geschichtsbücher eingehen. Es gibt eben bestimmte Phasen in bestimmten Ländern, wo man Dinge eher direktiv durchsetzt. Ich hier in meiner Firma - und die oben drüber auch. Also ich *muss* hier politisch gar nicht vernetzt sein. Wenn ich irgendwo hingehe und sage: „Guten Tach, ich möchte hier gern ein Shoppingcenter bauen", dann gibt's eigentlich niemanden, der dagegen ist.

NKG: Gibt es da keine Ausschreibung? Ich stelle mir das so vor, dass es ein Grundstück gibt, sich verschiedene Unternehmen bewerben und verschiedene Konzepte für eine Shoppingmall einreichen…

ECE: Wieso?

NKG: Also Sie suchen sich selbst ein Grundstück und kaufen das…?

ECE: Wenn es ein städtisches Grundstück ist, dann muss das über eine Vergabe erfolgen. Aber das ist ja nur bei städtischen Grundstücken. Das ist ja in Deutschland genauso. Wenn Sie in Deutschland ein privates Grundstück kaufen, dann können Sie sagen: „Guten Tach, ich bau jetzt hier ein Shoppingcenter."

NKG: Aber beim Vergabeverfahren wir dann ganz demokratisch ausgewählt wie in Deutschland oder gibt's da andere Einflüsse?

ECE: Also wir nehmen an solchen Vergaben nicht teil, aber weil wir wahrscheinlich auch so unsere Zweifel haben, ob ein ausländischer Investor immer den Zuschlag bekommt. Natürlich kann man das hier nicht immer so genau sagen, aber in unserer Welt spielt es keine Rolle. Wir bauen die Grundstücke nicht da, wo die Stadt Grundstücke versteigert. Wir bauen die Grundstücke da, wo wir glauben, da sollte es stehen. Und dann kauf ich da die Grundstücke. Wenn es sein muss, kauf ich auch 20 Häuser…

NKG: Aber Sie bauen doch auch Shoppingmalls mitten in der Stadt…

ECE: Aber in Deutschland, z.B. in Hamburg, gehört die Innenstadt ja nicht dem Staat, sondern ganz vielen kleinen Leuten. Die Fußgängerzone als solche gehört der Stadt, aber die Grundstücke gehören einzelnen Menschen. Genauso ist das hier. Sie kaufen die Grundstücke. Es kann sein, dass da mal ein städtisches Grundstück dabei ist, dann müssten

Sie das über eine öffentliche Ausschreibung…das ist wie in Deutschland. Ist aber eher unwahrscheinlich. Wir kaufen Grundstücke von Privateigentümern. Manchmal, auch in Deutschland, kaufen wir fünf Häuserblocks. Dann mieten wir einen nach dem anderen und reißen die fünf Häuserblocks ab und bauen danach ein Shoppingcenter. Das kann auch mal fünf Jahre dauern. Aber wenn wir davon überzeugt sind, dass an der Stelle ein Shoppingcenter stehen soll, dann bauen wir das da hin. Wenn wir's hinkriegen. Wenn wir's nicht hinkriegen, lassen wir's. Aber wir würden nicht den schlechteren Standort nehmen, nur weil der gerade da ist. Denn dann passiert genau das, was ich am Anfang gesagt habe: Sie bauen das und dann geht da keiner hin. Aber das hat mit unserem Setup zu tun. Es gibt andere, die das anders machen. Andere Leute kaufen eben die Grundstücke, die zur Verfügung sind, bauen da ein Shoppingcenter hin und haben die Hoffnung, dass die Menschen dann da hin gehen. Das ist auch ein Geschäftsmodell. Ist aber nicht unseres. Wir bauen nur da, wo auch Menschen leben. Oder wir glauben, wo sie in Zukunft leben werden. Man kann auch ein Grundstück kaufen, weil man glaubt, die Stadt wächst in die Richtung und ich brauche sowieso fünf Jahre. Und in fünf Jahren sind so viele Häuser drumrum gewachsen. Aber wir bauen nie auf der grünen Wiese und sagen: „Da sollen die Leute doch mit dem Auto hinfahren." Das machen wir nicht. Gibt's aber auch.

NKG: Um den Bogen zum politischen Umfeld zurückzuspannen: Sie haben nicht das Gefühl, dass Sie…

ECE: Ach wissen Sie, auch in Deutschland ist das so, wenn wir in eine Stadt gehen und wollen ein Shoppingcenter bauen, dann sind eigentlich grundsätzlich die Menschen dafür. Es gibt auch Menschen, die dagegen sind, aber die Mehrheit ist dafür. Am Ende bauen wir die Dinger ja nicht für uns, sondern für die Menschen, die da shoppen. Wenn die Mehrheit der Menschen dagegen wäre, dann würden die ja nachher auch nicht shoppen. Was Sie hören, sind natürlich häufig Bürgerinitiativen, weil die mehr in der Zeitung stehen. Das heißt ja nicht, dass die die Mehrheit haben. Und in Deutschland ist es häufig so: wenn der Oberbürgermeister von der SPD ist, dann ist die SPD für's Shoppingcenter und die CDU dagegen. Wenn der Oberbürgermeister von der CDU ist, dann ist die CDU dafür und die SPD dagegen. Und wenn Sie im Osten sind, dann ist häufig der Oberbürgermeister von der

Linken - dann ist der eben dafür und die anderen sind dagegen. Es ist eigentlich ziemlich einfach: Die, die an der Macht sind, sind häufig dafür, weil es einfach Sinn macht, es zu tun. Es bringt Gewerbesteuer, Arbeitsplätze, all so ein Krimskrams, was ein Politiker möchte. *Der* möchte wiedergewählt werden, *wir* möchten Geld verdienen. Wir machen das ja auch nicht aus Fürsorgepflicht (lacht), sondern wir wollen damit Geld verdienen. Wir gehen in Städte, in denen es keine Shoppingcenter gibt und die Mehrzahl der Menschen möchte das. Viele sagen: „Ja, wir mögen den Tante-Emma-Laden um die Ecke, aber wir kaufen einfach leider da nicht ein." Ich weiß wovon ich rede. Meine Eltern hatten mal ein Tante-Emma-Laden. Alle haben gesagt, wie schön das ist, aber gekauft haben sie trotzdem im Supermarkt. Das ist einfach so. Und Sie kaufen auch nicht Ihre Klamotten in einer Boutique, wo es nicht ganz Ihre Größe gibt und Ihnen die Farbe nicht gefällt. Das machen Sie nicht. Sie kaufen es genau da, wo Sie kriegen, was Sie möchten. In Ihrer Größe. In Ihrer Farbe. Und das kriegen Sie ja wahrscheinlich eher in einem großen Laden als in einem kleinen Laden und in einem Shoppingcenter eher als in der historisch gewachsenen Fußgängerzone.

Wir haben vorhin über *H&M* gesprochen oder *Zara*. Ein *H&M* -Laden sieht auf der ganzen Welt gleich aus. Der ist genau 40 qm groß oder 723 qm. Die haben eine genaue Abfolge, wie die Regale stehen; das ist genau festgelegt. Das ist nicht zufällig. Die bauen nicht in Hamburg 150 und in München 10.000 qm. Die Shops sind alle gleich groß. Und wenn man das nicht bieten kann, dann geht der *H&M* einfach nicht da hin. Der Wettbewerb ist so groß; das heißt sie kriegen es irgendwo. Entweder bauen Sie so ein Ding, dann haben Sie die Marken da. Oder der Rest der Fußgängerzone ist dann tot. Bei der Mobilität, die wir heute haben, sind Sie doch in jeder großen Stadt im Nu und machen dann da ihr Shopping. Oder Sie machen es online, noch schlimmer. Dann haben wir fünf Millionen Arbeitslose. Da arbeiten nur noch Leute für 4,50 Euro Stundenlohn in Nachtschichten bei *Amazon*…oder bei *Otto* (lacht). Ist so. Wenn die Leute das nicht wollten…deswegen sind Politiker grundsätzlich…es ist nicht die größte Hürde, eine politische Unterstützung zu bekommen. Es ist sicherlich so, dass in Deutschland mehr opponiert wird als hier.

NKG: Trotzdem muss ich jetzt noch einmal nachhaken: Wenn Sie sagen, Sie rufen, den Finanzminister an…Warum haben Sie konkrete Beziehungen zum Finanzminister?

ECE: Ich gebe Ihnen mal ein Beispiel. In der Türkei werden klassisch Grundstücke gekauft. So was machen wir nie. Wir sagen: „Guten Tach, ich hätte gern ein Grundstück und kaufe es aber nicht, sondern habe eine Option darauf, es zu kaufen." Die Option bedeutet, der kann das nicht mehr an wen anders verkaufen. Ich plane, vermiete, besorg die Finanzierung, aber ich hab das Grundstück sicher. Ist jetzt sehr technisch. So was gab's in der Türkei nicht. Das haben die einfach vergessen. Ist ja kulturell nicht so…Oder du kannst Grundstücke für 100 Jahre mieten. Das nennt man „Pacht". So was gab's hier gar nicht. Den Begriff kannten die nicht. Die wussten nicht, was das ist! Das kann ich natürlich nicht mit dem lokalen Bürgermeister besprechen und fragen: „Kannst du mal die Gesetze in der Türkei ändern?" Aber ich kann nach Ankara gehen und kann denen sagen: „Im Rest der Welt gibt es fünf verschiedene Formen, ein Grundstück zu sichern. Man kann sie kaufen, optionieren, pachten, eine Option auf eine Pacht machen, oder alles miteinander kombinieren. Das gibt's leider bei euch nicht. Könnt ihr das mal bitte ändern?" Wir haben so ein System hier innerhalb von drei Monaten geändert. Das würde in Deutschland 20 Jahre dauern. Aber natürlich müssen Sie in der Lage sein, mit den Toppolitikern zu sprechen.

Oder die hatten letztes Jahr die Idee: „Oh, in der Türkei gibt's ja die türkischen Lira. Ist ja super. Wir schreiben jetzt mal ins Gesetz, dass in der Türkei nur noch Geschäfte in türkischen Lira gemacht werden dürfen." Das ist…bei uns läuft alles in Euro ab. Die ganze Welt läuft in Euro oder Dollar ab! Das würde dazu führen, dass die komplette Wirtschaft lahmliegt. Das haben die einfach nicht gemerkt. Da haben irgendwelche nicht bestens ausgebildeten Kollegen im Parlament so was beschlossen. Wir haben das nur durch Zufall mitgekriegt, weil hier eben auch die Presse die Dinge nicht so transparent macht. Da haben wir denen erstmal erklärt, dass das bedeutet, dass ihr komplettes Wirtschaftswachstum zusammenbrechen wird, weil ausländischen Investoren das Land verlassen. Und zwar nicht übermorgen, sondern morgen.

NKG: Ja, Devisenverluste und so was…

ECE: Ja, klar! Oh! Das haben die einfach vergessen! Deswegen ist das ein Emerging Market. Hier gibt es eben viele Dinge…ich meine, in Deutschland würde doch keiner auf die Idee kommen! Da darfst du Verträge in Euro und in Dollar machen, von mir aus auch in Yen! Das nennt man Marktwirtschaft! Die haben hier auch eine Marktwirtschaft, aber eben vieles nicht reguliert und manchmal passiert so was. Deshalb ist es wichtig, dass wir einen Einfluss auf die Politik haben.

NKG: Also Lobbyarbeit…

ECE: Nicht mal unbedingt eine Lobbyarbeit. Eine Lobbyarbeit ist, wenn ich bestimmte Dinge ändern will. Hier ist es einfach nicht geregelt! Die haben es einfach vergessen! Oder hat noch nie jemand danach gefragt! Das müssen Sie sich mal überlegen: Vor zehn Jahren gab's noch gar keine ausländischen Investoren. 1952 war in Deutschland auch noch nicht alles geregelt. Da haben bestimmte auch viele große Industrielle beim Herrn Adenauer angerufen und gesagt: „Herr Adenauer, weißte was? Das ist noch nicht so gut geregelt. Das müssen wir mal *so* regeln." In Deutschland nach 50, 60, 70 Jahren *ist* alles geregelt. Da brauchen Sie nur in den Gesetzestext gucken und wenn du es nicht lesen kannst, gehst du zum Anwalt. Der liest dir das vor, dann weißt du was du darfst und was nicht.

Hier sind viele Sachen nicht geregelt. Z.B. Baugenehmigungen für Shoppingcenter gibt es überhaupt gar nicht. Die haben nur Regularien für Häuser. Türlich muss man dann irgendwie mit den Menschen zusammensitzen und sagen: „Passen Sie auf, ganz einfache Dinge. Wie ist der Brandschutz bei so einem Gebäude, die Statik?" Wir leben hier in einem Erdbebengebiet. Die sind dankbar, wenn wir Statiker aus Deutschland bringen, die ihnen erklären, dass man das so baut, dass es beim Erdbeben nicht einstürzt. Ist auch eine tolle Sache. Denken Sie an Riga, wo das Ding grad erst letzte Woche eingestürzt ist. Ist dann doof. Verstehen Sie, die haben auch 70 Jahre Sozialismus hinter sich und sind auch grad erst seit 15 Jahren in der normalen Welt angekommen und da ist das Ding halt leider eingestürzt. Ist halt blöd - besonders, weil da Leute drin waren, die alle tot sind jetzt. Das heißt, die sind sehr dankbar, wenn wir das machen.

Lobbyarbeit hat immer so einen negativen Beigeschmack. Wir versuchen nicht, Leute hintenrum zu infiltrieren. Wir sagen: „Wir wollen das.“ Die sagen: „Gerne!“ Aber die sind gar nicht in der Lage, dass gerne umzusetzen, also helfen wir ihnen auch oder zeigen ihnen Wege auf, wie sie die Genehmigung kriegen. Weil wir wollen eine Genehmigung. Viele türkische Unternehmen wollen überhaupt keine Genehmigung. Die bauen einfach. Das wollen wir aber nicht! Wir finden, so eine Genehmigung ist schon eine sinnvolle Sache. Hier ist einfach viel nicht geregelt.

Hier gibt es z.B. erst seit drei Jahren TÜV. Und wissen Sie, welcher TÜV das ist? Das ist der *deutsche* TÜV! Der türkische Staat hat einfach mit dem TÜV einen Deal gemacht und gesagt: „Damit hier nicht mehr so viele Menschen jeden Tag sterben, kriegt ihr für das ganze Land die Rechte, zu prüfen….aber auch die Pflicht…innerhalb von fünf Jahren müssen alle Autos geprüft sein.“ Das ist auch nicht richtig demokratisch. Das haben die einfach festgelegt. Wie willsten das machen? Und das eben auch in einem Land wo auf Low Level die Korruption drin ist. Wenn du das mit einem türkischen TÜV machst, was glauben Sie was da los ist? Da gibt jeder 150 türkische Lira und kriegt seine Plakette. Da haben die natürlich bewusst in jedes Kaff einen deutschen Sturbock gesetzt, der sagt: „ Das ist Vorschrift. So isset jetzt.“ Aber das macht das Land sicherer. Das ist eben hier so. Ist nicht alles 100 Prozent demokratisch, aber nicht automatisch schlecht. Also mit dem TÜV, das ist eine tolle Sache! Die haben hier viel weniger Verkehrstote. Die Autos sind teilweise 30 Jahre alt und haben keinen TÜV. Meine Frau ist Ärztin. Wissen Sie, wie viele die täglich von der Straße kratzen? Das wollen Sie gar nicht wissen. Nicht schön. Sieben Leute, kein Sicherheitsgurt im Auto. Wenn die zusammen…dann sind sechs tot.

TÜV ist ein bisschen leichter zu verstehen als Shoppingcenter. Aber auch im Shoppingcenter gibt’s Regularien. Z.B. Sie fahren die Rolltreppe runter und die Leute haben hier alle Badelatschen an. Irgendwann hört die Rolltreppe auf. Haben Sie schon mal zehn Kinder gesehen, die dann in der Rolltreppe verschwunden sind?

NKG: Nee.

ECE: Haben Sie schon mal gesehen…eine deutsche Rolltreppe hat rechts und links immer eine Borste. Schon mal gefragt warum?

NKG: Nee.

ECE: Weil Kinder in Schlappen gerne daran lang schleifen. Das Plastik wird heiß, der Fuß bleibt kleben, Rolltreppe kommt, Zehen sind ab. Ganz schlecht. Wir wissen das. Deswegen bauen wir Rolltreppen mit Borsten. Das weiß hier kein Mensch, dass man das in eine Vorschrift reinschreiben soll. Da helfen wir den Menschen hier. Rolltreppe - Borste: Zehen für Kinder. Gut. Woher soll der Bauamtsleiter in Hintertupfingen hier in der Türkei das wissen? Der hat das noch nie in seinem Leben gehört.

Oder ein Beispiel: Wir bauen Parkplätze auf Shoppingcenter oben drauf. Die Menschen sind noch nie in ihrem Leben in eine Spindel gefahren. Die kennen das nicht! Woher auch? In Eskişehir gibt's keine Parkplätze auf Häusern obendrauf, also gibt's auch keine Regeln dafür. Woher soll der Mann am Bauamt wissen, wie man eine Spindel baut? Also bringen wir Experten aus Deutschland und erklären ihnen das. Aber wir machen das natürlich schlau, fahren nach Ankara und erklären das dem Bauminister. Dann kann der dafür Regularien festlegen, dass wir nicht jedes Mal jemanden aus Deutschland holen müssen. Das machen wir auch aus eigenem Interesse. Natürlich profitiert mein Wettbewerb auch. Aber das ist eben in Emerging Markets der Fall.

NKG: Dass Sie eben auch mitgestalten *können*.

ECE: Ja! Und auch wollen! Und noch mal: Wir machen das nicht nur aus Fürsorge oder weil wir die Guten sind. Wir wollen damit Geld verdienen. Das ist für mich Win-Win. Für die meisten Politiker ist ein Shoppingcenter was Positives. Weil die alle wissen: Schwarzmarkt: geringer, Leute: angestellt, sozialversichert, krankenversichert. Sie glauben doch nicht, dass da jemand auf dem Basar krankenversichert ist. Bei wem denn? Oder glauben Sie, dass Sie da eine Rechnung kriegen? Oder mit Kreditkarte zahlen können? (lacht.) Fragen Sie sich mal warum! Weil es einen Beleg gibt.

NKG: Ich habe noch zwei Fragen an Sie. Eine wäre, ob Sie hier in der Türkei während ihrer Tätigkeit bestimmte Vor - oder Nachteile erlebt haben aufgrund der Tatsache, dass Sie Deutscher sind. Abgesehen davon, dass Sie die Normen aus dem Headquarter besser kennen.

ECE: Relativ schwieriger Frage. Wissen Sie, ich bin der Chef von all dem.

NKG: Die Antwort habe ich schon mal gehört (lacht).

ECE: Das ist aber einfach so.

NKG: Haben Sie z.B. das Gefühl, dass Sie sich mehr erlauben können, weil Sie Deutscher sind?

ECE: Nee. Man ist immer relativ gut beraten…ich bin seit 1995 fast überall Ausländer…wenn man etwas zurückhaltender ist. Nachteile…nein. Natürlich komme ich nie in bestimmte Kreise rein. Das ist einfach gegeben. Wenn die sich auf türkisch einen Witz erzählen, kann man den nicht übersetzen. Aber richtig Nachteile…ich glaub nicht, dass man sich als Ausländer - egal wo in der Welt - mehr herausnehmen kann. Es gibt bestimmt Menschen, die das glauben. Ich glaub aber nicht, dass die langfristig erfolgreich sind. Nirgendwo. Nicht mal in Österreich, wo du glaubst, die gleiche Sprache zu sprechen. Die sprechen nicht die gleiche Sprache (lacht).

Klar kann ich bestimmte Dinge sagen. Aber ist das jetzt ein Vorteil? Dafür hast du wieder den Nachteil, dass du mit dem nie wieder ein enges Verhältnis haben wirst, wie das bei Türken untereinander ist. Das hat aber mit der Türkei nichts zu tun. Das hat damit zu tun, dass du einfach anders tickst und denkst, weil du Ausländer bist. Das muss einem nur klar werden. Natürlich ist das toll, wenn ich in die Polizeikontrolle komme und ich antworte dem auf deutsch…dann sagt der in neun von zahn Fällen: „Fahr weiter!“ Weil der überhaupt keine Lust hat, sich dieses Drama…aber ist das jetzt wirklich toll? Nein. Das sind irgendwelche Kleinigkeiten im täglichen Leben. Ich sprech kein Wort türkisch, kann hier aber trotzdem im Supermarkt einkaufen. Das liegt aber eher an der Freundlichkeit der Menschen hier in der Türkei. In Deutschland wären Sie sicherlich verloren. Sie sind in einem deutschen Supermarkt ja schon auf deutsch verloren. Es gibt sicher im alltäglichen Leben Kleinigkeiten, aber generell…Nein. Nein. Jetzt könnte ich sagen: „Nur weil ich Deutscher bin, hab ich das und das hingekriegt.“ Nee. Hier waren schon viele andere Deutsche vor mir in der Position, die nicht erfolgreich waren. Ich denke, dass es sehr von der Persönlichkeit abhängt und nicht jeder dafür geeigent ist. Ich bin wahrscheinlich eher ungeeignet, in Deutschland in einem großen Unternehmen zu arbeiten und kann eher autonom in so einem Land…das hat mit dem Individuum zu tun.

(…kurzes Gespräch über seine Frau…)

Also viele Dinge haben mit den kulturellen Unterschieden zu tun. Wenn mich jemand fragt: „Können Sie türkisch?“ Dann sag ich: „Ja, ich kann türkisch *denken*.“ Ich glaub das. Ich kann mich aber auch in die ungarische Seele reindenken. Und in die türkische. Ich spreche die Sprache nicht, aber ich versteh den. Aber das hat nix mit der Türkei zu tun. Der einzige Unterschied: ich bin schon acht Jahre hier. Ich verhalte mich heute schon anders, als ich das in den ersten zwei Jahren getan habe.

(…Gespräch über Arbeitsperspektiven der Interviewerin und das Leben im Ausland generell…)

NKG: Eine Frage habe ich noch, die vielleicht noch einmal auf Dinge abzielt, die wir vielleicht noch nicht besprochen haben. Haben Sie Situationen erlebt, in denen Sie sagen würden, das deutsche Headquarter würde in der Situation völlig anders entscheiden als die Türken.

ECE: Jeden Tag! Ist doch klar. Unsere Geschäftsführung besteht aus neun Geschäftsführern - die sind alle deutsch. Von denen war noch keiner jemals als Expat im Ausland. Die kennen Hamburg in- und auswendig. Die kennen sich relativ gut in Deutschland aus, aber auch da nicht alles. Für die ist Österreich schon unerreichbar weit. Das kennen die nur vom Skiurlaub. Einmal hab ich mit Leuten der *Deutschen Bank* zu tun gehabt, die wussten nicht, dass Antalya eine türkische Stadt ist. Und das waren gut ausgebildete Middlemanager! Es gibt viele Dinge, bei denen die anders entscheiden würden. Aber weil die das ja auch wissen, schicken die jemanden wie mich hierhin, der ihnen das erklärt. Das ist ja die Idee. Wir haben in 17 Ländern 17 Geschäftsführer sitzen. Die sitzen genau an der Schnittstelle, um die notwendige Übersetzung - nicht sprachlich, sonder kulturell oder inhaltlich - zu geben. Woher sollen die wissen, dass es hier Kinos braucht. Natürlich würden die anders entscheiden…wahrscheinlich würden sie hier gar nicht entscheiden, weil sie wissen, dass sie falsch entscheiden. Die sind ja nicht duselig. Die sind ja Geschäftsführer, weil sie die neun Besten sind, die wir in der Firma haben. Hoffentlich (lacht). Ist doch klar, dass die auch alle die Fähigkeit haben, zumindest zu wissen, dass sie sich das lokale Know How anhören müssen.

NKG: Können Sie mir vielleicht noch abschließend einen konkreten Fall schildern?

ECE: Nehmen Sie mal das Kino-Beispiel. Wenn Sie den fragen: „Sollen wir mit *Tekkno* oder mit *Media Markt* einen Abschluss machen?“, dann würden die wahrscheinlich neun Mal „*Media Markt*“ sagen, weil sie das kennen. Das ist das Problem. Wenn ich etwas nicht kenne, mach ich es nicht. Das ist einfach so. Das passiert uns häufig. Soll ich mit *Hochtief* arbeiten oder mit *Kayi*? Das ist eine Baufirma so groß wie *Hochtief*. Aber noch nie gehört. Da sagen die: „Klar arbeiten wir in der Türkei mit *Hochtief*. Die kennen wir.“ Vielleicht sind die hier 50 Prozent teurer und viel schlechter, weil sie nicht so vernetzt sind, aber die Tendenz…

Es gibt ganz, ganz wenige wirklich internationale Unternehmen. Wir sind ein Unternehmen, das in 17 Ländern arbeitet, aber wir sind kein internationales Unternehmen. Da würden von neun Geschäftsführern erstmal fünf Frauen sein und aus sechs verschiedenen Ländern kommen. Aber so sind’s neun Männer aus Deutschland. Da ist eben ein deutsches Unternehmen, das in vielen Ländern tätig ist. Aber da fehlt noch der Schritt zu einem wirklich internationalen Unternehmen. Schauen Sie, der Vorstandvorsitzende von *VW* kommt aus Deutschland oder der von *Daimler*. Da können Sie ja noch von Glück reden, dass der Zetsche zumindest mal bei *Chrysler* ein paar Jahre im Ausland war und in Südafrika geboren ist. Und der Winterkorn war auch schon mal im Ausland. Aber am Ende, wenn Sie sich die Vorstände angucken…sehen Sie die Schwächen. Warum ist ein Unternehmen wie *Daimler* in der Schwierigkeit und verkauft in China keine Autos? Der hat da keinen Draht dazu und da ist auch keiner im Vorstand zuständig. Die leben eben in Sindelfingen oder wo das Werk von denen ist. Das ist das Problem, das wir auch in Deutschland haben. Wissen Sie, wer der CEO von *Coca-Cola* ist? Das ist ein Türke. Und der Finanzminister hier war früher CEO bei *Merrill Lynch*. Es gibt Unternehmen die ein internationales Topmanagement haben. Gucken Sie mal, was das für eine Diskussion ist, dass bei der *Deutschen Bank* ein Anshu Jain der CEO ist. Inder. Und der *musste* deutsch lernen. Was für ein Blödsinn! Ich meine, die arbeiten in der ganzen Welt und sprechen nur englisch. Auch bei uns gibt es keine deutschen Emails, unsere Kommunikation findet nur auf englisch statt. Wie soll das denn funktionieren?

NKG: Ich hab nun schon in Unternehmen Interviews geführt, wo eigentlich alles auf deutsch läuft, weil die eben ihr Personal direkt so rekrutieren. Wo alle bilingual sind…
ECE: Das hatten wir früher auch, aber das hab ich beispielsweise abgeschafft. Ich habe den Wunsch, noch internationaler zu sein. Wie soll das funktionieren? Sollen wir jedes Mal einen Übersetzer bringen? Also schreiben wir doch alle in Englisch. Eine gewisse offizielle Korrespondenz findet in englisch statt.
NKG: Das war's. Vielen herzlichen Dank!
ECE: Da bin ich jetzt aber mal gespannt!

Metro Cash & Carry

NKG: Sizden Türkiye'deki ***Metro*** ile ilgili bazı bilgiler vermenizi isteyeceğim; örneğin, ne kadar zamandır Türkiye'desiniz, burada kaç kişi çalışıyor?
Metro: Önce biraz kendimden bahsedeyim mi? Ben 44 yaşındayım.
NKG: Onu daha sonraya bırakabiliriz.
Metro: A, demek şirketle başlamak istiyorsunuz.
NKG: Kesinlikle. Daha sonra da size geçebiliriz.
Metro: Peki, aklımdakilerle başlayalım: Türkiye'de yaklaşık 24 yıllık bir kuruluş olarak bulunuyoruz ve 29 farklı yerde çalışıyoruz. Bunlardan yirmi yedisi market, ikisi de genellikle teslimatların yapıldığı merkez. Türkiye'de kredi kartı kullanımının önemi fark ettiğimizden, 2003'te çok önemli gelişme yaşadık. Dahası, marketlerimizde kredi kartının kullanılmasıyla, hem satışlarımızı hem de belirleyerek önemli bir gelişme sağladık. O zamandan beri oldukça pozitif ilerliyoruz.
Bu pazarda üçüncü büyük ticaret firmasıyız ve bildiğim kadarıyla Türkiye'de karlı işletilen tek uluslararası ticaret firmasıyız. İş modelimiz "nakit çalışan toptancı" olarak biliniyor, yani profesyonel olarak adlandırılan müşterilerle çalışıyoruz. Böylece, kendimizi "HoReCa" (Hotel-Restaurant-Cafe) olarak adlandırılan müşterilerle ayrıştırıyoruz. Bunlardan başka, bağımsız toptancılar var, Almanya'da bunlara "mom-and-pop" (küçük ölçekli satıcılar) deniyor. Ayrıca, "Hizmet Şirketleri ve Ofisler" var. Bunlar çeşitli merciler,

bağımsız hukuk firmaları, hastaneler ve örneğin gıda-dışı toptancılar olabilir. Çok geniş bir alan. Bu müşteri gruplarıyla çalışıyoruz. Şirketimizin pazardaki varoluş nedeni sorulacak olursa, bağımsız girişimcilerin işlerini geliştirmelerine, pazarda tutunmalarına, sorunlarına çözüm bulmaya yardımcı olmak ve uzun vadede güvenilir bir ortak haline gelmek diyebilirim. Bu sayede, bu bağımsız işletmelerin devamlılığını sağlayabiliriz. "Bağımsız İşletmelerin Destekçisi" diyebiliriz. Bu çok ama çok önemli bir şey. Bugün ticaretin içindeyseniz, pazarda kime niçin ihtiyacınız olacağını kestirmek genellikle zordur. Bu nedenle, geçmişte çok net bir cevap geliştirdik. Stratejik olarak bakarsanız, gelecek için bu çok önemli çünkü insanların bugün bize ihtiyacı olduğu ve hatta gelecekte uzun bir süre daha ihtiyaç duyacakları konusunda güven veriyor.

Burada 4000'den fazla çalışanımız var. Türkiye'deki finansal rakamlarımızla ilgili ayrıntılı bilgi vermem gerekmiyor ama dediğim gibi üçüncü büyük ticaret şirketiyiz, karlıyız ve sürekli büyüyoruz. Özellikle de otel-restoran-kafe sektöründe memnun edici bir büyüme içindeyiz ve hedeflerimizi sürekli büyütüyoruz.

NKG: Bu başarıdan bahsedeceğiz fakat ondan önce sizinle ilgili birkaç soru sorayım. Ekonomi mezunu olduğunuzu söylemiştiniz. Hangi okulda okudunuz?

Metro: Trier'de. Bir sene de Strasbourg'da Avrupa yönetim okulunda. Temel eğitimin ardından finansta uzmanlaştım. Eğitimimin yanı sıra, bir ticaret firmasında çalışmamın belki de esas nedeni ailemin küçük bir perakende mağazası işletmesidir. Özel veya genel bir bakış açısından buna "Girişimci Ruhu" denebilir. Bu çok, çok önemli çünkü bir CFO genellikle rakamlara bakar. Benim durumumda, aile işimizde edindiğim ticaret hissiyatı da yardımcı oldu. Pazardaki çalışan sayısına baktığımda ne anlama geldiğini anlamama ve burada tasarruf edilip edilemeyeceğini anlamama da yardımcı oluyor. Bu ne demek? Süreçler nasıl görünüyor? Bu insanların ya da bu maliyet maddelerinin ardında yatan şey ne? İş süreçlerini rakamlarla ilişkilendirebilmek. Bu daima bir eğitim meselesi değil ve benim özel durumumda tamamen teknokratik bir yaklaşım kullanmamanın, her zaman iş tarafına da bakmanın elbette yardımı oluyor: Arkasında ne yatıyor? Her şeyi yapan insanlar var. Sayılarla süreçleri uyum içinde bir araya getiren.

NKG: Yani, uzmanlığınızı çocukluğunuzdan itibaren belli bir şekilde geliştirdiniz.

Metro: Evet, tabii. Bundan yetenek diye bahsetmek istemiyorum, daha çok özel bir hissiyat. Rakamlardan her şeyi okuyabilirsiniz. Çabucak yanlış sonuçlar çıkarabilirsiniz. Esas önemli olan şey, rakamlar dünyasının yanı sıra işle ilgili bir şeyler de hissedebilmektir, özellikle de bir şeyler planlarken. Şimdi ben "satışlarda artış planlıyorum" derdiğimde, bu ne demektir? Bugün marjımız yüzde X ve ben bunu önümüzdeki yıl yüzde X+2 yapmak istiyorum." Bu gerçekçi midir? Her şeyi hesaplayabilirsiniz ama sonuçta hisler... bizimki gibi bir işte kar marjını yüzde 2 artırabilir misiniz? Cevabı çok açık: Tabii ki, hayır. Biz hacimli iş yapıyoruz, çok düşük marjlarla çalışıyoruz ve yüzde 0,1'lik bir artışı yakalamak bile çok zor. Teknik açıdan, yılda yüzde bir veya ikiyi başarabileceğimi size kağıt üzerinde mantıklı bir şekilde gösterebilirim. Tek yapmam gereken iyimser tahminlerle bir takım rakamları kullanmak. İşte bu yüzden "duygular" veya İngilizcede güzel bir terim var "örtük bilgi" diyorum, biriktirdiğiniz deneyim – işte veya süreçlerde veya mümkün olan her şeyde sahip olduğunuz. Ayrıca, sayılar ne derse desin, mantıklı olan.

NKG: Peki, yurtdışı tecrübenizden bahsetmiştiniz. Bunu bir de kayıt için tekrarlar mısınız? Toplam 17 yıllık iş tecrübeniz olduğunu söylemiştiniz.

Metro: Aynen. Mezun olduktan sonra AG Kaufhof mağazasında 18 aylık bir eğitim programına katıldım. Sonrasında, uluslararası alanda çalışmak istedim ve aynı grup içindeki Cash & Carry International'a geçme fırsatı yakaladım. Düsseldorf'taki holding şirketindeydim ve 1,5 yılın ardından Bulgaristan'a denetleyici direktör olarak gitme şansını yakaladım. O pozisyonda 4,5 yıl çalıştım, yaklaşık 1,5 yıl sonra orada CFO rolüne geçtim. Ardından, Hırvatistan ve Sırbistan ticari birimlerinden sorumlu kişi olarak yönümü Viyana çevirdim, iki yıllığına. Onu takip eden 5 yılda tekrar CFO olarak Romanya'daydım, ve bu sefer Moldova'dan da sorumluydum. Ve şimdi bir yıldan uzun bir zamandır Türkiye'de CFO'yum.

NKG: Yani, ne kadardır CFO rolündesiniz?

Metro: Onuncu yılım.

NKG: Bu rolde hala severek çalışıyor musunuz?

Metro: Hala heyecan verici. Çünkü ilk olarak, dediğim gibi, ticaret aileme dayanıyor. İkincisi de, rakamlarla uğraşmak benim doğal yeteneklerimden, gerçekten benim için ideal kombinasyon. Bu işi uzun yıllar daha yapabilirim. Belki buradan sapacak olursak: Siyasete bakın, bugün maliye bakanıyım, yarın savunma bakanı, dün de sağlık bakanıydım. Bu değişiklikleri nispeten az düşünüyorum. En azından bizim işimizde, ideal olarak her fonksiyonda oturan profesyonel insanlar vardır. Bütün satıştan sorumlu olan arkadaşımdı. Bir kabinede olduğu gibi rotasyon yapan şirketler var. Kişisel olarak belki bunu heyecan verici buluyorum, fakat iş bakış açısıyla uzlaşmalar yapıyorum çünkü profesyonel bir işten uzlaşma işine geçiyorum.

NKG: Bu işte pişme ile oluşan uzmanlık, değil mi?

Metro: Evet yarın değiştirmek zorunda kalsak, her iki pozisyon da kesinlikle zarar görür. Bu bir şekilde çalışır ama sonuç olarak sonraki gün kesinlikle hatırlamazsınız bile, fakat gerçek şu ki o kendi işinde ben de benimkinde profesyonelim. Bu bakımdan, "Bu hala eğlenceli"… deyip, eğlenme faktörüne ek olarak, bir şirket için fonksiyonların bu alanlara aşina insanlar tarafından işgal edilmesinin de önemli olduğunu düşünüyorum. Uzmanı olmayan bir departman. Bu kesinlikle gerçekçi değil. Ancak, en azından profesyonelce çalışmaya ve fırsatları iyi idare etmeye yetecek derinlikte bir anlayış vermeli.

NKG: Derin görüşleriniz bize röportaj sorularında çok yardımcı oluyor. Sekiz sorum olacak, genelden özel örneklere doğru. Genel anlamda, ilk olarak, Türkiye'deki iş dünyasında başarılı olabilmek için sizce önemli olan unsurlar nelerdir? Belki Almanya'nın aksine.

Metro: En genel anlamda mı?

NKG: En genel anlamda. Aklınıza ilk ne geliyor? Burada özellikle dikkat etmeniz gereken ne? Dikkat etmeniz gereken özel bir şey var mı?

Metro: Oh, evet!

NKG: Duymak istediğimiz buydu (gülüşmeler).

Metro: Dikkat etmeniz gereken birçok şey var. Türkiye ve diğer ülkeler için bir yabancı olarak -Alman, İngiliz veya Fransız olsun- her neyse önce farklı bir ülkeye çok, çok büyük bir saygıyla gidiyorsunuz. Bu nedenle, bu ülkede kültür için önemli olan insanların

birbirlerine nasıl davrandığına dair kurallar. Burada iş kurmadan önce. Bu neden önemli? Bir ülkedeki veya diğerindeki hatalardan ders çıkarmak için kesinlikle uzun bir zamana ihtiyacımız oldu. Ve bunlar genellikle tipik daha merkezi veya uzak doğu ülkeleri. Burada Batı Avrupa veya Almanya'dan bir modeli basitçe alıp kopyalayamayacağımızı kısmen de olsa anlamamız gerekiyor… bir modeli birebir uygulayıp başarılı olmasını beklemek.

Örneğin, az önce kısaca bahsettim: Burada Türkiye'de kredi kartının kabulü herhangi bir Avrupa ülkesinden daha fazla bir gereklilik. Şimdi önümüzdeki yıl orijinal iş fikrimiz, konseptimiz Almanya'da 50 yaşında olacak, Cash & Carry. Bunu kelimesi kelimesine de anlayabilirsiniz. Fikir orijinal olarak şöyle: Müşteri olarak mağazaya geliyorum, arabamı tamamen dolduruyorum, kasada nakit ödüyorum, yanıma alıp mağazadan eve arabayla götürüyorum.

Bu gün, çoğu ülkedeyiz, yani bütün ülkelerde belirli derecede Credit & Delivery var. Türkiye'de önemli oranda teslimat satışlarına sahibiz. Malları müşteriye getiriyoruz. Neden? Az önce dediğim gibi "Bağımsız iş için Ortak" olarak bizim var olma nedenimiz bu. İş insanlarının genelde çok az zamanı var çünkü ideal olarak işlerinin başındalar. Sabahtan akşama kadar. Bu da demek ki müşterilerimi nasıl destekleyebileceğimi düşünmeliyim böylece onlar da müşterileri ve işlerine olabildiğince vakit ayırabilsin. Yani saatlerce alış veriş yapmak için zamanları yok. Ne bizim işimizde ne de başka bir yerde; bu nedenle bir çözüm sunmalıyım. Çözüm: Telefon, faks, e-mail, veya çevrimiçi sipariş verebilirsin ve biz de sonraki gün malları müşteriye anlaştığımız miktar ve kalitede, anlaştığımız fiyata teslim ederiz. Bu şu anlama geliyor: Burada herhangi bir yerde uyum süreçlerinin yansıtıldığı akış durumundayız. Ayrıca, Türkiye'ye dönecek olursak, kredi kartlarını ülkeye 2003 sonunda getirdik. Bu her zaman bir tabuydu. Müşteri hemen ödemek zorundaydı, ancak Türkiye çok fazla krediyle alması veya çalışması gereken bir kültür, bir ülkeydi. Vadeler olsun- Almanca'da daha önce "teyit mektubu" adını vermiştik. Bu olmadan daha büyük iş başarısının mümkün olmadığını belirlemek için biraz zaman ihtiyaç duyduk. Ve bu kültürel bir meseleydi. Türk müşteriler hemen nakit ödemeye alışkın değildi. Burada böyle değil. Türkiye'nin –diğer ülkelerden fazla- bir milenyumluk ticari kültür ve geleneği var. Önce bunu anlamam gerekti.

Çin'e gitsem bile önce insanlar için neyin önemli olduğunu anlamam gerek. Örneğin, şu yıllar önce anlaşıldı: Hayır bu ultra şık markete gerek yok. Lüks, modern ve bütün standartları sağlayan Cash & Carry mağazalarının aksine bu nispeten eski püskü görünümlü rakiplerin nasıl çok miktarda satış yapabildiği bir soru işaretiydi. Ayrıca Çinlilerde her şeyin güzel bir şekilde düzenlendiği ve hoş göründüğü bir ortamda acillik hissinin ortaya çıkmadığını öğrenmen gerek. Dolayısıyla, bu ilişkilerin var olmasında ve bir – İngilizce- "İlişki"nin oluşmasında önemli bir rol oynamaktadır. Türkiye'de aynen böyle. Yani müşteri olan A restoranı ve Metro Türkiye arasında iş yapmıyorum. Müşteri hizmet temsilcisi Hakan Bey ile restoran sahibi Emin Bey arasında iş yapıyorum. İkisi ticaret yapıyorlar. İnsanlar! Stereotip hayranı değilim, fakat bu Almanya ortamına uygun değil. Şüphesiz bu iyi ve yardımcı. Ancak, burada kesinlikle iş açısından kritik.

Bu soruya dönmek için iyi bir örnek, Türkiye'de iş yaparken nelere dikkat etme lazım? Önce, genele olarak, kültürü anlamalıyım. Bu örneğin ilişki kurmayı da içermekte. İlişki kurmak çok uzun zaman alıyor, yani mevcut ilişkileri yıkıp rakip müşteri davranışını bana tekrar yöneltmek.

NKG: Bunu nasıl yapıyorsunuz? Nasıl ilişki kuruyorsunuz? Bununla nasıl ilerliyorsunuz?

Metro: Tabii ki önce müşteri hizmet temsilcisi olan bir Satış gücü oluşturuyoruz. Onlar eğitiliyor. Müşterileri ziyaret ediyorlar ve sonra benim zamana ihtiyacım var. Bir CFO'nun anlaması gerekiyor: Bir milyon sakini olan bir şehirde bir market kurmama rağmen, Doğu Avrupa'da bu satış olarak 100 milyon Avroya ulaşabilirken burada sadece 20 veya 30 olabilir. Neden? Sadece biz buradayız diye önce herkes bize koşmuyor. Hayır. Dışarıdan birinin zar zor algılayacağı yerel toptancılarıyla devam ediyorlar. Ancak, mal sahibi veya müdür veya müşteri danışmanları müşteriyle ilişki kurmuş oluyor. Üstelik 20 veya daha uzun süredir. Ayrıca, orada bir metro market açıldı diye ben ilişkilerimi otomatik olarak bozmuyorum. Bu, burada benim daha önceki ülkelerimden daha fazla yerleşmiş durumda. Oralardaki insanlar oportünist olarak sık, sık değiştirirler. İlişkiler orada da bir rol oynuyor, ancak buradaki kadar geleneksel olarak yerleşik değil. Çin'i detaylı bilmiyorum, ancak orada daha geleneksel ve zor olabilir. Bu da orayı anlamam gerektiğini gösteriyor. Daha

fazla zaman ihtiyacım var. Kaynaklarımı ve ödemelerimi buna uygun bir şekilde planlamam gerekiyor. Ayrıca, bu ilişkiye yatırım yapmaya istekli olmam lazım bu da para demek. Dolayısıyla, insanlar bildikleri müşterilere gitmek zorunda. Profesyonel arka planın, ürün bilgisinin, iş becerilerinin vs. yanı sıra müşteriyle ilgilenmeyi bilmeleri lazım. Bu, çok önemli.

Dahası -Türkiye'ye özgü- kredi işi. İş açısından hayati olduğunu söylemeye gerek yok. Bu ikisi, dikkat etmem gereken Türkiye'yi iyi anlatan örnekler. Buraya 24 yıl önce tekrar gelemem gerekse kredi kartlarını çok daha önceden kabul ederdim. Bu bir öğrenme süreci.

NKG: Başlangıçta belirttiğin gibi Metro burada Türkiye'de sürekli olarak büyüyor ve başarılısınız. Bunun nedeni uyum süreçleri mi yoksa Metro'nun burada neden başarılı olduğuna dair başka örnekler biliyor musunuz?

Metro: Bu şeyler kesinlikle başarılı olmamızda temel neden. Tabii ki dediğim gibi önümüzdeki yıl Metro'nun 50. Kuruluş yıl dönümünü kutlayacağını da hafife almamak lazım. Bu dinamik dünyada radikal değişiklikler yapmadan 50 yıl sonra bile başarılı olacak çok konsept genelde çıkmıyor. Kesinlikle sürekli uyum ve iyileştirme içindeyiz, ancak temelde hala Cash & Carry konsepti var. Bazı ülkelerde hâlihazırda yüzde 10-15 teslimatımız var. Aynı zamanda, zaten kredi veriyoruz. Ancak, işin büyük bir kısmı yani çekirdeği hala geleneksel, klasik Cash & Carry işi. Bu nedenle, konseptin zaten başarının güçlü bir garantisi olduğu söylenebilir. Eğer iyi ve daha iyi arasında bir ayrım yapmak istiyorsanız, her şeyden önce ileride sürdürülebilir ve başarılı olmak için, o zaman bunlar önemli bir rol oynuyor. Bunu ölçmeden, ama dediğim gibi, sürdürülebilir iş başarısından bahsediyorum, ilgili piyasada yani burada Türkiye'de gerçekten başarılı olmak için, kesinlikle kalıcı olarak spesifik kültüre uyum sağlamalıyım. Veya –her iş bugün bunu söylüyor- müşterilerle ilgilenmemiz lazım. Bu doğal olarak bizim için de geçerli. Müşterinin ne istediğini anlamak. Muhtemelen kendisinden bile daha iyi. Proaktif bir şekilde yardım etmek istiyoruz. İsteğimiz profesyonel müşterilerimize mümkün olan en iyi rekabeti garanti etmek; bu da sonuç olarak işimizin varlığını meşrulaştırıyor.

NKG: Buraya Türkiye'ye gelen ve başarılı olmayan şirketler var mı ve neden başarılı olamadılar, biliyor musunuz?

Metro: Örneğin, burada Carrefour var. Hala pazardalar, ama hala ciddi derecede eksikleri var. Tesco var, çok başarılı uluslar arası bir ticaret şirketi. Ayrıca, mevcut bilgime göre Türkiye'de müesseselerini kara geçiremediler. Bunlar hipermarket alanından iki örnek. Bence…kimdi o ya…tekrar internete bakmam lazım… Galiba, Bestbuy, tüketici elektroniği, pazara girmek istedi ama çekildi.

NKG: Neden başarısız oldular?

Metro: Kesinlikle detayları bilmiyorum. Spekülasyon yapmak zorundayım. Ama, ticari dünyada, önce burada yerel bazen daha küçük ticari şirketlerin çok güçlü olduğunu anlamanız lazım. Bunlar bölgelerde sadece bir veya daha fazla depoları olan yerel toptancılar olabilir. Fakat bu işletmeler burada çok, çok güçlü. İlişkilerin burada çok önemli rol oynadığı ve kesintiye uğramadığı tipik kültürel öneme dönersek, çünkü bir yerde güzel bir market inşa ediyorum, sebebi tüketici davranışını makul ölçüde kabul edilebilir harcamalarla daha sonra bildirimde bulunmaksızın değiştirmem olabilir. Ancak detaylı bilmiyorum. İş gelişimlerini ve tarihlerini bilmiyorum ama genellikle piyasada kimin başarılı kimin başarısız olduğunu biliyorsunuz. Ve bu isimler şu ana kadar piyasada başarılı olmak için bir yol bulamadılar.

NKG: Kişisel ilişkiler ve kredi kartı işi gibi birkaç kültürel özellikten bahsettiniz. Ancak Almanlarla Türklerin ticarete yaklaşımı benzer mi yoksa ciddi seviyede farklı mı, genel izleniminiz ne?

Metro: Bence burada stereotip kullanmamaya dikkat etmeliyiz. Öncelikle, hala kişiye bağlı olduğunu söyleyebilirim, kişinin arka planına, profesyonel ve akademik eğitim ve deneyimine. Burada, Türkiye gibi bir kültürde, insanların "dolaylı iletişim" olarak adlandırılan bir eğilimi var. Bir Alman veya Hollandalı şüphe durumunda çok dolaysızdır. Bir geribildirim konuşmasında çalışana söyle derler: "Tamam, 12 aydır çalışıyoruz. Bu noktalardan çok mutluyum, ama diğerlerinden değilim. Şunlar şu sebeplerle iyi değil. Bunlar iyileştirilmeli." Sonra sonunda toparlayıp şöyle diyebilirler: "Her şey iyi." vs. Ama bunun üzerine şöyle söyleyebilirler: "Burada performans sıfır." Bu burada genellikle böyle değil.

Burada daha dolaylı sinyallere tepki verme eğilimindeyiz. Daha sert söylemek gerekirse, "İnsanlar lafı geveliyorlar." diyebilirsiniz. Şüphesiz bu kendine has avantajları olan bir saygı ve görünüşü kurtarma kültürünün yansıması. İnsanlar kendilerini daha iyi, daha hoş hissediyorlar. Ayrıca, Almanya'da da, "Sevgili meslektaşım, yaptığın şey sıfır."dendiğinde bunu herkes kaldıramıyor. Birisi bunu kaldırabilirken, diğeri kaldıramıyor. Ancak daha olası kaldırması biraz daha kolay olan Türk yaklaşımı, tabii ki, çalışanlar için biraz daha rahat. Yani hala satır aralarını okuma ve sinyalleri yorumlama becerisine sahip olmanız gerekiyor. Mesajları dolaylı olarak göndermek alıcının da buna uygun bir şekilde deşifre etmesini gerektirir. Benim gibi analitik eğilimli bir insan, bununla uğraşırken bazen problemler yaşıyor. Bence A dersem ve A'yı kast edersem, daha kolay. Evet, A'yı gönderirim ve A iletilir. B veya C yok. Her şey net. Şimdi biri A gönderir, ama aslında B'yi kast ederse, onun C mi yoksa A mı olduğuna emin olamam. Bu biraz durumu özetliyor. Yani burada kesinlikle farklı olan ve anlamam gereken kültürel özellikler var. Genellikle ülke için formüle edilmiş. Genellikle ortalamaya ve trende hitap eden… şirket, biz kesinlikle burada daha Batı eğilimliyiz. Üstelik biz bir Alman şirketiyiz. Biz günlük olarak merkezle ve yerel müşterilerle iletişime geçiyoruz. Burada tabii buna göre etkileniyorsunuz.

NKG: Personelle durum nasıl? Alman eğitimi arka planı olan Türkleri mi işe almayı tercih ediyorsunuz?

Metro: Hayır, şart değil. Her pozisyonun olabildiği kadar belli sorumluluk alanında profesyoneller tarafından doldurulmasına çalışıyoruz. Tanımı gereği, önemsiz insan yoktur. Herkes ideal olarak kendi kişisel eğilimlerini, becerilerini ve aynı zamanda tecrübesini görevi dâhilinde kazançlı bir şekilde eyleme dönüştürebilmelidir. Bu restorandaki şefimiz, kasiyerimiz, muhasebe departmanındaki çalışanımız ve tabii ki yönetim olabilir. Ama bence bu çok önemli… Aile işinde yıllardır gişede oturuyorum… Sonunda müşteriye söylediğim, gülümseyerek söylediğim "Güle güle", "Gene bekleriz! Rahat hissettiniz mi?" Bu çok, çok, çok önemli. Bu, ben sadece dokunup toplayacak insanlara koltuğa oturtmamalıyım, ama aynı zamanda belirli bir toplumsal davranışı, müşterilerle belirli bir ilgilenme biçimi olanları oturtmalıyım demek. Eğer yanlış bir şey yaparlarsa… Bugün müşteri olarak alışveriş yapabileceğim birçok fırsat var. Eğer bir kasiyer beni kızdırırsa,

gelecek sefer başka bir yere giderim. Bu durumda zavallı yönetim hiç yardımcı olamaz. Onlar durumu bilmiyor bile. Bu yüzden, diyorum ki, her işlevde - Alman, İngiliz, Türk kökenli olmasına bakılmaksızın - doğru profil olması gerekiyor. Buna ek olarak, bir ülkedeysem, niyetim yerel çalışanlarla çalışarak gidebildiği yere kadar gitmektir. Bu, örneğin, benim durumumda da, merkez ile çok fazla iletişimimiz olduğu şeklinde. Yerel bir çalışana kıyasla biraz daha hafif buluyorum. Dolayısıyla, sadece bir gurbetçiyle böyle bir işlevi yerine getirebiliriz. Alternatif olarak, ardışık düzende üst düzey bir pozisyon için yerel biri yoksa o zaman elbette uluslararası yönetim kapasitemizin geniş havuzundan birini işe alıyorum. Bununla birlikte, Alman kökenli birisini işe aldığımızda şu anda dikkat ettiğimiz durum kesinlikle söz konusu değildir. Aksine. Bu şüphe durumunda oldukça ciddi bir engel teşkil eder. Bir şirket olarak, çok net bir şekilde, "Küresel düşünün, yerel hareket edin" diyoruz. Burada piyasaya adapte oluruz. Ayrıca burada kendimi bir Türk örgütte Alman olarak adapte ediyorum, tersi değil. Bu elbette ki şartlar çalışanlar için formüle edilirse, şunu söyleyemezsiniz demek değil. "Gereksinim listem işte burada". Şu anda bu herhangi bir rol oynamıyor, bir çalışanın uyruğunun ne olduğu. Bu nedenle, yükselmek istiyorum. Ancak, buradan, bazen bir Bulgar, Rus veya Türk CFO da çıkabilir. Bu kişiliğe de çok, çok güçlü bir şekilde bağlıdır. Uyruğa, bence, daha az.

NKG: Tamam, şimdi İnsan Kaynaklarındayız. Bu harika; bir sonraki soru tam da buraya odaklanıyor. Şimdi belirli iş alanlarına giriyoruz, ancak soru her zaman Alman ve Türk yaklaşımı arasında fark olup olmadığı. İnsan Kaynakları Yönetiminde kalır ve hayal edersek, bir pozisyon boş ve yeniden işe alım yapılacak. Tipik Türk usulü nasıldır ve tipik Alman nasıldır? Aralarında fark var mı?

Metro: Öyleyse, eğer böyle bir şey varsa, Türk veya Alman yaklaşımı, her ne anlama geliyorsa, Türk yaklaşımı olduğunu düşünüyorum ve umuyorum.

NKG: Almanlardan farkları ne?

Metro: Tereddüt halinde kötü değerlendirme yapabilirim. İnsan kaynaklarında uzman değilim.

NKG: Sorun değil.

Metro: Mülakat yapıyorum, ancak Türk ve Alman yaklaşımı arasında ciddi fark yaratan kesinlikle nitelikli bir ifadeye rastlamadım.

NKG: Problem değil. Burada olmayan herhangi bir farklılığı görme konusunda baskı yapmak istemiyoruz.

Metro: Burada - hangi ülkede olursak olalım ve kesinlikle burada Metro Türkiye'de - profesyonel personel alımında mümkün olan en üst düzeye vurgu yapmamız çok önemli. Şu anda belirli bir pozisyon için en iyi adayı objektif bir yolla belirlemek üzere, değerlendirme merkezlerinde, burada gerçekleştirdiğimiz belirli programlar var. Şimdi Almanya'da dadiğer türlü olduğunu hayal bile edemiyorum. Şimdi, işe alımda sorumlu çalışanın kim olduğuna bağlı olarak, farklı koşullar da verebilir. Bar biraz daha yüksek veya daha düşük olabilir, ancak Almanya'da muhtemelen aynı olurdu.

NKG: Şimdi, soru şu ki, bunun Türkiye'de de tipik bir şey olduğunu hayal edin. Fakat hayal edip edemediğiniz bir soru değil, ama eğer bunu yaşadıysanız. Ve eğer böyle bir anlayışa sahip değilseniz, bu o kadar da önemli değil.

Metro: Burada gördüğüm şey, profesyonel bir yaklaşımımız var. Personel alanına ek olarak, departman gerekli fonksiyona bağlı olarak bir kez daha içeride daha derinlemesine bakar. Çalışan olarak kabul edilen insanlardan mümkün olan en iyi resmi elde etmek için kendi mülakatlarınız, belki de kendi testleriniz var. Orada gerçekten büyük bir çaba gösteriyoruz. "Alman yolu" çok farklıysa, belki burada daha da iyi, o zaman bunu bilmek isterim, ancak bilmiyorum. Tecrübelerime göre, insanlar burada en son standartları göz önüne alarak çalışıyorlar.

NKG: Satın almada farklılıklar dikkatinizi çekti mi? Örneğin tedarikçi seçerken?

Metro: Ben de kesinlikle bunun hakkında genel bir şeyler söylemek istiyorum. Burada ilişkilerin de önemli bir rol oynadığını düşünüyorum. Bu sebeple, bize belirli prosedürleri dikte eden prosedürlerimiz ve yönetmeliklerimiz kesinlikle burada daha ağır basmakta. Bir tedarikçi veya servis sağlayıcı seçersiniz, farklı tekliflere ihtiyacınız duyarsınız, alternatifleri göz önüne almalısınız vs. Sanırım bizim durumumuzda dominant yön budur. Yani, yerel zihniyetim ne olursa olsun, yeni iş ortakları bulduğumda belirli kurallara ve bir

sürecin nasıl göründüğüne bağlıyım. Bu nedenle, süreç tarafında Almanya'ya kıyasla nispeten küçük farklılıklar olabileceğini düşünüyorum.

NKG: Bu, burada genel olarak Almanya'dan alınan örgüt kültürüne bağlı.

Metro: Zamanla alınıp uygulandı. Şirket olarak esasen gelişmeye devam ediyoruz. Bu da, "en iyi uygulama deneyimleri"ne dayanan prosedürlerin geliştirilmesinin bir parçası. Üstelik bu, dünyadaki tüm ülkeler için aynı zamanda geçerlidir. Ülke kültürü, şirket kültürü ve muhtemelen şirket içindeki departman kültürleri arasında bile ayrım yapmamız çok önemli. Neye hitap ettiğinizin yanı sıra, kesinlikle şirket kültürüne ağır basar. Bu iyi bir şeydir çünkü en iyi uygulama deneyimlerine göre optimize edilen süreçlerle ilgilidir. Ayrıca, genellikle bu kültürden bağımsızdır.

NKG: Bunlar belki de uluslararası standartlardır ve Almanya'nın piyasa mantığı değildir...

Metro: Kesinlikle. Yerel kültürün olduğu yerlerde, somut olarak birlikte çalışıyorlar. Birbirinizle nasıl konuşursunuz. Belki benim Alman iş konuşmalarım sadede biraz daha hızlı gelir. İşte burada basitçe önce bir fincan çay ya da kahve içip ailenizi soruyorsunuz. Bu aslında çok güzel. Ve söylediğim her şeyde - bu çok, çok önemli - bu kesinlikle değer-bağımsız. Asla "Bu Almanya'da buradan daha iyi." iddiasında bulunmam ya da tam tersi. Bir ülkenin kültürü hakkında saygıyla "Aha, bu burada şu şekilde ve buradaki insanlar buna alışkın" denilmeli. Elbette, kendimi buna alıştırdım. Eğer Almanya'da çalışıp bir iş görüşmesi yapsaydım, konuya bir iki dakika sonra gelirdim ve burada bu belki 10-15 dakikanı alır. Bu iyi bir şey ve Türkiye'de iş başarısına katkıda bulunuyor, çünkü iş ortağım bir şekilde "aşırı Alman yaklaşımı" ile karşılaşma ihtimalini hissediyor. Bu çok önemli. Elbette bir gurbetçi olarak bu farklılıkları yaşamayı çok heyecan verici buluyorum. Nitekim bu, farklı düşüncelerle, bir ülkeye giden ve kültür ve kültürel özelliklerle karşılaşan herkes için çok önemli.

NKG: İlgilendiğimiz bir alan daha var, siyasi bağlamda muhatap olurken yaklaşımdaki olası farklılıklar. Belki bakanlarla işbirliği yapmanın burada farklı olduğunu ya da onlarla işbirliği yapmadığımızı ve Almanya'da olduğu gibi başka bağlamlar olduğunu fark ettiniz.

Metro: Orada politikacılarla nasıl başa çıktığımız konusunda Almanya'yı değerlendiremem. Biz, şirket olarak, her zaman esasen politik olarak tarafsızız. Yetkililerle

birlikte çalıştığımızda, bu esasen tamamen teknik bir ilişkidir. Çok spesifik konularla ilgilidir ve burada da çözüm bulmaya da çabalıyoruz. Derdimiz, örneğin, bir izin almaksa, talepte bulunuyoruz, yasal düzenlemelere uyuyoruz. Ve tabii ki işbirliği söz konusu olduğunda, örneğin, yeni yasalar yapılıyorsa, uygun kurumlar yoluyla görüş ve deneyimlerimizle katkıda bulunuyoruz. Ve bize göre imkansız veya zor olanı söylüyoruz. Yasa yapmada dikkat edilecek fikirler ve belirli siyaset kuralları var...

NKG: ... Lobi işi mi? Kulağa her zamankinden biraz negatif geliyor, ancak siyasette sizle alakalı çok net bir özel çıkar grubu var.

Metro: Bazen o bile değil. Sadece teknik uzmanlık. Bugün herhangi bir yönetmelikle bana dayatılan bir yasayı uygulamaya başlarsam, bu doğal olarak süreçlere ve maliyetlere yansır. Tabii o zaman sonunda tüketicinin bunu ödeme riski oluşur... Bizim, şirket olarak, herhangi bir şeyi karmaşık hale getirecek tampon veya bütçemiz yok. Çoğu zaman fiyatları ayarlamanız gerekebilir ve sonunda yas tutacak olan tüketici tereddüt halinde - ve bu Almanya'da farklı değil -. Ve bunu müşterilerimiz için şeffaf yapmaya çalışıyoruz. Bunun lobi faaliyeti olması gerekmez. Bunu eğitimsel çalışma olarak düşünüyoruz. Artık, herkesi - tüm ticari dünyayı - ilgilendiren bir konuda, benim rekabet avantajı ya da dezavantajım yok. Bu, her zaman sonunda müşteriye yansımakta. Şüphe durumunda şeffaflığı ve açıklığı maksimize etmeye istekliyiz. Üstelik bir Alman şirketi veya uluslararası bir şirket olarak, tüm uyum kurallarının yüzde yüzünü takip ettiğimizi söylememe izin verin. Bu nedenle hem kurumsal dünyada hem de dengi ulusal şirketlerde özel olarak oluşturulan ilgilenilmesi gereken işlevler var - özellikle bu tür şeyler söz konusu olduğunda... Yetkililerle birlikte nasıl çalışılmalı? -, ki bunlar uyum yönetmeliklerine, yerel yasalara ve iç kurallara denk gelmektedir.

NKG: Ancak uygunluk uyumluluk her zaman makul mü? Uyumunuz ne ölçüde yerelleştirilmiş bilmiyorum. Daha önce yapılan görüşmelerde edindiğim tecrübelerime göre katılımcılar, "Uyum şartlarımız bizi çok güzel sınırlandırıyor ve bu da Türk kültürüne uymuyor" dedi. Siz bunu nasıl algılıyorsunuz?

Metro: Doğu Avrupa'da on yılı aşkın bir sürede, aynı ya da daha zor durumlarda olabileceği gibi... Günün sonunda birisine şöyle söylenebilir: Başka seçeneğimiz yok.

Dahası, bu iyi bir şey. Hangi kültür olursa olsun, uyumluluğu görüyorum - ve burada uyumdan sorumlu yönetici olarak da yönetimde bulunuyorum -...

NKG: Genellikle CEO mu? Bunu da birçok kez duydum.

Metro: Her ikisi de. Bizim durumumuzda, şu anda CFO. Sonuçta her şeyden CEO sorumludur. Ancak, burada her şeyden önce CFO fonksiyonunun yanı sıra tüm yönetişim konularının da olduğunu söyleyebilirim. Aslında bir alternatifi yok. Bazıları uyumu yıkıcı bir faktör olarak görüyor. Ben biraz farklı görüyorum. Uyum kurallarına uyma, bence, orta ve uzun vadede, hatta tamamen fırsatçı bir bakış açısıyla, şirket için en ucuz ve en iyi alternatifler olarak düşünülmüştür. Yani, Almanya'da yeterli sayıda örneğe sahibiz. Hakikaten, Doğu Avrupa veya Türkiye değil. Ama Almanya, benim voliyi vurduğum yer. Onlara Siemens'te rüşvetlerin neye mal olduğunu sor. Sanırım dündü, eski bir CFO, görevini suiistimal ettiği için ayrı ayrı 15 milyon avro para cezasına çarptırılmıştı. Yani bugün birisi bana derse ki: "Uyum bizi rahatsız ediyor" . Um, hayır. Yapma! Bu, ilk bakışta öyle görünebilir, çünkü birisi yetkili bir kişiye diyebilir: "Buraya gel, sana bir şişe şarap vereyim ve sen de bunları imzala." Evet. Belki şimdi hayatımı biraz daha kolaylaştırır, ama yarın artık bir şişe şarap olmaz, bir TV ve bir dahaki sefere bir arazi olabilir. Dahası, başınıza gelince - bir şeyden yasalara aykırı bir şekilde faydalandığınızda - bunun sonunda bir maliyeti oluyor. Ayrıca, oldukça teknik bir şekilde CFO olarak düşünülmek için, ben uyumu -bunun dışında yasal ve etik ilkelere karşılı geldiği doğru- her zaman maliyet etkili seçenekler olarak görüyorum. Başka bir deyişle, uzun vadede düşünüldüğünde, uyuma sadık kalmak, her zaman en ucuz seçenek. Biz burada antitröst yasasından bahsediyoruz, her türlü yasanın gözetilmesi, hijyen standartları, sen ne istersen. Bunlara uyulmaması er ya da geç çok ciddi maliyetler doğurur.

NKG: Çok ilginç bir anlayış.

Metro: Bu siyasi bir açıklama değil. Bu benim kişisel ve derin inancım. Antitröst yasayı incelediğinizde, bazen korkunç cezalar görebilirsiniz. Veya bankalar, faiz manipülasyonları göreceksiniz. Bence, 700 milyon ceza yeterli değil. Ancak, belki bir dahaki sefere daha fazla olabilir. Sonuçta, diğer insanların dezavantajı var. Bu, etik ilkelerle objektif bir şekilde bir konu incelendiğinde, doğru olanın ne olduğu hakkında. Benim çok net bir fikrim

var. Bu, Türkiye'de doğru ve Romanya'da da doğruydu. Ama haklısın, zaman zaman bunu duyabilirsin: "O zaman neden uyum?" Evet, bir dezavantajım var. Sonra bir test piyasada negatif bir şekilde başarısız olur ve ben mahkemeye çıkmak zorunda kalırım. Ya da bir ceza ödemek zorunda kalabilirim. Bu böyle. Dolayısıyla, bu yasa ve sonuçta onunla daha iyi oluyorum. Bu başka bir ülkede olduğu gibi, Türkiye'de de geçerli.

NKG: Az önce "dezavantaj" kelimesini kullandın ve bu bizi sonraki soruya yönlendiriyor. Alman vatandaşlığından dolayı burada Türkiye'de bazen belirli avantajlar veya dezavantajlar yaşadığın oldu mu? Avantaj derken tabii ki merkez ile iletişimi kast etmiyorum. Bu çok net.

Metro: Şirket içinde mi?

NKG: Kesinlikle, Türkiye'deki şirket içinde. Daima işle alakalı, evet.

Metro: Avantajlar veya dezavantajlar. Yerel kökenimden dolayı, kişiliğimden değil.

NKG: Sadece Alman olmanızdan dolayı.

Metro: Hayır. Eğer bizim aklımıza, çok iyi bağlantılarımıza ve bilgimize, bizimki gibi büyük bir şirkette işlerin nasıl yürüdüğü bilgisine sahipseniz, kesinlikle bir avantaj. Ama bu, Alman olmamdan ziyade, uygun bağlantılarımın olması ve kurumsal hayatı bilmemle daha alakalı. Hayır, sadece Alman vatandaşı olmamdan dolayı, burada şirkette olduğumu, ülkenin herhangi bir yerinde avantajlarım veya dezavantajlarım olduğunu söyleyemem. Yani en azından böyle algılamıyorum.

NKG: Hiç problem değil. Son soruya gelelim. Zaten bazı farklılıkları ortaya çıkardık. Çok somut durumlarla karşılaştın mı, şöyle düşündüğün: "Vav! Bu, Almanları Türklerden farklı kılıyor."?

Metro: (Gülüşmeler) Hemen satın almadaki bir arkadaşla olan deneyimimizi hatırladım. Neredeyse bundan tam bir yıl önce, temel derdimiz finansal durumları yönetmekti. Bu, pazarlıkları ve sonuçları içeriyordu. Şimdi –yanlış bir şekilde biraz da stereotip olarak- tipik bir Alman önce gider ve plan yapar dersiniz. "Tamam, şimdi gidip X sonucunu almayı beklediğim 500 pazarlık yapmak zorundayım. Tamam, şimdi planlandı, tartışıldı, vs." Meslektaşım sonra takımıyla konuşurken: "Şimdi bir plan yapalım." der, ekibi de: "Planı unut. Zaten sürecin ortasındayız. Zaten buraya tedarikçileri konuşmaya geldik." demiş.

Meslektaşım o zamandan beri "Oh, burada bir Alman her zaman bir şey öğrenebilir." Biz, işin yarısına geldiğimizde bile, hala planlama ve tartışma safhasındayızdır. Yani bu durumda pozitif bir şekilde ilerliyoruz. Bir şey yapılması gerektiğinde, paçaları sıvıyoruz. Harekete geçildiğinde, düşünüldüğünde, bu durum çok pozitif bir deneyim. Burada bunu tespit ettim, aynı zamanda Romanya'da da.

Bir örgütü ortak bir amaca doğrultusunda birleştirdiğin o an- özellikle kısa vadede ve şimdi ne yapılacağı hakkında- çünkü nasıl çalışacağı hakkında bildiğin heyecanlanıyoruz. Metro Expo'yu düşündüğünde bile, bu organize etmesi harika bir fuar, muazzam bir çaba. Avantaj şu ki Almanya'da her şey son detayına kadar planlanır ve böylece kurallara göre işler. Romanya'da, örneğin, her şey o kadar net planlanmaz. Fakat işe koyulduğumuzda, hazır olana kadar her şey harekete geçirilir, paçalar sıvanır ve gece gündüz çalışılır. Yani, plan tam çalışmasa bile veya belki daha küçük projeler hesaba katılmamışsa, burada yepyeni bir deneyim var çünkü dinamik. Ve bu süre boyunca –bağlam da belirtilmeli- özellikle ekonominin nabzının attığı iş dünyası, yeni anlaşmalar, çeşitli dağıtım kanalları, e-ticaret, vs. yoluyla çok dinamik. Öyle ki bu gayriresmi yaklaşımla, her şeyi enine boyuna planlamada daha hızlı ve uyumlu olabilirsin. Bu, Allah aşkına, planlama yapılmayacak anlamına gelmiyor. Şu anda onaylayacak son kişi olurum, fakat aynı zamanda orada 80:20 kuralıyla ilerlemeyi göze alabilirsin, dolayısıyla şimdi bende en küçük detay bile yok. Şimdi koşuyorum ve koşup uygularken uyum göstermeye istekliyim. Bu, kesinlikle hız ve hassasiyet arasındaki denge. Burada bir CFO olarak söylüyorum: Hassasiyet gerçekten ihtiyacım olduğunda lütfen orada olsun." Diğer bir deyişle, muhasebe. Çünkü taviz vermeyi sevmiyorum.

Eğer bir fatura 14.50 liraysa, 14.60 lira ayırmış olmak istemem ve lütfen yanlış hesap da değil, fakat bu konuda, ben örneğin 100'lük pazarlık hedefine ulaşmak isterim, 80:20 ile planlarım ve sonuçta 99 veya 102'yi başarırım- tamam. Günün sonunda bu fazla bir fark yaratmaz. Bu bağlamda çok pozitif bir deneyim. Yani tabii ki orada şöyle de olabilir, proje yönetimi gibi biraz daha planlama gerektiren yerlerde "Alman" proje yönetimi düşüncesi bir ya da birkaç yere kesinlikle fayda da getirebilir. Nitekim, dediğim gibi, insanların sofistike düşünmesi özellikle çok önemli. Birçok kez görüyorum ve duyuyorum: "X

ülkesinde her şey Y ülkesinden iyi." Bence insanlar çok daha sofistike düşünmek zorunda. Hepsinin avantajları ve dezavantajları var. Böyle bir eylemde istekli olarak, bahsettiğim gibi, inceleyerek. Birisi diyebilir: "Oh, plan yapmış olsaydım, her şey daha iyi olurdu. Hayır, olmayabilirdi. Meslektaşı bunu bir ara çok güzel bir şekilde belirtti: "Vav. Buradan gerçekten etkilendim." Burada şöyle bir korkum var, yeterince derinlikte deneyim kazanmadığında, çok, çok sık –belki bilimde bile- şunu söyleme yanılgısına düşebilirsin: "X kültüründe bu tipik özellikleriniz var." ve bunu çok basite indirgeyebilirsin. Umarım sonuçları sunmada biraz da olsa sofistike bir yaklaşım bulursun. Diğer Alman şirketlerindeki meslektaşlarımın bunu nasıl algıladıklarını görmek çok ilginç olacak.

NKG: Bitirince çalışmayı size de göndereceğim.

Metro: Türkçeyi biraz daha iyi öğrenmem lazım.

NKG: Ama sadece bir yıldır buradasınız ve zaten Türkçe konuşuyorsunuz.

Metro: Hayır, hala çok az. Mesele şu ki işim için ihtiyacım yok. Ne kadar öğrenebilirsem, benim için o kadar iyi, şirket için… nerdeyse ilginç değil. İyi!

Mercedes (2 Türk Yönetici)

NKG-DZN: Şimdi, size ben şunu sormak istiyorum, konumuzu birazcık anlattık. Sizce Türkiye de başarılı iş yapmanın, yani bir şirket olarak Türkiye'ye geliyorsunuz ve başarılı olmak istiyorsunuz. Alman firmasısınız veya herhangi bir ülkeden geliyorsunuz. Başarılı iş yapmanın kuralları nedir? Püf noktaları nedir? Yani tabi ki piyasasını tanıyacak, yani tabi ki müşterisini bilecek falan. Onlar herkes de aynı. Fakat bunun dışında Türkiye'ye özgü, Türkiye için şart olan püf noktaları var mı?

Mercedes 1: Benim düşünceme göre birincisi şey, piyasayı anlaması için operasyonlar da lokal insanları bulundurması lazım. Mesela üretim çok lokal bir operasyon değil. Hani çalışanlar mesela şey, Türk çalışanlarla çalışıyor, sendika ile işlerin yapılması lazım ama Prozessler gereği daha şey olabilir, yurt dışı kaynaklı yöneticiler kullanılabilir mesela bir Alman Şirketi için ama sektörle, piyasayla direkt birebir iletişimde olması gereken insanların kesinlikle Türk olması lazım mantaliteyi anlamaları için, ilişki kurabilmeleri için.

NKG-DZN: Üretim firması bile olsa bu tip fonksiyonlar oluyor değil mi?

Mercedes 1: Satış, tabii mesela satış çok önemli fonksiyon. İki tane önemli işimiz var birisi üretmek diğeri satmak. Satış kanalı, müşteriyle iletişimde olan insanların kesinlikle Türk olması gerekiyor ki Türk mantalitesini anlayabilsin, onlarla beraber çalışabilsin birincisi. İkincisi de,

NKG-DZN: Peki, satışta yani şimdi Mercedes alan kişi oluyor müşteriniz veya toptan alan, kimse müşterileriniz yani bunun tanımının önemi nedir? Yani bir İtalyan alıcıdan veya Alman alıcıdan ne farkı var Türk alıcısının?

Mercedes 1: Pazarın gerektirdikleri farklı olabiliyor, yani farklı ürünler gerekebiliyor mesela pazarı anlamak açısından. Birde müşteri bu kadar analitik düşünerek almıyor ve satın alma kararlarını Almanya da gördüğüm kadarıyla, gördüğüm kadarına göre o kadar analitik vermiyor. Hani benim ihtiyacım şu kadar daha fazlasına gerek yok şeklinde düşünmüyor. Örneğin, çok spesifik bir örnek, inşaat araçları satıyoruz, büyük kabinli ve içinde yatak var. Almanya'da bunu söylediğimizde kimse anlayamıyor, çünkü inşaat aracında gecelenmez, konaklanmaz, uzun yol yapılmaz. Ama Türk müşterisi büyük araba istiyor. Kabini büyük olsun istiyor.

NKG-DZN: İçinde biraz da yaşıyor çünkü.

Mercedes 1: Yaşıyor biraz. Ya da otobüslerde sırf otobüsler daha yüksek görünsün diye, peronlarda ki etkisi daha büyük olsun diye fonksiyonu olmayan otobüsün çatısının üzerine kaplamalar koyuyoruz ki...

NKG-DZN: Çok enteresan.

Mercedes 1: Peronda müşteri arabayı yüksek görsün. Bunu Almanya da gidip anlattığımız da ne ihtiyacı var ki, araba zaten küçük, fonksiyon olarak da kullanmıyor. Ama gösteriş olarak büyük araba olmasını istiyor, perona girdiği zaman diğerlerinden yüksek gözüksün benim arabam diyor, otobüs terminaline girdiğinde Mercedes'in bunlardan daha büyük görünmesi lazım diyor, kullanmasa bile.

NKG-DZN: Evet.

Mercedes 2: Otomobillerde bile o gözüküyor aslında, en standart olması gereken ürün bence, belki ticari araçlarda, dış hatlar çok değişiyor ama otomobillerde bile baktığın zaman İtalya, Almanya ve Türkiye arasında inanılmaz farklılıklar vardır. Bizim spor diye

aldığımız araçları onlar aile aracı olarak alıyorlar ve hiç görmediğimiz station vagonu diye tanımlanan araçlar, Avrupa da %80 satış payı var o markaların, bizde %3.

NKG-DZN: Station, niye bizde peki gitmiyor yani?

Mercedes 1: Çünkü şey görünüyor, sürekli Renault Toros'un inşaatlarda kullanılması ile ilgili bir algı var örneğin, bu station, bu şantiye arabasıdır ve hani bunu şey tamirata giden adamlar arkasına eşyalarını koyar taşırlar. Yurt dışında ki station arabanın algısı da, ben alışverişimi yaparım çocuklarımla beraber bisikletlerini koyarım falan gibi, aile arabası algısı.

NKG-DZN: Anladım.

Mercedes 1: Aynı ürünü burada pazarlarken, pazar çok farklı.

NKG-DZN: Evet, yani bizim bu biraz böyle hava atmaya, gösterişe falan meraklı tarafımız, kamyona bile yansıyor yani.

Mercedes 1: Kamyona bile yansıyor.

NKG-DZN: Otobüse bile yansıyor.

Mercedes 1: Şimdi bu şeylerden, kriterlerden sadece, o çok softwaklerden sadece ufak bir tanesi.

NKG-DZN: Evet.

Mercedes 1: Yani şeye bile katkısı var, filosu var adamın yandaki, başka şeylere bakıyor onlar bu arabadan almışlar daha güzel, "ben de aynısından alacağım" diyor. İhtiyacı var mı?

NKG-DZN: Evet, çok enteresan.

Mercedes 2: Bazen de imaj gerekli oluyor bence, ticari konularda da, kişisel konularda da. Avrupalı bazı ülkelerin mütevazı tavrı o trende uygun ama bizde biraz daha imaj öne çıkıyor.

Mercedes 1: Rasyonel karar verilmiyor, biraz daha duygusal karar veriliyor ve o yüzden de bu pazarı duygusal olarak algılayabilen insanlara ihtiyaç var.

NKG-DZN: Bu Türkler tabii başarıyordur, yani tabii Türk buradan çıkma.

Mercedes 1: Aynen, o pazarın içinden gelme.

NKG-DZN: Peki Alman başarabiliyor mu? Bunu izah edebiliyor musunuz veya bu bu ne böyle saçma şey olur mu diyor mu Almanlar?

Mercedes 1: İlk reaksiyonlar evet, bu ne saçma şey hani olur mu, diyorlar ama anlatınca pazar böyle, bu şekilde işte nedenleri hani, neden-sonuç ilişkisi halinde anlatınca, o zaman yine anlaşılır hale gelip, yapılabilir oluyor. Yani tamamen hayır demiyorlar ama anlamak için bir argümantasyon gerekiyor aslında.

NKG-DZN: Evet, peki bu mesela müşteri için söylediğiniz şey, belki tedarikçiler içinde geçerli, onların da var mı böyle bize göre ve ya onlara göre tuhaf olabilecek davranışları, iletişim biçimleri, ilişki biçimleri.

Mercedes 2: Tedarikçi derken, yurt dışında lokasyonu olan…

NKG-DZN: Yok mesela burada…

Mercedes 2: Burada distribütörlük yapan firmalar.

Mercedes 1: Orada şey çok net.

NKG-DZN: Burada kamyon üretmek için siz, birilerinden bir şeyler alıyorsunuz, bilmem deri alıyorsunuz belki.

Mercedes 1: Burada şey çok net, Termintreue Almancası, Almanya'da bir randevu verilirse parçayla ilgili hani, bir parça şu kalitede şu zaman göndereceğim…

NKG-DZN: Evet, planlı.

Mercedes 1: Her şey plana uygun ve o parçan o kadar zaman da gelir Almanya'da. Gelmeyecekse de önceden haber verilir, işte onun için Massnahmenplan (önlem planı) yapılır falan filan, bütün her şey önlem planına dahildir. Türkiye de gelmesi gerek gün, yan sanayi telefon açar parçayı bugün gönderemiyorum, bir problem çıktı, işte arabamız bozuldu falan gibi.

NKG-DZN: Mercedes'e bile oluyor demek ki bu.

Mercedes 1: Tabii, yani Mercedes'e bile oluyor ve hani şey Türk usulü iş yapılıyor, biz her ne kadar onları kontrol edip, şey yapmaya çalışsak bile. Şöyle yapıyoruz yan sanayilerimizi bütün Prozesslerini (süreç) kontrol ediyoruz ve bütün operasyonları sırasında yanlarında bulunuyoruz ki bizim, bize bildirmedikleri bir şeyi kaçırmayalım.

NKG-DZN: Kendi fark etmeden belki siz fark ediyorsunuz, bu yetiştirilemeyecek 3 hafta sonra ya…

Mercedes 2: Bir güvenlik katsayısı koyuyoruz kendi içimizde.

Mercedes 1: Aynen ve Prozesslere (süreç) bakıyoruz, gerçekten ne aşamada diye. Belki Almanya'daki yan sanayide normal. "Bunu yap, ben senden en son bugün alırım" diyor. Biz ama gidip "parçayı aldın mı, ham malzemesini aldın mı, çalışıyor musun, parça ne aşamada?" diye kontrol etmemiz gerekli çünkü gelmiyor.

NKG-DZN: Evet anladım

Mercedes 1: Bir o, ikincisi Türk, Almanya'daki yan sanayilerin kendini geliştirme kabiliyetleri var, piyasa için kendileri ürün yapabiliyorlar. Mercedes sadece spesifikasyonu yapıyor. Türkiye'deki yan sanayi alt yapısı henüz bu aşamaya gelmiş durumda değil. Onlar için geliştirme işini ana sanayi tarafından yapılması gerekiyor. Orada da çok büyük farklılıklar var. Bizim tarafımızdan teknik olarak yol gösterilmesi gerekiyor ve ilişkilerle ilgili. Mesela siz de söyleyeceksiniz büyük ihtimalle, örneğin parçanın toleransı, parçanın bir ölçüsü var: 3 metre olacak parça. +,- 5 ön görmüşüz ki yerine düzgün oturabilsin. Adam ürettiği parçalarda süreç gereği +10,-10 olabiliyor mesela, 5 metrenin üzerinde. Bunu kabul etseniz ne olur? "Ben bunu böyle yaptım" gibi genel ahbap ilişkisine çevirebiliyor, teknik konuyu bile.

Mercedes 2: Çevirmeye çalışıyor.

NKG-DZN: Siz bunu, böyle bir marjınız var mı yoksa yok kardeşim 5 bizde.

Mercedes 2: Hayır, ama bu tabii sürekli geliyor, "Şöyle olsa olur, böyle olsa olur", sonra ret. Neden ret yediğini düşünüyor, belki direkt yerli bir firmaya gitmiş olsa bu konu, tamam bu seferlik böyle olsun diyebilir.

NKG-DZN: Peki, şimdi sizi Almalar bu başarılı iş yapma biçimlerini biliyorlar mı? Yani Türkiye'de iş yaparken olaylara böyle mi yaklaşıyorlar yoksa hangi açılardan farklılar? Şimdi biz anlatıyoruz o zaman anlıyorlar ve o ürünün öyle olması gerektiğini anlıyorlar dediniz. Bunun dışında yani ürün bazında belki bunu anlıyorlar çünkü bunun ucunda satış var yani, müşteri yoksa almayacak yani biz bunu böyle yapmazsak. Bunun dışında ki farklılıklarda yani bunlar ne olabiliyor ve Almanlar buna nasıl tepki gösteriyor?

Mercedes 2: Ya şimdi şöyle diyeyim, Türkiye, bütün dünya tarafından farklı bir ülke olduğu bilinir durumda. Zaten çoğu, belki Avrupa ülkelerinin içerisinde ki farklılıklar değişmiyor; Almanya, İtalya tamam çok farklı diyoruz ama o farklılık derecesi çok az bir bantta seyrediyor. Ama Türkiye herkes bir lokalortaklığa girmesi gerektiğini biliyor. Mesela şuan bizde Çine baktığımız zaman, Çinin pazarı çok değişik oraya şuan zaten giden bütün firmalar onlar da yerli bir ortaksız giremiyorlar.

NKG-DZN: O zaten yasal bir zorunluluk değil mi?

Mercedes 2: Evet, Çin'de yasal zorunluluk ama Türkiye de…

NKG-DZN: Bizde kültürel zorunluluk.

Mercedes 2: Kültürel zorunluluk, onun için bu farklılıkları aslında ilk başta hesaplıyorlar

NKG-DZN: Yani bunu nasıl peki, Avrupalı değil bunlar diye biliniyor bu öyle mi?

Mercedes 2: Coğrafi konumumuz zaten çok değişik, coğrafyamız, mesela biz kendi açımızdan Türk müşterisi, Türk şoförlerinin kullandıkları araçlar, Türk yolları, Türkiye'nin değişik, çok çabuk değişebilen iklim şartları diye zaten bir kendi testlerimizi tanımladığımız bir bölüm var. Bunlar zaten bizim Alman çalışma ortaklarımız tarafından hep biliniyor ve zorlanma şartları aslında buna göre belirleniyor ve bu bilindik bir şey olduğu için gerçekten Türkiye'ye geldiğim zaman Türk bir ortakla yapmam lazım bunu diyebiliyor. Mesela ticaret konusu, çok ticaret konusunda haiz değiliz ama Türk müşterisinin çok değişik istekleri, coğrafyasından bağımsız olarak değişik istekleri, mesela Ipad'in getirdiği ürünler, Apple in getirdiği ürünler de Türklerin daha değişik uygulamalara ihtiyaç duydukları falan biliniyor. Bu yüzden de hep bir Türk ortakla gelmeye çalışıyorlar. Bu anlaşılmış diye düşünüyorum çünkü yıllar işte 30 yıldır, 30 yıla yakın…

NKG-DZN: Zamanında Türk ortakla girmiş değil mi Mercedes? Otomarsanla, Mengerler falanla girmiş.

Mercedes 2: Şu anda ortak. Şuan Mercedes-Benz Türk, Benz Türk % 66 Daimler.

NKG-DZN: Askeriyeyle de var galiba değil mi bir ortaklığı?

Mercedes 2: Evet şu an % 66 veya biraz daha üstü Daimler yani ana firma, diğeri birkaç tane dağıtıcımız, bayimiz, Koluman, işte Has'ın vardı galiba en son, makine kimya endüstrisi üzerinden TSK'nın da belli bir ortaklığı var.

NKG-DZN: Anladım ve bundan da hani çıkmak kontrolü daha da arttırmak gibi bir kaygısı, isteği şuan da Mercedes'in yok.

Mercedes 2: Yok.

NKG-DZN: Ayni bir şekilde bu kültürel ortaklığın sürmesi lazım.

Mercedes 2: Bu çalışma modeli güzel çalışıyor.

NKG-DZN: Peki şimdi mesela bazı spesifik fonksiyonlara gelecek olursak. Şimdi sizin bu okuduğunuz değerlendirdiğiniz formlarda mesela eleman alımı diye bir konu vardı. Size de öyle bir form denk geldi mi bilmiyorum ama…

Mercedes 2: Yok gelmedi.

NKG-DZN: Eleman alımı konusunda Türklerle Almanların iş yapış biçimi farklı mı acaba? Yani bir aday var veya bir pozisyon açık ve buna bir aday aranıyor.

Mercedes 2: Evet şimdi burada bir kaç tane farklı tecrübem var farklı firmalar ve şey, şimdi bizde şöyle bir şey var; çalıştığın firmaya bir akrabanı, bir arkadaşını önermek bir ayıp gibi sayılıyor ve kesin bu kötüye kullanacak…

NKG-DZN: Mercedes'te.

Mercedes 2: Bu kesin akrabasını kayırmak istiyor, firmaya almak istiyor gibi yaygın bir algı var çünkü bunun çok örneğini yaşıyoruz. Mercedes olarak da bizde çok yani Alman ortaklı bir firma olmamıza rağmen çok da referans olmak iyi ama ben direkt bir kardeşimi buraya önersem, ön yargıyla yaklaşır veya direkt bir arkadaşıma, "Acaba o onun arkadaşı mı?" diye… Ama bunu bizim ana lokasyonumuzla Almanya'da bazı örneklerini yaşıyoruz. Önerdiğin kişi, firma, çalışanlarına kendi referans olabilecekleri kişileri önermelerini istiyor. Ve hatta şunu şöyle yapıyor, eğer siz mesela ilk önce iç ilanlar çıkıyor, çalışanlara soruluyor var mı bir bu pozisyona uygun olduğunu düşündüğünüz tanıdığınız. Ya şuan tam resmi yapılıyor mu bilmiyorum ama söyleniyor, eğer sizin önerdiğiniz kişi kabul edilir ve 6 aylık deneme süresini başarılı atlatırsa, siz bir bonus alıyorsunuz. Yani onun bir para karşılığı var, şirkete iyi bir kişi önermiş olmanın. Bunu mesela genel…

NKG-DZN: Teşvik bile ediyorlar yani.

Mercedes 2: Evet, çünkü hani eleman bulmak gerçekten zor. Bizim zorluk çektiğimiz konulardan biri mesela makine mühendisi, elektronik mühendisi veya birkaç dalda,

Almanca bilen, İngilizce bilen, şu okuldan mezun dediğin zaman çok daralıyor. Aslından onu sınırladığımız zaman 3-5 tane üniversite, 5-6 tane lise.

NKG-DZN: Doğru.

Mercedes 2: Sınırlamış oluyoruz ve oradan mezun olan, orada okumuş olan kişileri zaten biz tanıyoruz. Çünkü o çeşitlilik var içimizde. Aslında en iyi insan kaynağını bulacak kişi çalışanlar oluyor burada bu durumda. Ama biz Türkiye de bunu tam istemiyoruz. Çünkü çok kötü örnekleri var, biraz daha böyle uç tarafta duruyoruz. Bunun örneği General Elektric'te de var, önerilenlerin mesela onlar Türkiye lokasyonuna uyguluyorlar ama çalışanlarının referanslarını.

NKG-DZN: Yani bizim tam istemediğimiz, bizim biraz alaturka bulduğumuz şey yabancı firma, yani şey Almanlar keşfetmiş demek ki.

Mercedes 2: Aynen.

NKG-DZN: İyi bir şey olabileceğini. Yani belki zaten onların yolda bir takım eleme mekanizmaları var, zaten işe yaramayacak biriyse o, önerdiğiniz zaten ya Testlerde ya HR Manager'la görüşmesinde falan zaten elenecek o, tutmuyorsa zaten qualifikationları.

Mercedes 2: Aynen.

NKG-DZN: Anladım. Peki, mesela tedarik konusunda, tedarikçi seçimi konusunda belki bunlar tabii Mercedes de çok standart, değişecek bir hali yok ama başka türlü, diyelim ki bilgisayarlar değiştirilecek veya masalar, yeni mobilyalar alınacak. Yani zaten sürekli çalışmadığınız bir tedarikçiyi düşünecek olursanız, bir tedarikçiye karar verilecek, bunda sizce Türklerle, Almanların iş yapış biçimi arasında fark var mı?

Mercedes 2: Yani vakıf olmadığım bir konu ama yani bizde ki gidiş standart satın alma prosedürü var, öyle bir soruya denk geldim zaten, teklifler alıyor, spesifikasyonlar belli yani şu masanın şeyi de belli, hani toplantı U masası, şöyle olmak zorunda, böyle olmak zorunda dediğiniz zaman belli bir portföye ulaşıyorsunuz. 3 firmadan teklif alınıyor baya yazılmış bir prosedürü var.

NKG-DZN: Devlet gibi.

Mercedes 2: Evet, onun için ben şuan çalıştığım firmayla yani MBT ile Daimler ana lokasyonu arasında herhangi bir fark yok. Çünkü prosedürü tamam bir şekilde oturtulmuş.

DZB: satın almada böyle.

Mercedes 2: Evet.

NKG-DZN: Ama Türkiye'de ki başka şirketlerde bu değişik de olabilir değil mi?

Mercedes 2: Değişikte olabilir. Ya prosedürün olmadığı durum, ya prosedürlerin tamda yazılmadığı şirketlerde biraz kişiye kalıyor, kişide yönetici oluyor. Şöyle yapalım, pahalı olsun ama şu olsun diyor ya da ucuz olsun şuraya gidelim diye bireysel kararlar verilebiliyor.

NKG-DZN: Veya prosedüründe var ama by-pass ediyor.

Mercedes 2: Evet yani by-pass.

NKG-DZN: Değil mi? O da olmuyor değil yani.

Mercedes 2: Olabilir, bazen bir 4. şık çıkartılabiliyor.

NKG-DZN: Yani bizde mesela, üniversitede asistan alımı konusunda ki prosedürler gayet net aslında.

Mercedes 2: Evet ama özel ilanlar çıkabiliyor.

NKG-DZN: Ama bakıyorsunuz çat tepeden biri gelmiş, Rektör yardımcısını tanıyor falan. Türkiye'de, bir soru daha var bu fonksiyonlarla ilgili, şimdi politik çevreyle ilişkiler konusunda yani, belediye, bakanlıklar falan bunlarla ilişkiler konusunda Almanya'yla Türkiye arasında veya Türklerle Almanlar arasında acaba bir farklılıklar var mı? Bir kere her şeyden önce bir politik ilişkisi olmak zorunda mı Mercedes'in?

Mercedes 2: Politik ilişkisi olmak zorunda, bilgilendirme babında sürekli makamlarla, hükümet demeyeyim ama belediyelerle sürekli sıcak ilişkisini tutmak zorunda. Devlet Malzeme Ofisi'nde sürekli yaşayan bir döngümüz var. Talepler alınıyor, teklifler veriliyor. Orası, yani bu makamlarla zaten sürekli ilişkide satış kanallarımız.

NKG-DZN: Çünkü mesela otobüs satıyorsunuz değil mi mesela?

Mercedes 2: Evet, kamyonlarımız mesela çok, aynen İETT otobüsleri satıyoruz, kamyonlarımızda belediyelere ya da Orman Bakanlığı olsun.

NKG-DZN: Onlara da kamyon satıyorsunuz tabii.

Mercedes 2: Tabii, çok sayıda kamyon satıyoruz. Sonuçta orada çok kullanılan bir ürün. Burada ama mesela MBT belki burada Türkiye'nin tamamı, Türkiye'nin diğer tarafını

yansıtmıyor olabilir. Çünkü Almanya'yla ile Türkiye'de kullandığımız ve Amerika'da da bu var. Compliance Kuralları, bu Compliance Kuralları tamamen net ve çok ciddi bir şekilde denetlenen bir statüde. Mesela siz bir müşteriden, ya müşteri ya da siz onun müşterisisiniz, bir hediye almanız kesinlikle yasak prosedürlerimiz çok net. Eğer işte 25 Euro'nun üzerindeyse şunu yapmamız lazım, reddetmemiz lazım. Şu, şu arasındaysa alıp şirkete teslim etmemiz lazım. Böyle mesela bir kuralımız var.

NKG-DZN: Amerikan Başkanı gibi değil mi?

Mercedes 2: Evet, bazı şirketlerden gelen hediyeler o aralıktaysa çok böyle büyük değil ama almamızdan büyük, şirketin Compliance Ofisi'ne veriyoruz. O da bir çekilişle çalışanlardan birine veriyor, dağıtıyor onu.

NKG-DZN: Enteresan evet.

Mercedes 2: Bunu ben birkaç İngiliz Firmasında görüyorum, ilaç firmalarının bazıları şuan başladı.

NKG-DZN: Alman Firmalarının çoğunda var aslında. Biz mesela BSH'la da görüştük, onlarda da var aynı şey. Bizde zaten öyle bir şeyin olması mümkün değil zaten.

Mercedes 2: Çok ciddi çizgilerle çizilmiş, bunlarda Daimler'in New York Borsasına açık olmasının getirdiği bir durum da var. Çünkü orada çok katı çizgilerle uygunluğun nasıl olması gerektiği, rüşvetin nasıl engelleneceği, hangi aslında normal Türkiye piyasasında çok normal, bir yemeğe çıkıp akşam yemeği yemek çok normaldir ama bizde bize hep o kuralların neresindeyiz diye kontrol ediyoruz. Bir akşam yemeğe çıkmak uygunsuz bir durum değil ama yemeğin limiti, kimin ödeyeceği çok sıkı bir şekilde takip ediliyor.

NKG-DZN: O tip şeyleri yapıyorsunuz ama değil mi? Bazı önemli müşterileriniz de veya belediyeyle gerekiyorsa…

Mercedes 2: Kişiye özel olmayacak şekilde dediğimiz gibi, mesela belediyeye bir tanıtım organizasyonu yapılabiliyor ama bu mesela bir müşteriye özel olacak şekilde, hani orada fayda çıkartacakmış durumunu ortadan kaldırmamız lazım. Mesela işte bayilerimizi topluyoruz, birisini değil hepsini topluyoruz.

NKG-DZN: Bir avantaj, evet, anladım. Bayi toplantısı yapabiliyorsunuz veya mesela benim bir tanıdığım Karsan'da çalışıyor. Mühendis orada. Şimdi Karsan ne yaptı,

belediyeye bir şeyler sattı galiba? Özel bir şeyler sattı... Belediyeyle beraber o satılan aracın belli bir kısmı, motoru galiba Arjantin'de üretiliyordu. Bunlar devamlı Arjantin'e gittiler.

Mercedes 2: Evet.

NKG-DZN: Yani şimdi bu kendine bir Vorteil (avantaj) sağlamak değil. Yani zaten ona verilmiş o iş, denetimini yapıyor. Ama işte orada da yemeğe gidiliyor, orada da Arjantinli üreticide yemeğe götürülüyor, belki hafta sonuda kalınıyor falan.

Mercedes 2: Yani o durumun gerçekten incelenmesi lazım çünkü fabrika ziyareti adı altında yapılan şeyler biraz daha değişik olabiliyor, özellikle kamu ihalelerinde ona dikkat ediyoruz çok. Her durum uygun çıkmayabiliyor, bizim Daimler uygunluk ilkelerine göre.

NKG-DZN: Evet, evet. Yani böyle birbiri peşi sıra skandallar çıkmazdı yoksa. Compliance kuralları bunların hepsinin var. Değil mi yani demek ki açık alanlar oluyor.

Mercedes 2: Evet.

NKG-DZN: Türkiye'de iş yaparken Türk olmanın Alman olmaya göre herhangi bir avantajı veya dezavantajı var mı? Dil dışında yani, Türkçe bilmek dışında.

Mercedes 2: Yani dediğimiz gibi farklılıklar Almanların çalıştığı çoğu farklı, bizim zaten alışılmışlarımız olduğu için çok evet rahat okuyabildiğimiz bir pazarda, bildiğimiz metotları uygulayarak çok rahat çalışabiliyoruz yani

NKG-DZN: Almanlar bunu yapamayabiliyor.

Mercedes 2: Almanlar, öğrenmeleri gerekiyor ilk önce. Farklılıklara adapte olup mesela, bizden bilgileri alıp Türk pazarında Türkiye'yi ülkeyi tamamen tanıyıp çok ona göre davranabiliyor.

NKG-DZN: Rakı-balık-Ayvalık falan onu bile biliyor.

Mercedes 2: Onu biliyor, evet.

NKG-DZN: Amasra'ya gitti.

Mercedes 2: Evet, bazen o gezerken onun kendi anavatanı dışında olması ile ilgili bence, sürekli gözlemliyor. Ve o gözlemleri çok iyi bir şekilde bize aktarıyor, doğru oturtmuş olduğunu anlıyoruz ve artık Türk gibi düşünüyor diyebiliriz.

NKG-DZN: Ki kısa süredir burada aslında değil mi? Çok da uzun değil.

Mercedes 2: 4. Senesi bitti 5'e yaklaşıyor galiba.

NKG-DZN: Evet ama hala Türkçe bilmiyor.

Mercedes 2: Biraz ilerletti eskisine göre.

NKG-DZN: Peki şirketin Almanya'daki merkezinin bazı olaylara tipik Türk yaklaşımından farklı bir şekilde yaklaştığı durumlarla karşılaştığınız oldu mu? Tepki gösterdikleri, adapte olamadıkları, hayır dedikleri falan.

Mercedes 2: Evet, onlarla karşılaşıyoruz çünkü Almanya'daki bir yöneticinin Almanya'da olmasıyla burada ki Alman bir yöneticiyle çalışmak bambaşka. Burada ki yönetici Alman da olsa ona farklılıkları anlattığın zaman o zaten burada yaşadığı için o zaten buna hazır. Farklılıkları kabul edip gelmiş ve bakışlarını gözlüyor, Türk gözüyle bakıyor ama Almanya'daki direkt orada görevli olan bir yöneticiye anlatmakta bazen zorluluklar çekebiliyoruz.

NKG-DZN: Ne tip durumlar oluyor mesela? Bana hep öyle geliyor ki bir mühendisin bir mühendisle anlaşamaması için bir sebep olmaması lazım yani çok rasyonel bir şey üretiyorsunuz.

Mercedes 2: O da aslında çok güzel örnekler çıkartıyor. Teknik konularda bazen anlaşamıyorsun, mesela aracın belli bir yüke dayanması, o yükü aşarsa bir şekilde müşteri araca nasıl davranması gerekir. Yolda kalmaması veya can kaybına sebebiyet verecek bir şekilde davranmaması gerektiği yazılı test spesifikasyonlarımızda… Mesela biz kendi düzenli olarak Türkiye müşterilerimize, büyük müşterimize veya zor şartlarda çalışan müşterilerimize ziyaretler düzenliyoruz. Onlarda bazı sorunları direkt, bire bir bildiriyorlar bize. Aracın mesela 40 ton toplam 40 ton yüklenmesi gereken bir araca 65 ton yüklendiğini çok görüyoruz biz. Ama bunun için ek önlemler alınmasını…

NKG-DZN: Devrilmemesi için mesela…

Mercedes 2: Devrilmemesi, bir şekilde…

NKG-DZN: Hakikaten oto yollarda görüyoruz öyle saman yüklemiş falan değil mi?

Mercedes 2: Aynen, ya da bir şekilde yüklemesini sınırlandıracak önlemler oluşturuyoruz, mesela bu önlemler bazen çok garip geliyor Almanya'daki yöneticilerimize. Mesela biz organizasyon olarak Mustafa Bey'e bağlıyız, ondan sonra geliştirme olarak Almanya ya bağlı oluyoruz. Aldığımız önlemleri bir aracın yaklaşık 1,5 katı ton, tonajının

yüklenmesinin önüne geçilebilmesi için önlemleri bildirdiğimiz zaman bunun ne için gerektiğini çok sorguluyorlar. Çünkü gerçekten Avrupa da polis denetimi çok fazla olduğu için aracın kesinlikle işte bizde ki kanuni sınır 32 ton civarındadır. Onun üzerine hiç çıkıldığı hiç görülmeyen bir durum yani %1 dahi olsa…

NKG-DZN: Orada…

Mercedes 2: Evet, Almanya'da. Ama bizde şuradan pencereden baktığım zaman şu, şu, şu diye sayabilirim. Şunlar çoktan yükünü aşmış diye.

NKG-DZN: Niye yapıyorlar bunu? Niye daha fazla yüklüyorlar?

Mercedes 2: Çünkü karşılığı para oluyor aslında. Direkt hafriyat bile olsa. Ben mesela birkaç tane hafriyat olayına hep müşterilerle beraber eşlik ettim, orada şey yaptı. Mesela asfalt döküyorlardı, asfaltta direkt tonajını yazıyor. Kamyona işte 30 ton yüklediği zaman irsaliyesini getiriyor 30 tonun karşılığını alıyor.

NKG-DZN: Parasını alıyor.

Mercedes 2: Orada daha yükleyebileceğini görüyor. Kasası büyük. 30 yerine ben neden 50 yapmayayım diyor bu akşam 300 lira yerine 450 lira kazanmış olabiliyor. Çünkü taşıdığı yükün direkt para karşılığı var.

NKG-DZN: Bu her şey için böyle.

Mercedes 2: Her şey için…

NKG-DZN: İnsan nakletmek için öyle. Otobüslere daha fazla insan almak,

Mercedes 2: Otobüslerdeki mesela…

NKG-DZN: Kamyonlara tarım işçisi yüklemek…

Mercedes 2: Evet onu çok yapıyorlar. Orada artık güvenlikten çalıyorlar. Otobüslerimize çok şükür öyle bir sorun yok yani tonaj aşırı önem arz etmiyor 60 kişi yerine 120 kişi koyamıyorsunuz tam olarak.

NKG-DZN: Onlar da oluyordu ya şehirlerarası yolculuklarda falan, ayakta gidiyor

Mercedes 2: Evet, ama o bile fazla tonaj getirmiyor.

NKG-DZN: Getirmiyor, insan çünkü…

Mercedes 2: Kamyonların böyle 60 ton gezmesi çok kritik ama yol trafiği için, sürücüsü için o durumlar baya kritik.

NKG-DZN: Bir de şeyi anlatır mısınız acaba biraz böyle davranış boyutuna da girmek istiyorum da yani bu işin teknik açılardan farklılıklarımız olduğu muhakkak, birde davranış tarafına girmek istiyorum. Şimdi biz de mesela kamyon kullanan insanlar, yani şoförler, şoförlerin kamyona bakışı, kamyonda yaşaması falan, şimdi yatak örneğini verdiniz mesela yani terliğini çıkartacak yer arıyor değil mi?

Mercedes 2: Evet, evet.

NKG-DZN: Mesela, bu tip örneklerden de biraz bahsedebilir misiniz?

Mercedes 2: Müşterilerime özel.

NKG-DZN: Müşteriler evet.

Mercedes 2: Kamyon müşterisi aslında son yıllarda çok değişim gösteriyor. Bizim eskiden tanıdığımız işte ilkokul mezunu bir profil yok, şuanda herkes çok daha yüksek eğitim seviyesinde çok daha bilinçli hareket etmeye çalışıyor. Ya müşteri profilimizin tamamının böyle olduğunu söyleyemem ama çok ciddi bir yükseliş var. Hijyene çok dikkat ediyorlar. Ben, biz çünkü bazı organizasyonlarda beraber oluyoruz, bazı müşteri tesislerini de çok konuşma fırsatımız oluyor. Terliğini, ayakkabısını çıkartma gereği onun hijyeninden kaynaklanıyor aslında. Ben ayakkabımı zaten çıkarıyorum, şuraya açığa bir yere koymayayım diyor, benim burada bir yerim olsun diyor, biz zaten o talebi karşılıyoruz anlıyoruz aslında onu.

NKG-DZN: Yani uzun yol diyelim ki Sarp sınır kapısına gidecek Karadeniz'den bir şey götürecek. Yani bir kere 12 saat araba kullanma gibi bir şey, değil mi hala var bizde, çok yaygın kontrol edilmiyor.

Mercedes 2: Evet normalde 4,5 + 4,5= 9 saat kullanabiliyorsunuz gün içi ama bir şekilde aşılabiliyor. Ama yani bir yüzde vermek gerekirse eskiden daha bilinçli müşterilerimiz %10 seviyesindeydi, şimdi belki %50'lere ulaştı. Çünkü müşterilerden gelen istekler mesela yeni projelerde bütün otomotiv sektörüyle beraber, kamyon sektöründe de akıllı teknolojileri kullanmaya çalışıyoruz. Kamyon şoförünün akıllı telefonunun, kamyonla iletişime geçmesi şuan hep düşünülen şeylerin içinde, otomobillerde kullanılıyor ama kamyonlarda da çok yakın zamanda gelecek.

NKG-DZN: Cep telefonunun GPRS gibi olması mı mesela?

Mercedes 2: Ekrandaki kumanda ya Iphone üzerinden ulaşma. Mesela bizim şuan A sınıfı araçlarımızda var. Bunun ticari araç yani kamyon şoförleri tarafından istendiğini biliyoruz. Çok onunla çok yakın takip edebiliyorlar. Mesela bizim bir Facebook sayfamız var. Mercedes-Benz Kamyon diye biz üyeyiz ama asıl üye sayısını müşterilerimiz oluşturuyor. Mesela orada ki bazı yazışmaları takip ederseniz, orada direkt saat 4,5dan sonra otoyollarda çıkamıyorlar, özellikle İstanbul'a giremiyorlar.

NKG-DZN: Kamyoncuyla kamyoncu yazışıyor.

Mercedes 2: evet, bir genel yazışma oluyor. Bizim arkadaşlarımızdan biri, medya-iletişim arkadaşlarımızdan biri bir tartışma konusu koyuyor. Orada mesela en iyi yemek nerede yenir? Yani binlerce mesaj yağıyor ve…

NKG-DZN: Çok güzel.

Mercedes 2: Çoğu hep bir yerde anlaşıyor. Ya da işte Kamyon sözleri konuşuluyor falan. Babanızdan aldığınız öğüt nedir falan. Orada ilk önce…

NKG-DZN: Başka ülkelerde yok değil mi bu?

Mercedes 2: Ben görmedim.

NKG-DZN: Bir de bize özgü bu Gemeinschaftslogik'e (topluluk mantığı) özgü bir şey bu.

Mercedes 2: Evet, bu kadar çok katılımcı olması çok hoşumuza gitti. Çünkü hani bir mesaj atıp, bazen bakıyorum 4,5'ta soruluyor genellikle o soru 5'e kadar 1500 tane cevap verilmiş.

NKG-DZN: Sabah? 4,5'ta yola çıkmadan önce?

Mercedes 2: Akşam, akşam da bir dinlenme zamanına giriyorlar. Ama herkes yani Facebook kullanıyor, orada interaktif bir iletişim yapıyorlar ve orada bir Gesellschaft kurmuşlar yani teknolojiye bu kadar yakın olmaları sevindiriyor bizi.

NKG-DZN: Evet, birbirleriyle araçla ilgili yolla ilgili şeyleri paylaşıyorlar.

Mercedes 2: Bilgi alışverişi.

NKG-DZN: Fıkralar, bilgi alışverişi sizin başlattığınız bir şey bu değil mi?

Mercedes 2: Evet. Mercedes- Benz Kamyon diye bir sayfa uygulaması oradan sürekli dağıtım yapılıyor. Çok değişik geri bildirimlerde var.

NKG-DZN: Hem teknoloji kullanılıyor, teknoloji kullanılıyor ama gene bu Gemeinschaftslogik… ‘’Şoför kardeşim’’ muhabbetini sürdürebilmek için kullanılıyor.

Mercedes 2: Evet.

NKG-DZN: Evet, çok enteresan. Peki, benim sorularım bu kadar, yani hakikaten epey büyük farklılıklarımız var öyle anlaşılıyor.

Mercedes 2: Evet.

NKG-DZN: Belki tabii sizler mühendis olarak biraz daha, daha prosedürlere, kurallara işte bir takım teknik kısıtlara falan bağlısınız ama şimdi mesela satıştan biriyle konuşsam veya sizin bir Tülin Hanım vardır, basınla ilişkileri var, yani onun, onunla da konuşacağım.

Mercedes 2: Onlar çok değişik durumlarla karşılaşıyor olabilirler.

NKG-DZN: Evet, o kim bilir neler anlatacak…

Mercedes 2: Yani gerçekten müşteriyle birebir olan çok bölümümüz var. Onlar daha değişik bakış açısına sahiptirler.

NKG-DZN: Evet.

Mercedes 2: Biz genelde ya imalatçılarımızla ya da kamyon şoförlerimizle iletişimde oluyoruz. Ama onların mesela işte bir filo sahibi, orada o uygunluk, mesela işte bazı müşterilerimiz 200 aracı birden sipariş ediyor. Çok büyük siparişler oluyor.

NKG-DZN: Kim oluyor onlar mesela Ulusoy Otobüs işletmesi falan mı oluyor?

Mercedes 2: Otobüs, Ulusoy oluyor, Nilüfer oluyor. Has’ın kendi otobüs firması var oradan…

NKG-DZN: Kamyonda da böyle bir şey oluyor mu?

Mercedes 2: Kamyonda da var. Çok büyük Lojistik firmaları var ve mesela Ekol Lojistik. Şimdi mesela birkaç… Ekol var, Baran var.

NKG-DZN: Balnak falan değil mi onlar?

Mercedes 2: Evet, yolda aslında belli bir farkındalık olduğu zaman aslında çok büyük oyuncular var lojistik alanında.

NKG-DZN: Yani bir çırpıda size 100 tane kamyon siparişi veriyor. Tek tek gelip almıyor.

Mercedes 2: Tek tek evet, bizde takip ediyoruz malı, 250 adet bir seferde satıldı falan, onların yaşadığı zorluklar ve bu uygunluk kurallarına bağlı olmaları onlara çok daha

değişik tecrübeler yaratıyordur. Çünkü herkes bir alışık yani, ya aslında yapılmasına izin verilen şeyler ama nasıl yaptığınız çok önemli. Yani siz 200 tane kamyon alan bir müşteriye al bir tanede benden derseniz uygunsuz bir durum. Ama sizin liste fiyatında ne kadar indirim yapma hakkınız varsa %3 yerine evet bu, bu kadar büyük bir ciroda 3,5 yapabiliriz demeniz başka bir durum, oda biraz yaklaşım açısını değiştiriyor.

NKG-DZN: Yani bir formüle uydurmak gerekiyor değil mi, yani mesela bir tane benden diyemezsiniz ama 200 'ün üzerindekilere 2 tane kamyon verilecektir diye formüle edip her 200 alana bunu yaparsanız o zaman artık o bir compliance sınıfına giriyor o zaman.

Mercedes 2: Ek hediye vermek biraz aslında niyeti değiştiriyor o zaman. Ek yaptığınız zaman o artık bir çıkar amaçlı olmuş gibi oluyor, onu mesela o formüle giremiyorsunuz.

NKG-DZN: Hiç giremiyorsunuz.

Mercedes 2: Evet.

NKG-DZN: Formüle etseniz bile giremiyorsunuz.

Mercedes 2: Zaten formülünüz yanlış olmuş oluyor. Çünkü bu Compliance olayı Amerikan Borsasında hisseleri olan bütün şirketler için belirlenmiş şeylerdir aslında. O bir anayasa metni var aslında, Amerikan Borsasının yayınladığı, biz oradan uygulamaları çıkartıyoruz. Ama bu mesela genelde %3 yerine %3,5 indirim yapabilirsiniz bunda hiç bir şey yok, bu iyi niyetli bir yaklaşımdır. Ama 2 tane daha fazla kamyon ver o kötü niyete giriyor. Onun için satış birimleri ona çok fazla dikkat ediyorlar. Belki de diğer firmalarda Belediye ihalelerine çıktığımız zaman belki bu yüzden çok zorluk çekiyorlar. Bu yüzden kaçırdığımız ihale bir sürü vardır, diye tahmin ediyorum.

NKG-DZN: Çünkü başkaları, yerli rakipleriniz bu konularda çok daha açık.

Mercedes 2: Ben öyle düşünüyorum.

NKG-DZN: Evet, peki. Çok teşekkür ederim, sağ olun.

Mercedes 2: Ben de teşekkür ediyorum.

Siemens (1 Türk Yönetici)

NKG-DZN: Benim ilk sorum, yabancı bir firma olarak Türkiye'ye geldiğinizi düşünün, Türkiye'de iş yapmanın acaba püf noktaları var mı? Yani Türkiye'ye özgü. Tabii pazarını herkes iyi tanımalı, ürün iyi olmalı vs. bunlar ortak şeyler ama Türkiye'ye özgü, Türkiye'de başarılı olmak için bir firmanın bilmesi gereken ne var acaba?

Siemens: İnsan ilişkileri, Türkiye'de.

NKG-DZN: Özel olan...

Siemens: Konuşmanın başında bahsetmiştik. Türkler biraz daha arkadaşlık, hal hatır seven bir ırk, yani biz Akdeniz insanı olarak sıcağız gerçekten. Herhangi bir alım-satımda, herhangi bir ihalede, tanıyor olmak veya karşı tarafın size sempatik yaklaşması tabii ki tercihleri etkiliyor.

NKG-DZN: Tedarik dediniz ya da insan kaynakları demediniz ama diyelim tedarik yani bir alım konusunda iki firma var. İkisinin de ürünü iyi ama birinin sahibini seviyorsunuz, iyi ilişkiniz var, öbürünü de sevmiyorsunuz. İyi bir ilişki yok. O zaman öbürü mü tercih edilir?

Siemens: Eğer aynı bazdaysa ürünler, bence sonuçta ilişki iyi olan tercih edilir, çünkü bunun bir de sonrası var. Satış sonrası hizmet olsun, servisi olsun. Bunlar hep etkiliyor.

NKG-DZN: Ve onda insan ilişkileri önemli mi diyorsunuz?

Siemens: Bence önemli.

NKG-DZN: Peki ürünü öbürününki kadar iyi değilse?

Siemens: O zaman tabii ki ihtiyaçlarıma bakarak karar veririm.

NKG-DZN: Peki bunu sizce yabancı firmalar anlıyor mu? Böyle bir çalışma biçimi olduğunu? Tabii siz uzun zamandır Siemens'tesiniz, ama mutlaka başka firmaları da görmüşsünüzdür. Başka firmaların işleyiş şeklini, yabancı firmaların işleyiş şekillerini görmüşsünüzdür. Sizce yabancı firmalar bunu (ilişkileri) anlıyor mu Türkiye'ye geldikleri zaman, bunun ne kadar önemli bir şey olduğunu?

Siemens: Siemens çok uzun süredir Türkiye'de olduğu için bunu benimsemiştir diye düşünüyorum ama yeni gelen bir yabancının anlayabileceğini pek düşünmüyorum.

NKG-DZN: Hiç böyle piyasada iş yapıp da bu işi düzgün yapamayan örnekler gördüğünüz oldu mu?

Siemens: Yok, olmadı açıkçası.

NKG-DZN: Siemens sizce bu insan ilişkilerini iyi başarıyor mu?

Siemens: Bence başarıyor. Sonuçta gerektiği zaman CFO'muz müşteri ziyaretlerini yapabiliyor, araya girebiliyor, onlarla iletişim halinde oluyor.

NKG-DZN: Mesela araya girmesini gerektirecek ne tip olaylar oluyor?

Siemens: Herhangi bir alacak, tahsilat durumunda belki araya girebiliyor. Herhangi bir gecikme durumunda falan, ilk aklıma gelen o ama tabii ki ihale sırasında da ziyaretlerde bulunuyorlar. Teklif aşaması demeyeyim ama teklif kısmında artık işi alıp da teklifimizi hazırladığımmız kısımda.

NKG-DZN: Başka ülkelerde böyle işlemiyor mu acaba bu? Yani "kişisel ilişki kurma gereği" Almanya'da yok mudur veya daha mı azdır? Orada acaba nasıl işliyor?

Siemens: Onu bilmiyorum ama bence daha azdır diye düşünüyorum. İtalya, İspanya belki biraz daha bize benziyor olabilir ama sonuçta Almanya'da daha kurallarına göre, daha direkt olur bence bu işler.

NKG-DZN: Peki, sizce Almanlar bu başarılı iş yapma işlerini biliyorlar mı? Yani Türkiye'de iş yaparken olaylara böyle mi yaklaşıyorlar yoksa hangi açılardan farklılar?

Siemens: Almanlar tabii ki ilk başta yadırgıyorlar diye düşünüyorum ama zaman geçtikçe bir şekilde alışıyorlar.

NKG-DZN: Yani müşteri ziyaretleri veya banka ziyaretleri, alacaklı durumda olduğunuz zaman yapılan ziyaretler... CFO dediğiniz Alman mı?

Siemens: Yok, benim bahsettiğim Türk ama sonuçta en tepedeki Siemens CFO'sunun da artık buna alıştığını düşünüyorum.

NKG-DZN: Eleman alımı konusunda, sizce Türklerle Almanlar farklı mı?

Siemens: Bence farklı.

NKG-DZN: Ne açıdan farklı?

Siemens: Bence Almanlar CV'nin yeterliliğine yüzde yüz bakıyorlar ama Türkiye'de daha öneriyle oluyor bu işler.

NKG-DZN: Nasıl öneriler mesela? Kimlerden?

Siemens: Mesela eğer benim depertmanıma biri alınacaksa, önce departmandaki arkadaşlara sorulur, tanıdığınız bildiğiniz şirket içi veya dışı biri var mı diye. Sonuçta CV'sinin yeterliliğine bakılır ama referans da önemli.

NKG-DZN: "Almanya'da o kadar olmayabilir" diyorsunuz.

Siemens: Çalıştığı şirketlerin referansları daha önemlidir diye düşünüyorum.

NKG-DZN: Anladım. Siemens departmanlara sorma uygulamasını Almanya'da da yapıyor mu yoksa sadece Türkiye'de mi yapıyor?

Siemens: Bilmiyorum açıkçası ama şöyle bir sistem var, bizim tüm dünya genelinde iş ilanlarına başvurabileceğimiz bir sistem var. Sonuçta Türkiye'de yaptığı işler kapsamında arkadaşlar yurtdışına gidebiliyorlar, yurtdışındaki Siemens'lere.

NKG-DZN: O pek tavsiye olmuyor değil mi?

Siemens: Hayır. O yaptığı işlere bakarak proje yönetiyorsa, proje yöneticisi aranıyorsa yönettiği projenin büyüklüğüne, yabancı diline bakarak yurtdışına gidebiliyor arkadaşlar.

NKG-DZN: Mesela sizin bölümünüze biri alınıcaksa, "Tanıdığınız biri var mı? Üniversiteden biri var mı?" diye sorulabiliyor. Peki, "Ben kesinlikle insan kaynaklarına böyle bir adayı gönderirdim, tavsiye ederdim, arardım" diyebiliyor musunuz çok rahatlıkla?

Siemens: Evet, güvenebileceğim biriyse bunu yaparım. Şüphelerim varsa zaten direkt insan kaynaklarının araya girmesini beklerim.

NKG-DZN: Mesela "İnsan kaynaklarına direkt önerirdim. Yani, tanırım çok iyi biridir" derdim" diyorsunuz?

Siemens: Eğer gerçekten güvenebileceğim biriyse, evet.

NKG-DZN: "Satın alma için önerirdim" diyorsunuz.

Siemens: O konular biraz daha hassas oluyor, sonuçta...

NKG-DZN: Para var işin içinde değil mi?

Siemens: O yüzden sadece satın alma departmanına önerebilirim.

NKG-DZN: "Akrabanız falan bile olsa, "bunu yaparım" diyorsunuz.

Siemens: Yaparım, satın alma departmanına öneririm, direkt aramaktansa.

NKG-DZN: Peki, "eleman alımı konusunda fark var mı?" demiştik, "evet var" dediniz. Gelelim tedarik konusuna. Acaba tedarik konusunda iki kültür arasında bir fark var mı? Mesela yoğun bir kırtasiye alımı ya da bilgisayarlar gibi…

Siemens: Siemens açısından konuşuyorsak, bizde "Compliance Office" denen bir uygulama var. Biz her şeyi kuralına uygun yapmak zorundayız. Yoksa çok ciddi cezalar alabiliyorsunuz, dosyamıza işlenebilecek. Türkiye genelinde bakıldığında, şahıs şirketlerinde veya daha küçük şirketlerde farklılık var ama Siemens'in dünya çapında "compliance" uygulaması olduğu için, biz bir şey yapamıyoruz. Her şeyi kuralına uygun yapmak zorundayız. Çok yakın birinci derece akraban dahi olsa, ben yapamıyorum, araya giremiyorum

NKG-DZN: "Compliance" şartlarına uyuyorsa kardeşiniz bile olabilir o zaman, değil mi?

Siemens: Evet ama sonuçta onun kuralları var. Satın alma departmanına öneririm, o bir şekilde "Compliance Office"den uygunluğunu alır, kardeşim bile olsa, o iş yapacaksa yapar ama sonuçta ben sadece satın alma departmanına öneririm.

NKG-DZN: Anladım. İK'da biraz daha devreye girersiniz.

Siemens: Evet, o daha kişisel olabilir.

NKG-DZN: Peki, bir sorumuz da politik daha doğrusu siyasal çevreyle ilgili. Siyasal çevreyle ilişkiler konusunda... Kim bunlar? Belediyeler, bakanlıklar, Ankara... Sizce Türkiye'yle Almanya arasında veya Türklerle Almanlar arasında farklılık var mı?

Siemens: Olduğunu zannetmiyorum. Yine ben Siemens olarak konuşuyorum. Diğer firmalar hakkında yorum yapamam ama sonuçta biz de hani ne olursa olsun, kim olursa olsun kuralına uygun yapmaya çalışıyoruz. Almanya'da da aynı şekilde olduğunu düşünüyorum.

NKG-DZN: Bizde siyasal çevre çok etkili.

Siemens: Evet, çok etkili.

NKG-DZN: Enerji işindesiniz veya büyük ihaleler içindesiniz, Coca Cola üretmiyorsunuz, sonuç olarak. Sattığınız ürün ya da hizmet açısından bize özgü bir ilişki biçimi olması gerekiyor mudur dersiniz?

Siemens: Zannetmiyorum, çünkü yukarısı yani siyasi kısım biraz oynak, yani sonuçta ben taraf olmamalıyım. Benim elimdeki ürün neyse, hizmetim neyse, onu anlatmalıyım ki, sonuçta her daim geçerlilik olabilsin, yoksa şu anda zirvede olup da on sene sonra belki ortada olmayacak firmalar var piyasada.

NKG-DZN: Doğru, yani hayatını sürdürebilmek için firma olarak benim bu tip işlere girmemem lazım, çünkü iktidar değişiyor, politika değişiyor ve yanlışlar olabiliyor o zaman.

Siemens: Bence öyle.

NKG-DZN: Türkiye'de iş yaparken Türk olmanın Alman olmaya göre herhangi bir avantajı veya dezavantajı var mı, Türkçe bilmek dışında?

Siemens: Kültürü bilmek ilk başta konuştuğumuz gibi çok önemli, bir de örneğin ben Samsun'luyum, Samsun'a gittiğim zaman oradaki müşterilerle çok daha yakın ilişkiler kurabilirim, hemşeri modunda. O tarz ilişkiler daha yakınlaşma sağlayabiliyor ama öbür taraftan sonuçta misafirperver bir milletiz. Siemens Almanya'dan gelen Almanlar da bazen çok memnun kalabiliyorlar Türkiye'den ayrılırken, herhangi bir şikâyetleri olmayabiliyor ama biz daha birbirimizi bildiğimiz için, daha rahattır diye düşünüyorum.

NKG-DZN: Peki bilmemekten kaynaklanan birtakım yanlış davranış veya patavassızlıkları oluyor mu Almanların Türklerle ilişkilerinde?

Siemens: Ben çok rastlamadım. Belki dikkat ediyorlar, belki uzun yıllardır Türkiye'yle çalıştıkları için biliyorlar, bilmiyorum. Sonuçta biz üstünü örtebiliyoruz, gülüp geçebiliyoruz.

NKG-DZN: Çünkü artık tanıdınız onları. "Bunlar böyledir" diyorsunuz. Mesela Almanlar için "çok direkt" derler, "pat diye söyler bir şeyi, ters tepince". Biz böyle yapmayız, biz böyle etrafından dolaşırız, direkt olarak birine kötü bir şey demeyiz, değil mi?

Siemens: Evet. Biz daha böyle bir rica şeklinde alttan alarak söylüyoruz, onlar direkt söylüyorlar ama alıştık artık.

NKG-DZN: Çok gelip giden Alman oluyor mu? Gelip, kısa süre kalıp mı gidiyorlar?

Siemens: Uzun süreli olanlar da oluyor, tabii onlar için özel çalışma izinleri filan alınıyor. Sonuçta buraya çalışmak için geliyorlar ama genelde birkaç günlüğüne gelip gidenler oluyor.

NKG-DZN: Birkaç günlüğüne... Peki, birkaç yıllığına gelenler, üç sene falan mı kalıyorlar?

Siemens: Proje bazlı oluyor, değişebiliyor.

NKG-DZN: Başka bir avantajı var mı Türk olmanın? Tabii kültürü tanımak bir avantaj, yolla trafikle baş edebilmesi bir avantaj (Gülüşmeler).

Siemens: Evet. İstanbul'da olunca böyle aksaklıklara karşı... Sonuçta Türkiye'de olan herhangi bir aksaklığa karşı bir gardınız oluyor. Biliyorsunuz, mesela uçak hava muhalefetinden kalkmayabiliyor. AHL'de çok uçak inebiliyor... Bunlar basit örnekler, Türk olduğunuz için...

NKG-DZN: Daha esnek, daha anlayışlı. Alman tabii çıldırıyor. "Niye böyle? Niye dakik değil?"

Siemens: Evet.

NKG-DZN: Peki Türkiye'de Türk olmanın Alman olmaya göre dezavantajı var mı?

Siemens: Bilmiyorum yani zannetmiyorum.

NKG-DZN: İş yapış biçimleri mesela, Almanların daha farklıdır. Daha disiplinli, daha dakik. Acaba bunlar üstünlük mü Türkiye'de?

Siemens: Üstünlük değil bence. Sonuçta o zaman sabırsız oluyorsunuz, yani mesela yedi buçukta mesai başlıyor, sekizde toplantı ama çoğu insan sekiz buçuk, dokuzda gelebilir.

NKG-DZN: Siemens'te oluyor mu bu?

Siemens: Olabiliyor, bazen sekiz buçukta trafik olur. Sonuçta Bahçeşehir'den gelen insalar böyle bir havada, yollar tıkalı, dokuz ona sarkar ama o sabısızlık olmuyor, biz daha rahat karşılayabiliyoruz

NKG-DZN: Evet, anladım. Aslında iyi bir özellik olabilir Almanlar için ama burada işe yaramıyor olabilir. Bir dezavantaja da dönüşebilir dakik olmak.

Siemens: Evet.

NKG-DZN: Peki, şirketin Almanya'daki merkezinin bazı olaylara, tipik Türk yaklaşımından farklı bir şekilde yaklaştığı durumlarla karşılaşıyor musunuz? Hani siz Türkiye'de olduğunuz için belli bir şekilde çözmek istiyorsunuz bir olayı, onlar da anlamıyor bunu.

Siemens: Tabii oluyor.

NKG-DZN: Oluyor mu? Ne tip şeyler yaşıyorsunuz?

Siemens: Açıkçası ben çok birebir yaşamıyorum ama duyduklarımdan... Mesela bir teklif için onay süreci oluyor, onun aşamaları oluyor ama teklifi iki gün sonra vermeniz gerekiyor. O aşamalardan geçmeniz için bir hafta gerekiyor. Onlar kurala uygun davranmaya çalışıyorlar, anlatamıyoruz da bazen. O tarz durumlar olabiliyor ama bir şekilde çözüyoruz tabii ki. Kuralını uygulamış oluyoruz ama öbür taraftan Türk olmanın...

NKG-DZN: İş kaçabiliyor.

Siemens: İş kaçmıyor, avantajı kullanıp biraz daha belki süreyi uzattırabiliyoruz.

NKG-DZN: Onu nasıl yapıyorsunuz?

Siemens: Sonuçta... Müşteri ilişkisi.

NKG-DZN: İlişkilerle. Çok enteresan. Yani bir yandan bunların kurallarının yerine getirilmesi lazım. Almanya bu konuda diretiyor, bir yandan burası diretiyor ama ihale var veya teklif isteniyor o zaman da ilişkiyi devreye sokuyorsunuz. "İki gün daha n'olur" falan diye.. Onun için de ilişkinin iyi olması lazım.

Siemens: Evet.

NKG-DZN: İki logic denilen şeyi aslında birleştimiş oluyorsunuz.

Siemens: "Hayır verememem" gibi bir şey olmuyor. O zaman ilişkilerimizi kullanıyoruz.

NKG-DZN: Peki, diyelim ki bir Alman firması... Tabii Siemens'in bir avantajı var, Mercedes'in de. Çok uzun zamandır burada olmanın avantajı. Birtakım yumuşamalar, esneklikler olmuş her iki firmada da. Mesela Mercedes'te bize dediler ki, "eskiden yaptıkları şeklin çok başka halinde bize yaklaşıyorlar artık. Buraya gönderdikleri yöneticiler bile daha değişik artık. Daha başka ülkelerde çalışmışlar, daha yumuşak olmayı biliyorlar. Direkt Almanya'dan gelmiyor. Yani her şey kolaylaştı" diyorlar. Büyük bir ihtimalle Siemens'te de olmuştur bu, değil mi? Yirmili yıllardan beri Türkiye'de Siemens

var değil mi? Türkiye'ye yeni gelecek bir Alman firmasını düşünecek olursanız, nasıl bir tavsiyede bulunursunuz? Diyelim ki, şekerleme alanında Almanya'da çok başarılı. Burada da bir üretim tesisi ve faaliyet kurmak istiyor. Nasıl bir tavsiyede bulunurdunuz?

Siemens: Zor soru, yani sonuçta hep aynı şeye dönüp dolaşıp geliyoruz, bizim bir şekilde kültürümüzü, yaşam biçimimizi, çocukların, ebeveynlerin tutumlarını çok iyi araştırıyor olması lazım, çünkü Türkler bir anda yükseltebiliyorken, bir anda batırabiliyorlar da. Kuracakları üretim alanlarının, satış alanlarının çok doğru yerlerde olması lazım. Mesela bir lejyöner ofis gibi Türkiye'den çalışanlarla ortak çalışılıp, sonra daha fazla Alman yönetici veya çalışan getirtilmesi gerekiyor diye düşünüyorum.

NKG-DZN: "Öyle pat diye hemen üretime başlamasın, önce bir bağlantı ofisi kursun" diyorsunuz.

Siemens: Çünkü konumuzdan bağımsız ben çok büyük bir Amerikan firmasının İzmir'de satış ofisi açıp, İstanbul'da merkez açıp bir iki sene içerisinde batıp geri döndüğünü biliyorum.

NKG-DZN: Onlar nasıl bir hata yaptı da böyle oldu?

Siemens: Merkezi İstanbul olmalıydı.

NKG-DZN: "İzmir'de ne işi var?" diyorsunuz. Hugo Boss falan da orada kuruldu ama?

Siemens: Evet öyle ama İstanbul her şeyin merkezi. Bakıldığında bugün elektronik alanında satış firmasıydı.

NKG-DZN: Üretim de yaptılar burada, İzmir'de yaptıkları o muydu?

Siemens: İzmir'de sadece satış vardı. Satış marketi gibi çok büyük bir firmaydı.

NKG-DZN: Evet. Yöre dışında da başka hatalar yaptılar mı? Kültürü tanımamak, doğru düzgün incelememek gibi...

Siemens: Ben sadece bir görüşmede bulunmuştum onlarla, 2008 senesi falandı herhalde. Aslında insan kaynakları, muhasebe falan Türk'tü ama belki daha farklı düzeylerde.

NKG-DZN: Sözlerini geçiremedi belki Türkler. "İzmir'e kurulamaz" demediler.

Siemens: Bu stratejiler önemli Türkiye'de çünkü üniversitelerin çoğu İstanbul'da, elektronik daha gençlere yönelik bir alan, yani İzmir'de de iki tane üniversite var, gençler var ama bir textil... İzmir'de Manisa'da falan fabrika olabilir, yürüyüp gidebilir ama o

kriterlere dikkat etmek gerekiyor. Türk olduğunuz zaman, Türkiye'de yaşadığınız zaman neyin nerede doğru olacağını tahmin edebiliyorsunuz.

NKG-DZN: Belki bir de onlar pazar analizi yapıyorlar, birtakım rakamlara bakıyorlar, o rakamlara güvenip "tamam İzmir uygundur" diyorlar ama o rakamlar dışında da bir realite var değil mi? Onu da Türk olmadan bilemiyorlar.

Siemens: Evet. Destek almaları gerekiyor belki.

NKG-DZN: Peki, çok teşekkür ederim.

Mercedes (1 Türk Yönetici)

NKG-DZN: Merhaba. Tanıdığınız birini işe almaları hususunda insan kaynaklarındaki ilgili kişiyi arar mıydınız?

Mercedes: Çok düşük olasıkla.

NKG-DZN: Neden?

Mercedes: Oradaki neden şu: Öncelikle bunun satın alma bölümü tarafından uygun olarak addedilmesi lazım çünkü hem kendi çalıştığım şirketteki konumum gereği hem de yapım itibariyle satın alma mevzuatında tanıdıktan bir çıkar sağlanması gibi düşünce olmaması için "benim bir tanıdığım, bir arkadaşım var. Bu arkadaşım bu işi yıllardır yapıyor. Ben ona güvenirim ama ücretine karışmam. Buyurun ister işe alın, ister almayın ama değerlendirin" diye önerirdim. Kategorik olarak kabul görmez veya pozisyonuna bağlı olarak kabul ederler veya etmezler o ayrı bir konu ama bu kişiye bir teklifte bulunmama veya bu kişinin değerlendirmeye alınmama durumu söz konusu olursa ben mahcup olurum. Arkadaşımı veya akrabamı devreye soktum, sonra arkasından bir şey olmadı. Yani ben iyi bir şey yapmaya çalışırken, aksine hem kendi bünyemde, kendi şirketimde akrabamı veya arkadaşımı karşıma almış olurum veyahut bir kırgınlık veya farklı bir düşünce oluşur onlarda, buna hiç gerek yok.

NKG-DZN: Peki yakınınız, tanıdığınız veya üniversiteden arkadaşınız olduğunu söyler misiniz?

Mercedes: Tabii, üniversiteden güvendiğim bir arkadaşımsa... Belki o ürünleri kullandım veya bir yerlere sattığını da duymuş olabilirim ya bu işleri iyi yapıyorsa ondan da bir teklif almalarını ben uygun görürüm veya öneririm.

NKG-DZN: Yani bunu söylemenin bir mahsuru yok, Alman firması da olsa, bu söylenebiliyor.

Mercedes: Yok. Söylenebiliyor çünkü orada karar verici olan sonuçta satın alma bölümü ve satın alma prosedürüdür. Ben orada müsterihim ve şunu isterim ki iyi bir firma kazanmış olmak benim de bir yerde memnun olacağım bir şey.

NKG-DZN: Peki sizce Türkiye'de yani Almanya veya yurtdışı ile bağlantısı olmayan şirketlerde böyle yakınıyla veya tanıdığı biriyle iş yapmak gibi şeyler sık oluyor mu?

Mercedes: Bu konuda bir bilgim yok ama kişisel, hayatta edindiğim tecrübelerden bunun Türkiye'de yaygın bir şekilde olduğunu ve özellikle istendiğini düşünüyorum. Şöyle bir örnek vereyim: Benim doktora tezimi yönlendiren bir asistanım vardı. İstanbul'a gelmişlerdi, arkadaşım Yaşar onları Kapalıçarşı'ya götürmüştü. Bunlar demişler "biz bavul alacağız". O zaman tabii bavullar çakma. Yaşar hemen demiş "bir tanıdık bulalım", tanıdıkla iş yapmak genellikle insanı rahatlatan bir husus.

NKG-DZN: Neden?

Mercedes: "Tanıdıkla iş yaparsam bana daha iyi fiyat verir. Malın kalitesinde beni aldatmaz, iş benim avantajıma olur" diye düşünüyor insanlar. Örneğin, sizin bildiğiniz bir kasap, bir manav varsa, fiyatını irdelemeden ona güvenip alıyorsunuz. Belki pahalı oluyor, bilmiyorsunuz ama güven ortamı var. Bu arada tabii çoğu şirkette usulsüzlük yapıldığını da düşünüyorum Türkiye'deki şirketlerde.

NKG-DZN: Evet, evet ama şirket kurumsallaştıkça belki Koç Holding gibi... Bu küçük bir Türk işletmesi olduğu için...

Mercedes: Koç Holding'de de ben en az bizimki (Mercedes) kadar prosedürün olduğunu, etik yasaların geçerli olduğunu düşünüyorum. Bunu benim dediğim usulsüzlük durumu daha küçük ölçekli şirketler için geçerli.

NKG-DZN: Belki sizin tedarikçileriniz öyle usulsüz çalışıyor olabilir mi?

Mercedes: Tedarikçilerimizle ilgili bu konuda çok şey bilmiyorum. Ama "ben sana paranı şu gün gönderemem, idare et. Şu zaman göndereceğim"... O da ona göre bir fiyat vermiştir. Üç yerden teklif alıyorlar mı?

NKG-DZN: Belki onu bile yapmıyorlar.

Mercedes: Bilmiyorum yani yapmayabilirler. Burada önemli olan kalitesinde, zamanında ve uygun sayıda malzemeyi o anda orada temin edebilmek. Öbür türlü pazar araştırması

yapmak da bir masraf. Ona göre eleman çalıştıracaksınız. Telefonda "şu parçaları gönderiyorum, gel yap, helalleşelim" diye de bu işler yürüyor olabilir.

NKG-DZN: Zaman zaman "keşke burada da bu kadar çok prosedürümüz, kuralımız olmasa da biz bu işi daha kolay yapabilsek", dediğiniz oluyor mu?

Mercedes: Ben özellikle satın alma konusunda böyle kuralların olması gerektiğini düşünüyorum. Ancak karar vericilerin hepsinin siyah beyaz gibi açık olmayan konularda karar verirken mutlaka bir dayanak noktalarının olduğunu düşünüyorum. Yani bu süreci çok uzun tutmadan, prosedürü uygulamak üzere, o prosedürü uygularken de süreci tıkamamak üzere, "bir de ona danışayım, buna da danışayım..." çünkü bizde bir karar verirken burası bir teklif alıyor ama Almanya ile görüşülerek bu iş yapılıyor, bu boyuta geldiği zaman...

NKG-DZN: Kayıplara da uğruyor mu şirket bu nedenle? Zaman kaybı, belki para kaybı?

Mercedes: Zaman kaybı mutlaka oluyor. Ben kendi şirketim olsa yine böyle yapardım, yani satın alma işini yapan sorumlu kişinin de arkasında durabileceği, "ben bu şartlarda, bu çerçevede, prosedüre uygun olarak karar verdim" diyebileceği rahatlıkta bir prosedür söz konusu olsun derdim. Ama karar vericinin bu işi hızlı yapması gerektiğine inanıyorum, yani prosedürün kendisi bir engel olmaması lazım. O engel olursa, zaten prosedür olmaz.

NKG-DZN: Devlette olduğu kadar da ileri gitmemesi lazım.

Mercedes: Tabii, işte o zaman ileri gittikçe zaten istifalar oluşuyor, işte bir daha ihale kapanıyor, o firmalar... Olabildiğince süratli yaptığınız zaman da bu iş bütün tarafların selameti doğrultusunda neticeleniyor. Keyfiyetten uzak şeyler bunlar.

NKG-DZN: Biraz da hep bu şirketin içinde olmanın da verdiği bir bakış açısı bu... Görmüşsünüz zaten değil mi?

Mercedes: Tabii, benim kişisel... Hem burada yıllardır çalışmamdan kaynaklanan, hem de kendi etik anlayışım veya yaklaşımımdan itibariyle... Çünkü öbür türlü dost kazığı diye bir kavram vardır. Şahsen bunu yaşamış olabiliriz veya yaşayanlardan duymuşuzdur.

NKG-DZN: Yani bu tip eleman alım işlerinde dostun iyi tarafı da olabilir. Örneğin eski bir arkadaşınız "Oğlum iş arıyor. Sizde bir olanak olmaz mı?" diye arıyor. Siz de ona güvenerek...

Mercedes: O durumda ben yardımcı olmaya çalışıyorum ama diyorum "Gerçekçi olalım, Almanca bilmediği için şansı az ama böyle böyle siz lütfen değerlendirin", değerlendirin demek illa "işe alın, mülakata çağırın" değil. Hani böyle de bir alternatif var. … Bey'in

referansıyla geliyor ama olmuyorsa olmuyordur, benim orada herhangi bir etkim olamaz. Sonuçta ailesini, dürüstlüğünü ve temizliğini bildiğiniz birini burada çalıştırmak güzel bir şey.

NKG-DZN: Şirket içinde kazanç.

Mercedes: Tabii ki.

NKG-DZN: Peki, Türkiye de başarılı iş yapmanın püf noktaları nedir? Hangi faktörler önem taşıyor?, diye bir sorumuz var bizim, şöyle ama bu; başarılı iş yapmak Türkiye'de... Tabii ki piyasayı tanıyacak, tabii ki müşteriyi tanıyacak, yani bunları yapmak şart, fakat bunun dışında başka ülkelerden farklı olarak, yani rakiplerinizi tanıyacaksınız elbette. Bu Tayland'da da böyle olmak zorunda fakat buraya gelecek olan bir şirketin mutlaka bilmesi gereken, başka ülkelere göre farklı olan, bizim toplumumuza özgü bir başarı faktörü var mı?

Mercedes: Tabii kültür burada bence önemli bir rol oynuyor. Yani, sonuçta bizim kültürümüzü tarifleyen bazı değerler var. O değerler... Bir arkadaş dediğin zaman, Alman arkadaşlıktan başka bir şey anlıyor veya yaşamış oluyor, bizler ise farklı yaşıyoruz. Dediğim gibi ne siyah ne beyaz. Bizde bazı şeyler çok aşırı abartılarak yaşanıyor. Ben onu gözlemliyorum, bir ortası yok. Sevinmek, üzülmek, arkadaşlığın artık vıcık vıcık olma boyutunda olduğu gibi veyahut hemen kavga etme boyutunda gibi. Türkiye'de bu böyle. Yukarılarda aşağılar, ortası çok zor bulunan şeyler. "Ya işte abi arkadaş değil miyiz ya?" falan "Ver şu kadar para, ben sana veririm sonra" işte yalan dolanla...

NKG-DZN: Doğru. Bunlar işe de yansıyor mu, iş hayatına da yansıyor mu?

Mercedes: Yok, benim buradaki iş hayatıma bu yansıyamaz.

NKG-DZN: Yansımıyor ama böyle bir toplum oluşumuz genel olarak iş ilişkilerine...

Mercedes: Tabii, yansımaması mümkün değil, yansıyordur. O zaman siz nerede olduğunuzu konumlandıramıyorsunuz, konumlandıramasızsınız. Ama nedir? Burada tabii tanıdık bildik yani ahlaki değerli itibariyle, güvendiğiniz "ben bu arkadaşım için elimi taşın altına koyarım" dediğiniz insanların olması size rahatlık verir. İşlerinizi çabuk yürütüyorsunuz, doğru bilgileri alıyorsunuz. İlişkilerin iyi tutulduğu, ilişkilerin samimi ama mesafeli biraz evvel söylediğim gibi böyle abartılmadan dengede tutulduğu yerlerde çabuk neticeye varabiliyorsunuz, prosedürleri çabuk aşabiliyorsunuz, çünkü bir güven telkin etmiş oluyorsunuz, siz ona karşı o da size karşı. O zaman daha hızlı işleri yürütebiliyorsunuz, daha çabuk neticeye varabiliyorsunuz. Bir de Türkiye'de kiminle iş yaparsan yap bir tatlı

söz, tatlı dil, sıcak bir yaklaşım kapıları daha çabuk açıyor. Bu illa suistimal anlamında değil.

NKG-DZN: Şunu düşündüm şimdi, bir Almanla ben yapsam bu röportajı hemen konuya girelim, nasıl yardımcı olabilirim? Şimdi biz önce bir "çoluk çocuk ne yapıyor, hangi okula gidiyor?" değil mi öyle başladık.

Mercedes: Biz içsel bir baz oluşturmaya çalışıyoruz. Yani aynı yerlerde mi okumuşuz, meslektaş mıyız, tanıdıklarımız var mı, aynı üniversiteden mi geçmişiz, aynı şehirde mi yaşamışız, aynı semtte mi oturuyoruz? Bunlar insanları daha çabuk kaynaştırıyor, hemşerim sen neredensin? 81 vilayetten hiç tanımadığınız, gitmediğiniz bir yerden, oradan askerlik, o bile bir bağlantı oluşturuyor. Çocuğu mesela bizde okuyan, ben Ispartalıyım, Isparta'da okuyan bir arkadaşımız var. Ben ona "hemşerim" diyorum mesela, kızı bizde okumuş, bir daha da hiç Isparta'ya gitmemiş kızcağız, şimdi de buralarda bir yerde çalışıyor. Yani bunlar bizim...

NKG-DZN: Kültürel kodlarımız belki.

Mercedes: Anahtar özelliklerimiz, kilidi açabilen.

NKG-DZN: Evet. Müşterilerle, tedarikçilerle, iş arkadaşlarınızla bunlar hep rol oynuyor mu?

Mercedes: Tabii. Beraberlikler, samimiyet dediğimiz şu şey bunun üzerine kuruluyor zaten... Ispartalı olan birine mesela ben...

NKG-DZN: Daha bir başka bakarsınız.

Mercedes: Hayır onu kayırmam anlamında değil, "çocuğun ne yapıyor" falan, bir sıkıntısı varsa belki onu daha çabuk ele alıyorum, onunla daha fazla ilgileniyorum. Ama işte başka birisi de kendi hemşerisiyle aynı samimiyette, aynı sıcaklıkta işleri yürütüyor, bunlar bizim kuvvetli taraflarımız.

NKG-DZN: Peki Almanlar bu işleri çözüyor mu, yani Almanlar bunu anlıyor mu ya da bunu anlamakta güçlük çekiyor mu? Zamanla ayak uyduruyor mu buna acaba? Böyle bir gözleminiz oldu mu?

Mercedes: Zaman boyutu biraz farklı alanlarda, yani buraya gelen Alman arkadaşlar belli bir süre için geliyorlar. Ben hep şey diyorum, hancı yolcu yani, bizler hancıyız yolcular gelip gidiyor bu handa, biz bu hanın bekçisiyiz, hancısıyız. Türkiye'nin zenginliklerinden faydalanmak isteyenler var. Onu çok fazla önemsemeyip, yani "olsa da olur olmasa da olur" diye bakanlar da var mutlaka.

NKG-DZN: "İşimi yapar giderim" diyenler var.

Mercedes: Tabii sonuçta bir yapısal özellik. Mesela şimdiki direktörümüz Türkçe öğreniyor, olabildiğince bir ortama girmeye çalışıyor ama ondan evvelki çok daha yoğun yapıyordu. Oturur sohbet ederdi yarım Almancayla, yarım yamalak Türkçesiyle, Türkçesini geliştirdi. Belli şeyleri anlamıyorlar ve anlayamazlar. Yani bavulu alırken, her yerde bavul var, yani bakarım, halı alırken mesela dedik "tanıdık bildikle gidin", onlar hemen böyle Alman kafası ilmekleri saymışlar, "A tamam iyi" falan ama saçma sapan bir halı almışlar, sonra "biz ne yaptık?" Almanya'da öyle değil ki. Almanya'daki adam fiyatı 10 TL diyor kalitesi belli, standart. 20 TL diyor, Türkiye'deki 10 TL'lik kaliteyi 20 TL'ye alabilirsiniz. Hala bugün de böyle yani. Bugün Türkiye de pazarlık çok azalıyor, dükkâna giriyorsunuz, televizyon, 3599 TL. "3400 TL olmaz abi bu fiyatlarda" falan diyor. Pazarlık yapılan yerlerde bu işi pekâlâ tanıdık bildikle daha iyi bir yere getirebiliyorsunuz.

NKG-DZN: Tabii, doğru. Mesela diyelim ki müşterilerle, bir Mercedes müşterisi ile veya tedarikçilerle olan ilişkilerde de ilişkiler böyle çok tarafsız yürümüyor o zaman. Tabi tarafsız yürüyor, spesifikasyonlar belli ama bu tür ilişkileri onlarla da kurmak gerekiyor herhâlde değil mi? Yani tedarikçilere niye gitmek gerekiyor?

Mercedes: Tedarikçi dediğiniz zaman, bizim hep ölçülebilir kriterlerimiz var. Yani tedarikçinin ne kadar, hangi kalitede, kaç paraya yapacağını bildiğimiz için onu da zaten... Ama mesela "Mehmet Bey sıkıştık, on tane demişsiniz ama on birinciyi, on ikinciyi yapamaz mısınız?" dediğiniz zaman, orada kişisel ilişkiler öne çıkıyor.

NKG-DZN: Ki buna ihtiyaç oluyordur. Her ne kadar bir mühendis de olsanız, her şey de hesaplanmıyor.

Mercedes: Tabii. Şimdi bir Pazar günü çalıştır şu arkadaşları. Hani "çok sıkıştık, bant duruyor veya mutlaka araç teslim etmemiz lazım" deyince onu yapıyor. Yani, o bir ilişki sayesinde oluyor. Almanya'daki birisi ekstra bunu arayıp sorar mı, söyler mi?, bilmem. Ama biz bunu pekâlâ karşıdaki arkadaşın da bize pozitif cevap vereceğini düşünerek, elinden gelenin en iyisini yapacağını düşünerek, yüzümüzü kızartmamak için yapıyoruz, genellikle yardım görüyoruz yani ama onlar da çok sıkıştıklarında ya da "bana şöyle bir teknik destek gönderin" dediği anda gönderiyorsunuz, onun önünü açıyorsunuz. Ödemede sorunu oluyor belki, "bir hafta daha bana süre verin, hani biraz şey yapalım, bir ön ödeme yapalım, şirket zor durumda". Çünkü onlarla sonuçta yola koyulmuşuz ve onlara ihtiyacımız var. Yani "ne yaparsan yap" denmiyor.

NKG-DZN: Çünkü onun batmasının size de bir şekilde yansıması olacak.

Mercedes: Tabii. Amacı şu şu diyebilirsiniz yani, o sizi rahatlatır. Hiçbir zaman da bir sıkıntı yaşamazsınız. Ama öbür türlü de benim değerli bir yan sanayici suiistimal ediyorsa zaten ondan yolunuzu ayırıyorsunuz. O da ölçülebilir bir kriter. Zamanında gelmedi, çok az geldi, belirlenen tarihler tutmadı, baktık fahiş fiyatlara yapıyorsun, kusura bakma. Bunu Almanlar da der bize. Ben kendi adıma böyle olması gerektiğin, düşünüyorum ama dediğiniz olay bir Türk firmasında belki, bizim patronun arkadaşı, şimdi ben ona satın alma müdürü olarak "idare edeyim onu, ya işte tamam" diyemem. Sıkıntı ama sonra bir bakıyorsunuz batağa para yatırmışsınız, şirket batıyor.

NKG-DZN: Mercedes de olsa anlıyorum ki onun durumundan kaynaklanan böyle birtakım esneklikler olabiliyor.

Mercedes: İlişki dediğiniz şey esnek bir kavram, yani ilişki sonuçta.

NKG-DZN: Bu herhalde Türkiye olduğu için böyle yani Almanya'da bu oluyor mudur?

Mercedes: Almanya'da olabilir tabii.

NKG-DZN: "Durumu çok iyi gitmiyor, ona bir 15 gün daha verelim" falan derler mi?

Mercedes: Olur.

NKG-DZN: Orada da olur?

Mercedes: Çünkü çok büyük, doğal bir hadise bu, yani yeter ki iki taraf da birbirini suiistimal etmesin ve suiistimal edildiğini hissetmesin; öyle bir şüphe oluşmasın. Onu da zaten hemen görürsünüz zaten.

NKG-DZN: Peki, satın alma ve tedarik konusunu özellikle konuştuk. Bize özgü bir durumda, bizim siyasetle olan ilişkimiz yani politik ilişkiler... Kimi Alman firmalarının daha çok belediyelerle işi oluyor, mesela inşaat şirketlerinin, belki sizin daha çok Ankara'yla oluyor ilişkiniz bilmiyorum. Yani şunu sormak istiyorum. Politikayla ilişkiler konusunda sizce Türkiye'nin durumuyla Almanya'nın durumu farklı mı? Bizde daha mı lazım bu ilişkiler?

Mercedes: Devletle olan ilişkinizin yoğunluğu ve boyutu önemli. Mesela bu fabrikayı düşünelim, bu fabrika vergisini verdiği, çalışanının fonunu ödediği, çalışma şartlarına riayet ettiği, atıkları düzgün bir şekilde değerlendirdiği, atıkları her yönüyle kontrol altında tuttuğu, devletin koyduğu kurallara uyduğu müddetçe özel politikayla ilişkisinin olmasına ve birilerine hoş görünmek zorunda kalmasına gerek yok, çünkü bizim siyasetle bir ilişkimiz olamaz. Ticari amaçla kurulan bir şirketiz.

NKG-DZN: Koç Holding gezi olayları sırasında Divan Oteli açtı diye başına bir sürü sıkıntı geldi.

Mercedes: Evet, maalesef.

NKG-DZN: Onlar da düzgün çalışıyor, onlar da düzgün bertaraf ediyor.

Mercedes: Tabii.

NKG-DZN: Yani, böyle bir şey olamaz mı? Demek ki politikayla ilişkiler önemli, yani siz Mercedes olarak Gezi olayları için 20 tane otobüs tahsis etseydiniz insanlar gidip gelebilsin diye mesela, o zaman mutlaka Mercedes'e de bir yaptırım gelirdi.

Mercedes: Tabii, olabilirdi. Yani tabi öyle şeyleri yani ilerde olmaz diyemezsiniz şartlara bağlı olarak. Nasıl diyelim mesela... Biz belediyeye otobüs yapıyoruz, yaptık. Bu gün İzmir Belediyesine verdik, Ankara Belediyesine verdik, İstanbul Belediyesine 200 tane körüklü otobüs verdik. Bunun şartnamesi belli, parasal boyutu belli, ne zaman verileceği belli, ilk aracın ne zaman alınacağı, yani ne zaman kabul için gelip bakılacağı belli. Siz ona göre kendinizi ayarladığınız ve bütün şartnameyi yerine getirdiğiniz zaman, alırdın almazdın, böyle şeyleriniz olmuyor. Şimdi bütün kurduğunuz düzenekle, sisteminizle daha problem oluşmadan o problemi bertaraf ediyor olmanız lazım. Ama ya yoldan geçerken baktım şey kötüydü, işte, bayrak direği boyalı değildi, ya gidin şuna, böyle bir kasıt olursa tabii ki o da normalde olmaz.

NKG-DZN: Bazen Almanya'yla ilişkilerimiz bozuluyor bizim Türkiye olarak.

Mercedes: Ama o tabii ayrı bir katman.

NKG-DZN: Evet, devletlerarası ilişkiler bozulursa o zaman yansıması da olabilir.

Mercedes: Orada menfaatlerle arkadaşlık çok farklı boyutlarda yürüyor. Zaten siyaset ayrı yani ilişki diyoruz ama ilişkinin içinde mutlaka politika var yani bir insanla nasıl konuşacağız, ilk cümlenizin nasıl olacağı, son cümlenizin nasıl olacağı onlar önemli. Ama bizim siyasetteki politikamız yani siyasette nasıl davranılacağı çok farklı bir boyut. O artık siyasetçilerin işi, yani orada her şeyi öngöremiyorsun. Çünkü çok fazla faktör var, mili menfaatler var, parasal menfaatler var, bölgesel menfaatler var. Almanlarda yenilikçi çok kavram oluştu, tabii bu bizim şu anki konumumuzun dışında. Yani çalışma hayatında, ben mesela bugün belediye, devlette çalışan bir daire başkanı olsaydım herhalde farklı bir dünya görüşüm olurdu, farklı bir pozisyon almam söz konusu olurdu. Yani şimdi burada gayet profesyonelce, çerçevesi belli olan bir iş yapıyoruz ve bunu bütün arkadaşlarımız yapıyor. Burada çalışan 5000 arkadaşımızın Aksaray'la beraber herkesin görevi bellidir.

Etkileme alanlarımız yok mu, var yani. Sahadaki bir işçi arkadaşımız işini doğru yapmadığı zaman bizi çok ciddi bir maddi zarara uğratabilir, yani önemli bir iş yapıyordur o anda, örneğin motoru düzgün monte etmediğini, onu kontrol eden arkadaşın da gözden kaçırdığını düşünün, bir felaket oldu düşünün, işte o zaman tabii hepimiz böyle bir etkilenme işine giriyoruz. Yani yaptığımız her iş önemli ve başkasının işini de etkileyebilir boyutta ama baktığımız zaman hepimiz işimizin genel müdürüyüz diyoruz yani, ben bu işin genel müdürü olarak buraya gelmişim ama montajda çalışan bir arkadaşımız, kaynak yapan vs. O da işinin genel müdürü. Yetkisi, salahiyeti ve sorumluluk çerçevesi belli olduğu şekilde. Dolayısıyla böyle koyduğunuz zaman bir kere baştan taahhütlenmiş ama şimdi siyaset... Bu konuda alanlar belli değil. Yani birisi bir telefon ediyor, bir anda her şey değişiyor.

NKG-DZN: Tabii. Yani yapmanız gerekeni yapıyorsunuz, gerek çevre anlamında gerek vergi anlamında, neyse yani uyulması gereken...

Mercedes: Çünkü taahhütlerimiz var. Her projenin bir taahhüdü var. Yani biz imar sürecinin A'dan Z'ye taahhüdünü yapıyoruz, kendi bünyemizde her gün kontrolünü yapıyoruz. Dolayısıyla mükemmel bir ürün ortaya çıkarmak istiyoruz. Mükemmel ürünü çıkartırken de tabii, atıklarınızı ona göre kontrol altına alıyorsunuz. O olmadan zaten mükemmel olmuyor. Yani pis bir ortamda kalite üretemezsiniz. Her yerin tertemiz olması lazım. Tertemiz olması için atıkların düzgün bir şekilde toplanması lazım, onların da düzgün bir şekilde bertaraf edilmesi lazım. Bütün bu boyutlara baktığınız zaman sizin zaten açık alanınız ne kadar az olursa o kadar mükemmel. Yani o mükemmel kavramına ulaşıyorsunuz ve her gün onun için çalışıyoruz zaten. Yani kalitemiz buradaysa onu daha yukarıya taşımaya veya hurdamız bu boyuttaysa onu daha azaltmaya, enerjiyi daha az kullanmaya... Dolayısıyla bu sistem böyle çalışıyor, sistem iyi oturtulduğu zaman çalışanlar da rahat ediyorlar, çerçevelerini biliyorlar, standart işlerini biliyorlar.

NKG-DZN: Devlet bunu gerekli bulsun veya bulmasın sizin kendinize göre Mercedes olmaktan kaynaklanan birtakım standartlarınız var.

Mercedes: Çünkü başarı odaklı olmak lazım. Performans kültürü dediğimiz bir ortamda yaşıyoruz ve onu da oluşturuyoruz. Yani her gün bir performans bekleniliyor bu şirketten. Özellikle bizden beklenen her gün 16 tane otobüsün zamanında, kalitesinde teslim edilmesi. Bu bir girdi bizim için yani her şey bunun etrafında döner. "Bugün 10 tane ver de, yarın da 20 ver." Böyle bir düzende yaşayamazsınız, dolayısıyla bunun kurallarını koyduğunuz zaman herkes o kuralların içinde çalışmak zorunda, çünkü yapmayan hemen açığa çıkıyor. Ya kalitede bir düşme oluyor, ya masraflar artıyor, ya teslim bir anda duruyor, teslim edilemiyor. İşte bir araba doğru dürüst tarif edilmediği zaman araba bir yerde kalıyor yani

şimdi kamerası nasıl olacak bunun? Tariflenmediği zaman belediye otobüsünü bitiremiyorsunuz.

NKG-DZN: Peki, bir soru daha var, birazcık değindik aslında ama Türkiye de iş yaparken Türk olmanın Alman olmaya göre herhangi bir avantajı veya dezavantajı var mı? Yani, Türkçe bilmek dışında, Türkçe biliyorsunuz, tabii ki bu sizin için bir avantaj, başka bir avantajı var mı? Veya dezavantajı var mı?

Mercedes: Dediğim gibi sizin ilişkilerinizi nasıl kurduğunuzla ilgili, yani sonuçta iki tane taraf var. Bunlardan birisi Alman, birisi Türk. Şimdi Türk, Alman'a nasıl bakıyor; Alman, Türk'e nasıl bakıyor ona bakmak lazım. Türk Alman'a nasıl bakar? Alman rijid, Hans falan, bizde böyle yerleşmiş kavramlar var. Düzenli bira içer, yabancı yani sonuçta. Bugün Alman Türkiye'ye baktığı zaman... Kızımla mesela dün konuştuk: "Zara var mı?" demişler. "Baba" diyor, ona kızmış falan, kafası bu aralar bozuk zaten.

NKG-DZN: "Başını bağlıyor musun Türkiye'de olunca?" diye sormadıklarına şükretsin.

Mercedes: Onlar da sorulmuş, "sen öyle misin, böyle misin?" falan. Çünkü onlar çok fazla ilgileniyorlar, konumlandıramıyorlar Türkiye'yi. Bir tam bilmiyorlar, ikincisi de "Acaba duyduklarımızdan, ön yargılarımızdan... Böyle bir ülke midir?" diye de hep sorguluyorlar. Burada, olayı çözen ilişkinin nasıl yürütüldüğü ve ne kadar iyi yürütüldüğü ile ilgili. Sonuçta belli yerlerde Alman olmak belki de Türkiye'de daha avantajlı olabilir. Bir yabancıya olan sempati, biraz hayranlık veya "arkadaşın işini çabuk çözelim" falan... Hani vardır böyle bir misafirperverlik falan.

NKG-DZN: Bazen diyorum "artı özellik mi, yoksa aşağılık kompleksi mi" yani. Manavdaki elmanın iyisini Alman'a veriyor, turiste veriyor. Bana vermiyor. Bana çürüğünü veriyor, ona seçip veriyor.

Mercedes: O tabii iyi değil. Ondan belki iki misli para alıyordur ama bilmiyoruz. "Bu Alman fiyatı" falan. Bir genelleme yapmak çok zor bence, hangi boyutta olduğuna bağlı. Bugün hiçbir Alman arkadaşımızın Türkiye'de bir sıkıntısı olmuyor, her yerde sevecenlikle karşılanıyorlar, yardım görüyorlar. Buraya gelen Almanların, Alman arkadaşların hemen hemen hepsi belli bir hazırlıkla, Türkiye'ye yönelik hazırlanarak... Türkler, Almanya'da olduğu gibi bir şeyi pat diye söylerseniz kırılırlar, alıngandırlar, kibardırlar. Ortalama Avrupalıdan daha kibardırlar. Anadolu'ya da gitseniz bir kibarlığı, bir centilmenliği vardır Türk vatandaşının. Hepimiz ayağa kalkarız veya bir misafire oturun konuşalım... Daha samimi, daha sıcak, yahut onu bir artı değer olarak bizdeki bir özellik olarak bilenler, bununla daha rahat işlerini halledebiliyorlar. Bir de zaten okumuş, yazmış, dünya görüşü

oluşmuş, biraz enternasyonal, enternasyonalliği yaşamış Alman arkadaşlar gelince zaten ilişkilerinde çok zorluk çekmiyorlar. Yalnızca şirket içerisinde değil, dışarıda da.

NKG-DZN: Direkt Almanya'dan gelince farklı oluyor, başka ülkeleri görüp gelince gene farklı oluyor değil mi?

Mercedes: Tabii canım. Yalnızca Almanya'da yetişmiş birisi Alman gibi düşünüyor. Ne yapsın ki adamcağız, işte bizim buradan Anadolu'dan Almanya'ya giden insanlarımızın yaşadığı... Köyünü de beraberinde götürüyor, İstanbul'a köyünü de getiren insanlar olduğu gibi. Hazırlıksız geldiğiniz zaman... Türkçe öğrenmeye niyetli, istekli, arzulu arkadaşlarımız, yani ben aşağı yukarı 27 yılın son 17 yılında bu konumda Planlama Müdürüydüm, sonra buraya geçtim. O katmanda daha üstünü de gördüm daha altını da gördüm. Her geçen gün daha dünya ufku olan, yani Alman kültürünü almış ama daha enternasyonalleşmiş arkadaşlarla çalışıyoruz. Daha istekli, Türkleri daha özümseyen, önemseyen. Tabii bunda şirketinde geldiği konum çok önemli.

NKG-DZN: Şirketin buradaki büyümesi, Türkiye'nin önemli bir üretim noktası olması...

Mercedes: Saygınlık. Otobüs dünyasının içerisinde, otobüs fabrikası; kamyon dünyasında kamyon fabrikası çok yol aldı. Hem başarılı oldu, hem hedefleri çok iyi tutturdu. Büyüdü, büyümeleri çok iyi gerçekleştirdi. Kısa zamanda problemleri çözdü ve yeni verilen görevleri yerine getirdi. Ve bir Alman gözünden, bundan 40 sene evvel, yaklaşık yeni kurulduğu zaman Almanlar demişler ki, "Türkiye de fabrika kuruyoruz ama ne doğru dürüst işçi var, ne doğru dürüst usta var, ne doğru dürüst mühendis var. Almanca konuşan hemen hemen hiç yok."

NKG-DZN: Siz hemen hemen ilk nesilsiniz değil mi burada?

Mercedes: Yok, biz ikinci sayılırız. Benim daha önceki teknik direktörüm Çetin Bey Almanya'dan gelip burada müdür olarak, daha sonra direktör olarak görev yapmış bir abimizdi. Bizler ikinciyiz, yani Alman kültürünü yaşamış ve bir yere kadar tanımış olarak gelenler olarak söylüyorum. Ama Almanca konuşanların sayısı tabii her geçen gün arttı. Şimdi de sizin okulunuzdan gelen, ne Alman Lisesi'nden, İstanbul Lisesi'nden mezun olup mühendis olup gelen arkadaşlarımız var. Dolayısıyla ehliyet için daha iyi oldu ve yıllar evvel Mannheim'a gitmek büyük olaydı. Orası bir Kâbe'ydi, Mekke gibi. Şimdi Mekke burası oldu. Boynuz kulağı aştı. Onun getirdiği bir saygı duyulma var, "ya bu adamlar bu işi gayet iyi yapıyorlar, örnek alabileceğimiz boyuta geldiler" deyince tabii buraya da o insanları gönderiyorlar.

NKG-DZN: Ben Philips'ten hatırlıyorum. Çok iyileri gelmiyordu oraya Hollandalıların.

Mercedes: İyi derken göreceli tabii. Hiç Almanya'nın dışını görmemiş, hiç bir şey bilmeyen bir adamı buraya gönderdiği zaman burada başarılı olmayacağını biliyor çünkü hakikaten çok değerli, çok iyi eğitim almış, Almancası ve İngilizcesi çok iyi, kültürel olarak kendini çok geliştirmiş arkadaşlarımız var. Onları yönetebilmeniz için de o kalifiyede olmanız lazım ve bir rol model oluşturabilmeniz için de üstün meziyetlerinizin olması lazım. Dolayısıyla daha seçerek gönderiliyor arkadaşlarımız ve hepsi de daha çabuk entegre oluyorlar. Hanımları da öyle, onlar da daha bilgili, daha görgülü, daha eğitimli oluyorlar.

NKG-DZN: İki kültür biraz yaklaştı birbirine değil mi seneler içinde?

Mercedes: Türkiye özellikle İstanbul çok öne çıktı, imkânları çok gelişti. Yani burada yabancılık çekmiyor, Türkçe konuşmasa da, her yerde, alışveriş, nereye giderse...

NKG-DZN: Herkes üç aşağı beş yukarı bir şeyler biliyor.

Mercedes: Şirkette de öyle, herkes Almanca, İngilizce konuşuyor. Mühendislerin hepsi hemen hemen.

NKG-DZN: Evet, doğru. Büyük değişiklikler oldu. O zaman o avantaj, dezavantaj denilen şey belki biraz azaldı.

Mercedes: Tabii, azaldı. Duruma göre. Zaten çetrefilli Türkler yürütüyorlar.

NKG-DZN: Almanlar yelteniyor mu o ilişkileri kurmaya? O müşterilerle, o tedarikçilerle yakın ilişki içinde olmaya da girişiyorlar mı, yoksa "bunu siz yapın biz anlamıyoruz" mu diyorlar?

Mercedes: Yok, somut ve nesnel boyutta oluyor zaten bunlar. Müttefik rollerimiz var. "Fiyatlar düştü, niye böyle oldu? Gelin konuşalım, biz size gelelim destek verelim, siz bize gelin" diye. Bu boyutta, yan sanayiyi yönlendirmeye çalışıyorlar. Satın almada zaten Alman arkadaşımız yok. Satın almanın başındaki direktör Almanya'da, burada Celil Bey var, bütün bu işleri kurtaran ekibiyle. Yani ilişkiler, dediğim gibi onlar bizlerle beraber gayet mutlular yani. Mutlu çalışıyoruz yani, bir ailenin önemli, değerli bir parçası olduklarını hem hissediyorlar, hem de biz onlara hissettiriyoruz. Onlar da aynı şekilde geri bildirimde bulunuyorlar. Bu zaten ortak çalışmanın olmazsa olmaz kuralı. Güven ortamı oluşturmanız için karşı tarafa yaptığı işi önemsenmesi, saygı göstermeniz, önemsemeniz önemli, onda hiçbir sıkıntımız yok. Onların da Türkiye'de çok mutlu çalıştıklarını, İstanbul'da özellikle çok mutlu olduklarını... Mesela Bay X Türkiye'yi çok beğendi, çok sevdi. Hakikaten Türkiye'nin çok büyük avantajları var. Çoğu da giderken üzülerek gidiyor. Yani iyi anılarla, öyle diyelim.

NKG-DZN: Peki, son soruya geldim, şirketin Almanya'daki merkezinin bazı olaylara, tipik Türk yaklaşımından farklı bir şekilde yaklaştığı durumlarla karşılaştığınız oldu mu? Yani, burada bir olay var, bir şekilde çözmek gerekiyor, fakat Almanya'nın alıştığı tarzdan farklı yaklaşmak gerekiyor. Böyle bir olay hiç oldu mu? Oluyor mu? Yoksa "her şey o kadar kurallara bağlı ki, olamaz zaten öyle bir şey" mi diyorsunuz?

Mercedes: Tabii, temelde öyle çok büyük bir şey yok yani, Türkiye'ye özgü uygulamamız yok. Ama nüanslar olabilir, derinlik boyutunda, yani bir iş Almanya'da çok çabuk hallediliyordur ama burada prosedürden dolayı uzun sürebilir, gümrük mevzuatından dolayı mesela.

NKG-DZN: Yani "Almanlar anlamıyor bu olayı, anlatamıyorum" dediğiniz bir şeyler oluyor mu bazen?

Mercedes: Benim çalışmalarımda böyle bir şey söz konusu değil de, düşünüyorum yani nasıl bir örnek verebilirim? Yani olmuyor diyemeyiz, ne olduğunu söylememiz lazım. Satın alma prosedürü itibariyle bir farklılığımız yok. Mesela yeni projelerde karar hep ortak veriliyor, çünkü firmalar, yan sanayiler, satın alma prosedürü belli. Ona göre karar verme değişik kriterlere göre, orada bir farklılığımızın olduğunu söyleyemem. Teşvik mevzuatında belki bir vergilendirme oluyordur.

NKG-DZN: Genelde bu kadar senedir beraber çalışıyor olunca Almanın da düşünce şekli biraz burada yaşanan olayı anlayacak düzeye gelmiştir diye düşünüyorum. Buraya özgü bir durum var ve buraya özgü davranmak gerekiyor. Olan bir durumu Alman da anlıyordur zaten

Mercedes: "Yok ya, bu böyle olmaz. Türkiye Mürkiye anlamam ben. Almanya'da bu iş böyle oluyor, burada da bu iş böyle olacak" diyen kimse yok bir kere onu söyleyeyim. Mercedes gibi bir şirkette zaten öyle bir yöneticinin başa gelmesi mümkün değil. Başkanın karar vermek için çevresinde direktörleri var, artı kendisine bağlı bir hukuk bürosu var, ofisi var, genel sekreterlik var. Bu çerçevede zaten iyi yönlendirildiğinden yola çıkması lazım ve hakikaten de iyi yönlendiriliyor, çünkü dediğimiz gibi başta da konuştuk ya her şey bir kurala bağlanmış, her kural bir esnekliği ön görüyor ama sonuçta da o temel ilkeden vazgeçmeden "X hanımla Mercedes-Benz kültürüne uygun bir şekilde, ahlaki boyutlarını gözeterek kararını ver" diyor. O zaman tabii uzun sürebiliyor. Bir daha sağlaması, "ona da sor, ona da sor, Almanya'ya da sor onu da devreye al", evet bunlar uzun sürebiliyor ama güveniyorlar, güven hep oluyor. Güven ortamı oluştuğu müddetçe onlarda "okey, arkadaşlar bunu diyorlarsa bunun arkasında bir şey vardır. Ben ona inanıyorum" diyebiliyor.

NKG-DZN: Bu güven ilişkisi.

Mercedes: Bu şirket için 45 yılda oluşmuş bir şey. Bugünden yarına oluşmuyor. Evdeki, ailedeki güven ortamının oluşması gibi. Eşinizle, çocuğunuzla oluşan gibi yani her gün üzerinde çalışılarak edinilen özellik. Tabii temel ilkeden hiç vazgeçmeden bunu yaptığınız zaman oluyor ama bir gün öyle, bir gün böyle olduğu zaman bulamaç oluyor. O iş yürümez.

NKG-DZN: Tabii. Ona da zaten organizasyon kültürü deniliyor.

Mercedes: Ben hep onu diyorum, çalışanlar burada rahattır. Çünkü sınırlarını, yetkilerini herkes biliyor ama belli bir esnekliği olduğunu da biliyor. Yönetici olarak sizin o esneklikleri hangi boyutta ve hangi faydaları sağlamak üzere kullandığınız önemli. Yoksa tanıdığım bir arkadaşımın şirketini önermekten memnuniyet duyarım. Arkadaşımın çocuğu, ailesini biliyorum, pırlanta gibi çocuk gelsin, Mercedes'te çalışsın, bizi kuvvetlendirsin isterim. Ama "yok aman benim tanıdığım olmasın ama üç gün sonra laf" falan değil, neden?, çünkü kuralı var; daha rahatım ben.

NKG-DZN: Elenecekse de yoldaki prosedürden elensin.

Mercedes: Arkadaşıma karşı da rahatım, çünkü "bak Mehmet'ciğim şundan dolayı olmadı" derim. O da benim hakikaten samimiyetime inanıyorsa, "ya bırak kardeşim, sana da bir ricada bulunduk, bir şeyi halledemiyorsun" demedi bugüne kadar bana hiçbir arkadaşım. Çünkü niye olmadığını söylüyorsunuz, "bunlar olmasaydı olurdu" diyorsunuz, "şansı vardı" diyorsunuz. O zaman herkes rahat. Kuralları koyduğunuz, o güven ortamında çalıştığınız için rahat.

NKG-DZN: Yani birini önermekten o nedenle de çekinmiyorsunuz. Çünkü hem yolda uymuyorsa elenebilir, hem de size güveniyorlar artık. Kaç senedir buradasınız, sizin önerdiğiniz birisi mutlaka iyi tarafı olan birisi olmalı ki siz onu önerdiniz.

Mercedes: Arkadaşlarımız, herkes birbirini tanıyor. Değerli bulduğumuz müddetçe, bu ailenin her ferdi önemli. Değerli olduğundan yola çıkarak böyle değil tabii kurallarımız var. Herkes birbirini kontrol ediyor. Arkadaşlık dostluk bir yere kadar, ondan sonra kurallar geçerli. Ondan dolayı zaten bu organizasyon yaşıyor, ayakta duruyor, diye düşünüyorum. İlişkiler dediniz, Alman arkadaşlarla süreçlerde herhangi bir farkımız yok, yani aynı kurallar, süreçler bizim için de geçerli. Çünkü teknik bir ürünümüz var. Bunun bütün süreçlerini açıklayabiliyoruz. Her boyutu açıklanabilir. Hukuk büroları kurallar çerçevesinde aynı süreçler bağlamında çalışabilir. Çok daha esnek kaygan zeminler falan ama onu da oturtabilirsin. Onu oturtmak durumundasın zaten, dolayısıyla Almanya-Türkiye farkı yok. Ürünler parça birlikteliğiyle üretilen ürünler, onda da bir farkımız yok. Aynı

motoru alıyorsunuz. Almanya'daki ürüne de takıyorsunuz, buradaki ürüne de takıyorsunuz. Farklı ürünler ama aynı platformda yürüyor. Yani platform dediğimiz, mesela A Platformu düşünün, A ürünü: A dan üretilen AC aracını biz yapıyoruz da, AB'yi Almanya yapıyor. Ama ikisinin de bir platformu, bazı var: Aynı baz. Bir gün gelir AB'yi ben burada üretirim, AC'yi orada üretirim diye bu yola gittik, tabii bundan büyük avantaj sağladık. Parça birlikteliği, yan sanayi birlikteliği, tedarikçilerin birlikteliği gibi avantaj sağlandı. Okullar farklı da olsa bu düzen içinde aynı şekilde yoruluyoruz, aynı düşünce tarzı, aynı yaklaşım, analiz sentez şeklinde çalışıyoruz. Sistem onu gerektiriyor.

NKG-DZN: Dolayısıyla ülkenin çok fazla farkı olmuyor.

Mercedes: Yok, bu şirketlerde olmaz. Ama Aksaray şirketi, Aksaray fabrikası kurulduğu zaman, son derece farklı yöneticiler vardı. Yani oradaki yöneticiler... Fersah fersah yol alındı.

NKG-DZN: Çünkü o yörenin insanları mı alınmıştı?

Mercedes: Yok, hayır. Almanya'dan gelen arkadaşlar için konuşuyorum. Almanya'dan "Burası Türkiye, orta Anadolu, gariban bir yer yani. Ne desek yapılır" falan dediler. Bu 30 yıl evvel ama çok dirayetli idareyle, "Biz bu arkadaşı göndersek Almanya'dan bu arkadaş orada bu işi yapamaz" deyip, her gelen bir önceki gelenden daha iyi, daha yetişmiş, daha hazır geldi. Tabii ona göre de hazırlanıyor arkadaşlar, nasıl oturacaksın, nasıl konuşacaksın, ne yapacaksın, nedir önemli?

NKG-DZN: İyi bir Alman mühendis olmak yetmiyor.

Mercedes: Hayatta yetmiyor. Diplomanız bir yerde kalıyor, onu kimse görmüyor.

NKG-DZN: Alan mühendislik olunca, ürün, araba olunca, böyle robotlar da çalışabilir diye düşünüyorum. Oysa insan ilişkileri... İşçiyle çalışıyorsunuz, ustabaşıyla çalışıyorsunuz.

Mercedes: İş tarifi robotlar gibi standart tabii, standart tarifeniz var. Her arkadaş standart işini yapıyor. İşte önce kapağını açıyor, dolduruyor, sonra içiyor. Ortadan bıçakla kesip doldurmuyor. Sırasıyla, iş sırası var, dolayısıyla tarif edilmiş. Ama bu arkadaşın işine verdiği önem, kalite bilinci vs. belirleyici oluyor. O işi robota aktarabilseydik zaten şimdiye kadar herkes bunu yapardı. Ama otobüs üretiminde robotla olmuyor, montajı hiç olmuyor. Pkw (binek otomobil) de farklı, Pkw'de günde 1000 tane araç yapıyorsunuz ama otomasyon derinliği robot deriliği vs. çok farklı. Almanya'da da olamıyor. Yani otobüsün ön cam montajını robot gelip tık istediğin zaman yapabilir ama çok az sayıda robot kullanılıyor otobüs üretiminde. Otomasyon derinliği çok daha az, kamyonda biraz daha fazladır. Söylemek istediğim mutlaka her arkadaşın bir katma değeri var, bu katma değeri

ne kadar iyi yaptığıyla koyuyoruz. Yönetici olarak her gün bir karar veriyorsunuz. Öyle mi böyle mi, onu yaparken de verilere ihtiyacınız var. O verilerin doğru olması lazım, o verilerin doğru olması için de, o işi yürüten arkadaşlarınızın bu işi iyi yaptıklarından sizin emin olmanız lazım. Yoksa her işi kendiniz yapmanız lazım. Onun için, her yerde aynı standardı getirirseniz, süreçlerinizi iyi tariflerseniz işler yürüyor. Ona göre kontrol yapabiliyorsunuz. O nedenle ilişkileri böyle bir baz üzerine oturttuğunuz zaman ilişkiler daha rahat yürüyor. Tabii sonuçta farklı insanlar var. Daha arkadaş canlısı, daha az yargılı, daha mesafeli, daha yakın... Artık siz de bunun içinde kendinize bir pozisyon alıyorsunuz. Burası Türk-Alman kültürüyle büyümüş olan bir şirket olduğu için, Alman arkadaşların çalışma ortamında, hatta özel hayatlarında çok büyük sıkıntılar olmuyor. Aksaray'daki arkadaşlar o zamanlar daha farklı çalıştılar, daha farklı yaşadılar ama bugün artık çok iyi kalitede arkadaşlarla çalışıyoruz, iyi yöneticilerle çalışıyoruz.

NKG-DZN: Kişisel olarak da görüşüyor musunuz Almanlarla? Yani birbirini yemeğe davet etmek gibi.

Mercedes: Bizim kendi bünyemizde, benim kendi departmanımda hiçbir Alman arkadaşım yok. Teknik bünyede hiçbir Alman arkadaş yok.

NKG-DZN: Şuradan geçerken bir Alman ismi gördüm ama ben kapıda.

Mercedes: O bizim Teknik Direktörümüz, ben bölüm müdürüyüm, onun bir üstünde direktör var. Bu fabrikadaki bütün teknik birimlerden sorumlu olan bir Alman arkadaşımız var Bay ... O Alman, ondan evvel de bir Alman arkadaşımız vardı, Bay ... "Aksaray'a gitti" dediğim. Onun dışında ne kalite kontrolde, ne bizde, ne planlamada bir Alman arkadaş çalışıyor. Ne memur, ne de başka bir yönetici. Daha çok mesafeli, biz Türk arkadaşlarla kendi aramızda çok yakın, samimi, çok güvenli bir ilişkimiz vardır ama seviyelidir, seviyeli olması burada önemli. O seviyeyi biz Türkiye'de abartabiliyoruz ama onu ne kadar iyi koyarsanız ilişkiler o kadar iyi yürüyor.

NKG-DZN: Tabii. Bizim okullar da biraz öyle yetiştiriyor bizleri bence yani Alman Lisesi, İstanbul Erkek Lisesi falan hani bunu bana hep söylerler böyle bir yerden sonra belli oluyor sizin Alman okulunu bitirdiğiniz, Avusturya okulunu hani hep ''(buraya kadar, daha fazla değil) bis hierher und nicht weiter''.

Mercedes: Sıcak ama seviyeli.

NKG-DZN: Çok teşekkür ederim.

ECE (2 Türk Yönetici)

NKG-DZN: Konuşmaya başlamak istiyorum, şimdi mesela İK pozisyonunda yani insan kaynakları ile ilgili bir soru. Burada mesela adayı direkt olarak aramak konusunda oldukça düşük bir not vermişsiniz. Şimdi işe başvuran aday yakın veya uzak akrabanız yani bir şekilde bir yakınlığınız var, büyük bir ihtimalle bu kişi size başvurdu, amcanızın teyzesinin torunu vs. ama bir uzaklık var. İnşaat mühendisliğini bitirdi ve burada belki bir imkân olabilir diye size başvurdu. Ne yaparsınız?

ECE 1: Kendim bu kişiyi çağırmam veya bu işe dâhil olmam.

NKG-DZN: Acaba neden?

ECE 1: Tamamen akrabalık ilişkilerinden dolayı. Etik bulmuyorum açıkçası.

NKG-DZN: Yani çok iyi bir aday olsa dahi...

ECE 1: Ben kendim girmem, şirketin bazı prosedürleri, kuralları var. Zaten işe alınmaların yapılması da insan kaynaklarının üzerinden alınmalı. Onlar bu konunun zaten uzmanları. Tabii ki onlara yönlendirildiği takdirde, bu kişinin uzmanlık alanını (bu kişiyi ölçecekleri) değerlendirecekler, o yüzden hatta İK'ya gönderme sürecinde uzaktan akrabam olduğunu da söylemem, diye düşünüyorum.

NKG-DZN: Peki bu bir Alman firması olduğu için mi yoksa "ben başka bir yerde de çalışsam…" mı diyorsunuz?

ECE 1: Yok, ben başka yerde de olsam aynı şeyi yapardım. Yabancılar belki biraz daha hassas bakabiliyor, Türkler de yeri geldiği zaman hassas bakabiliyor. Türk patron şirketlerinde bir akrabanı işe soktuğunda oluşan imaj sizi tamamen negatif bir noktaya getirebilir. Hatta çalıştığım şirketlerde Türklerin bazen çok daha fazla negatif baktığını hatırlıyorum.

NKG-DZN: Yozlaşmaya açık olduğu için…

ECE 1: Evet, bence boşu boşuna polemik yaratmaya gerek yok. En baştan açık ve net olunması gerektiğini düşünüyorum.

NKG-DZN: Peki, başka görüşme yaptığımız şirkette, o da bir Alman firmasıydı, dediler ki, bizim "Almanya'daki ana merkezimizde bu pozisyonu doldurabilecek tanıdığınız kimse var

mı, yakınınız olan biri var mı" diye bize soruyorlar". Yani tabii şimdi tanıdığınız biri olunca İK veya satın alma sürecine sizin de bir şekilde referansınız oluyor.

ECE 1: Tamamen ilgili bölümden geçmesi lazım. İK kesinlikle satın alma sürecinde de, yine İK sürecinden geçmesi lazım.

ECE 2: Prosedür bu. Bu talep enteresan bir talep aslında. Çalışanlar zaten Alman çalışma prensiplerini kolay kabullenmedikleri için kendi karakter ve ruh yapılarıyla örtüşen insanlarla arkadaşlık kurabildikleri için Alman yöneticiler muhtemelen diyor ki "tanıdığınız biri var mı?". Yani bizim sistemimize daha kısa sürede uyum sağlayabilecek biri var mı? Yani tanıdıktan kasıt o.

ECE 1: Yani tanıdık akraba mıdır diye...

NKG-DZN: Akraba da olabilir.

ECE 1: Profesyonel olduğunuz sürece önerebilirsiniz, ama uzman bir ekibin içinde değerlendirilmesi… Akrabalarınız da çalışabilir, çok yakın arkadaşınız da çalışabilir, hatta referans da verebilirsiniz; bence bu da çok önemli bir şey. Referans veriyorsunuz uyum sağlaması vs. güvenilirlik anlamında ama tamamen bağımsız bir göz tarafından değerlendirilmesi taşların yerine oturtulması, polemik çıkmaması açısından bence çok önemli.

NKG-DZN: Evet. O zaman biraz "Günah benden gitti" oluyor, öyle değil mi? "Ben tavsiye ettim ama siz de elediniz."

ECE 2: Soru zaten kapalı uçlu kritik olan şey şu teklif eder miydiniz? Yani siz direkt İK'ya atlayıp orası kritik olur.

NKG-DZN: Şimdi duyuruyu İK'ya göndermeden doğrudan bu adayı önerir miydiniz? Buna ortalarda bir yerlerde cevap vermişsiniz mesela. İK'ya göndermeden doğrudan bu adayı önerir miydiniz?

ECE 1: Aslında o şu şekilde paylaşırdım üstümle. Bir taraftan paylaşır diğer taraftan da insan kaynaklarıyla paralel götürürdüm.

NKG-DZN: Sizce Türkiye'deki başarılı iş yapmanın püf noktaları nelerdir? Hangi faktörler önem taşıyor? Türkiye'de iş yapmış başarılı veya başarısız firmalardan örnekler verebilir misiniz? Bu yine sizin kendi sektörünüzden rakiplerinizden biri olabilir kendi

firmanızdan da olabilir çünkü son sorumda sizce bu anlamda firmanız başarılı mı? Yani sizin alanınızda Alman-Türk, hani Türkiye bir AVM cenneti. Şu anda bunu değerlendirecek olursanız sizin alanınızda başarılı olmanın püf noktaları nedir acaba?

ECE 2: Şimdi bizim alanımız, çalıştığımız alan oldukça spesifik bir alan. Bu konuda birçok işletme var, yatırım yapan, servis sağlayan vs. ECE'nin şapkası biraz daha geniş, hem direkt yatırım yapar; hem direkt servis sağlayan bir yapısı var. A'dan Z'ye, arazi temininden operasyonuna kadar bir alışveriş merkezi inşaat, planlama, konsept AVM yönetimi falan hiç girmeden detayına A'dan Z'ye kendi içinde bu konunun tamamını halledebilen, çözebilen ve ciddi tecrübeye sahip, ciddi bilgiye de sahip personel anlamında, yönetimsel olarak da elinde çok büyük bir güç tutan, Avrupa'nın en büyüğü diyebileceğimiz bir yapılanma. Şimdi burada başarının püf noktası, aslında ECE tarafından baktığınızda en önemli kriter. Bugüne kadar yaptığı yatırımların hep doğru olması, bu da biraz tecrübeyle, bilinçli yapılanmayla da ilintili, şirket içi yapılanmayla da ilintili çünkü burada alışık olduğunuz Türk şirketlerindeki gibi elini cebine koyan, belli bir sermayenin üzerinde oturan gruplar elini cebine koyarak "tamam, biz burayı beğendik. Buraya alışveriş merkezi inşa edelim" diyebilirlerken bizim biraz daha hantal bir yapımız var. Bizde o kararı önce grup içerisinde departmanlar belli bir rıza sağladıktan sonra, yönetim kuruluna götürüyorlar. Yönetim kurulu yine çok farklı departmanların başındaki insanların ortak kararıyla ve onayıyla operasyona başlıyoruz, bir alışveriş merkezi yatırımına diyelim. Bu devraldığımız yönetim veya kiralama projelerinde de üç aşağı beş yukarı böyle. Dolayısıyla bizde bir sürü süzgeçten ve filtreden geçiyor AVM yapımı. Bu da sizi minimum hata noktasına taşıyor bir taraftan, bir taraftan da hani grubun büyüklüğünden kaynaklı, fon ve yatırım kapasitesi büyüklüğü de var. Bu anlamda rahatlığınızda var. Çok kolay operasyona gidebiliyorsunuz. Bunun dezavantajı nedir, geminiz bu kadar büyük olunca, manevra kabiliyeti çok zayıf oluyor. Bu daneyi kaçırtıyor size, bir takım fırsat opsiyonlarını kaçırabiliyorsunuz ağır olduğunuz için. Ağır ama temkinli adımlarla gidiyorsunuz ve arada kaçırdığınız bir iki fırsat varken belki yapabileceğiniz bir hatayı egale ediyorsunuz. Bizim başarımızın bence püf noktası bu.

NKG-DZN: Peki şimdi bu karar alma bir şeyler ters gidecekse onu mutlaka bu kadar adam içinden birisi buluyor ve bu hata yapılmamış oluyor. Bu Türkiye'ye özgü bir şey aslında değil, değil mi? Fransa'da da yapacaksa bu yatırımı, Tayland'da da yapacaksa, üç aşağı beş yukarı böyle işliyor. Peki, Türkiye'ye özgü var mı bir başarılı olma kriteri? Hani buraya mesela biri gelecek, sizin alanınızda faaliyet gösterecek. Mesela bakıyor her yer AVM, "biz de gelelim buraya" diye bir düşüncesi var.

ECE 1: Lokal biriyle çalışmadığı sürece bir yabancının başarılı olması zor. Türkiye'de çok zor.

NKG-DZN: Lokal, yani ortak mı olması lazım?

ECE 1: Ortak lazım.

ECE 1: Tamamen Alman olduğunu düşünün, başarılı olması zor.

NKG-DZN: Neden?

ECE 1:Çünkü bir buranın kültürünü bilmiyor, alışkanlıklarını bilmiyor. İlişkilerden aslında çok ciddi anlamda verim sağlayacağını ve çözüm bulacağını, kapıların açılacağının belki farkında değiller çünkü Almanya'da çok mot-a-mot düz bir şekilde bakılıyor. Ben teklif verdim, fiyat budur ki her zaman fiyat ve teklif yani çok basit bir mantıkla çalışmıyor. İlişkiler kapıyı açıyor, baktığınızda, bu arkadaş ilişkisi de olabilir. Yani illa bir çıkar ilişkisi olması gerekmiyor. Sırf senden hoşlandığı için karşıdaki insan, seninle çalışmak istiyor çünkü sana güveniyor, senin karakterine güveniyor.

NKG-DZN: Çok enteresan.

ECE 1: İlk başta bu şekilde başlıyor ama ondan sonra da içeriye girdiği andan itibaren o müşteri o şirketin şeylerini ölçmeye başlıyor. Haa şirket hakikaten profesyonel, ben iyi bir şirketi seçmişim, burada uzun süre kalmalıyım, bir iş ortağı gibi görmeye başlıyor.

NKG-DZN: Ama kapıyı açan…

ECE 1: Ama ilk başta kapıyı açanlar şeyler Türkler. Net olarak. Tabi orada eğer böyle şeyiniz yoksa işte ürününüz dünya çapında isim yapmış, atıyorum Siemens gibi bir marka, Bosch gibi bir markayı Sony gibi bir markayı satmıyorsanız, bir marka bilinirliğiniz yoksa ben hani onun dışında aynen dediğim gibi çalışıyor iş yapma şekli…

NKG-DZN: Yani Mercedes'teki bir müdür diyebilir ki, Mercedes'le ilişki falan bir anlamı yok bizim için mesela. O bize öyle dedi.

ECE 1: Onlar kuralları biraz daha net koyabilirler marka bilinirliğinden dolayı ama yine de insan ilişkilerinin gerektiği yerler kesinlikle olması gerektiğini düşünüyorum

ECE 2: İki tane temel nokta var. Bir Tanesi direkt Alman şirketinin ilk defa yabancı bir ülkeye yatırım yapma konusu, ikincisi uluslararası alanda operasyon gösteren bir Alman şirketinin Türkiye'deki yatırımları. Bu çok ciddi bir ayrım. Diğer ülkelerde Avrupa'daki ülkede bile olsa, her ülkenin kendine özel koşulları, özümsemiş sistem şirketi Almanları, Almanlar sistem şirketidir hepsi. Biz sistem şirketi nerde ne kadar esnemesi gerektiği bilgisine o ülkelerden tecrübe ediyoruz zaten ama direkt Türkiye'ye geldiğiniz zaman, Türkiye inanılmaz esneklikler gerektiren bir ülke, Avrupa'nınkinden çok farklı olmak üzere. Türkiye'nin talep ettiği, daha doğrusu Türkiye'nin ekonomi koşullarına, pazar koşullarının talep ettiği bir esnekliği o Alman şirketinin yakalaması çok kolay olmayabilir. O noktada ECE 1'in aktardığı bilgilerin tamamen hepsi geçerlidir. Yani Türk olmadan, direkt Alman yatırımcıyla bunu yapamazsınız. Araba örneğine gelelim, eğer Mercedes Türkiye pazarını yeterince araştırmamış olsa, Avrupa'da Almanya'daki standartlarında arabayı getirip orda ithal etmeye kalksa ki 70'lerde 80'lerde yaptığı bu, o arabanın bir sürü burada sorun oluşturacağını göreceksiniz. Aynı şeyi Suudi Arabistan'da da görecekseniz çünkü adamın 60 derece sıcağında, Almanya'da kullanılan klima yetmeyecektir. Almanya'nın asfalt koşullarında kullandığı lastik ve yıpranma payı sistemi Türkiye'nin yollarında kullanılamayacaktır. Arabanın yüksekliği Türkiye'nin ve Almanya'nın yolarında farklı ayarlanmak zorundadır gibi tonlarca neden var

NKG-DZN: Evet, anladım.

ECE 2: Dolayısıyla hani ülkenin toz koşulları bile, kum koşulları bile klima sisteminizin filtrelerini etkiler. Hani sınırlandırılmış olmanız lazım ama uluslararası bir know-how'ınızı da oraya aktarabiliyor olmanız lazım. Temel sıkıntı burada.

NKG-DZN: Peki sizin alanınızda bu "esneklik" kelimesi üzerinde biraz durmak istiyorum. Şimdi başka ülkelerden farklı ne gibi bir esneklik özelliğimiz var bizim Türkiye olarak?

ECE 2: Biz Türkiye'de çok daha hızlı ve pratik sonuçlar elde edebiliyoruz. Sistemi çok fazla zorlamadan ama Alman şirketlerinde sistemi siz esnetmeye kalktığınızda bu veya herhangi bir kısa yol bulduğunuzda, çok detaya girmeden, bunu değiştirmekte çok çok zorlanıyoruz. Türklerin hepsinin Alman şirketlerindeki temel sıkıntısı budur ve genel olarak da çok net bir cevap alamazsınız. Alacağınız cevap, yıllardır böyle yapıyoruz. Şimdi niye değiştirelim. O kadar sistemin artık aşırı haline gelebiliyorlar. Türkler tam tersi bir yaklaşım var, hallederiz. "Bakalım kısa yolu ne, nasıl hızlandırabiliriz?". Bu ikisi birbiriyle çok çelişen faktörler ama bir taraftan da bizim esnekliğimiz ve hızımız ve çalışkan bir yapımız var. Biz çalışmaktan korkmayan ürkmeyen bir ülkeyiz diyelim, bir milletiz. Hani saatimiz işte beş oldu hadi bakalım biz ofisimizi terk ediyoruz. "Tatildeyim ben lütfen aramayın, telefonumu kapattım" diyen bir Türk ben pek tanımıyorum. Etrafımda yok ya da en azından ama Almanlarda öyle bir dünya yok.

ECE 1: Tatile çıktıysa ulaşamazsınız.

ECE 2: 5'te çıkmıştır işten, bizde öyle bir şey yok dolayısıyla onların o sistem bağımlılığıyla bizim esnekliğimiz birleştiğinde aslında çok güzel hafif kendi içinde esneyebilen ama bütününde çerçeveli biçimin içinde olduğunuz başarılı operasyonlar çıkabiliyor.

ECE 1: İkisi de bence çok doğru ve tutarlı değil ama ikisinin birleşmesi çok başarılı sonuçlar doğurabiliyor.

NKG-DZN: Evet. Bunu daha önce başka bir yönetici de söyledi, tabi Alman olduğu için 80% Alman olsun, Türk olsun dedi. (gülüşmeler)

ECE 1: Tahminen yeni gelmiştir ülkeye, beş altı yıl geçirsin görürüz (gülüşmeler)..

NKG-DZN: Peki. Yani bir esneklik özelliğimiz var, pratiklik özelliğimiz var ama bunlar Almanların esnek olmayan yapılarıyla çelişmek zorunda değil. Bir şekilde onun içinde de hareket manevra kabiliyeti olabiliyor demek ki. Yoksa zorlanıyor musunuz?

ECE 1: İlk senelerde kesinlikle Almanlar yanaşmıyorlardı açıkçası ama zaman içinde bir şeyleri kaybettiklerini, geç kaldıkların, hata yaptıklarını görünce o yoldan dönüyorlar. Türkleri daha fazla dinlemeye başlıyorlar. Bizim şirkette de çok örnekleri var. İlk baştaki ilk birkaç senedeki davranış şeklimizle, Alman şirketlerinin şuandaki davranış şeklimiz

birbirinden tamamen farklı. Eskiden biz yönetim kurulunda açıkçası bir şey söylediğimizde "Hayır, bizim kurallarımız bu, en tepe yönetim kurulu başkanı nezdinde bu şekilde yapacağız" deniyordu. Şimdi "Biz bunu Türk usulü yapmak istiyoruz. Bir Türk gibi halletmek istiyoruz. Birileriyle konuşmak sohbet etmek istiyoruz bu resmi adımı atmadan", dediğimizde "Evet, haklısınız. Biraz daha esnek olmamız gerekiyor" kararları rahat çıkabiliyor.

NKG-DZN: Nelere takılıyorlar mesela? Yani "sohbet etmek" dediniz mesela. Yani bu şimdi bir Alman açısından kabul edilemez bir şey mi veya kurallarına aykırı bir şey mi?

ECE 1: Yani Almanya'daki Almanlarla Türklerin kültürü birbirinden farklı. Biz daha çok Akdeniz ülkesi, biraz da Ortadoğu'ya yakın bir ülkeyiz. Daha her şey insan ilişkisine, kural bile olsa insan ilişkisine dayanıyor ama onlarda kural varsa, ben teklifimi verdim, bir kere anlaşmam var, karşıdaki müşteriyi benim her ay veya on beş günde bir veya üç ayda bir ziyaret etmeme gerek yok. Benim anlaşmamda bu yazıyor. "Ayda veya üç ayda bir bu raporu gönderirsem, ben hizmetimi yerine getiriyorum", deyip işin içinden çıkabiliyor bir Alman. Alman bakış açısı bu ama bizim karşıdan Türk müşterinin beklentisi ise senin yüzünü görmek, seninle sohbet etmek. Sorunlarını seninle yüz yüze paylaşmak istiyor. Açıkçası tamamen uzaktan e-maille, yazışmayla, soğuk bir şekilde paylaşmak istemiyor. Bu da tamamen kültürden kaynaklanıyor. Hatalarınız varsa, yüz yüze geldiğiniz zaman bunu görmezden geliyor ama öbür türlü soğuk bir ilişkisi kurarsanız tamamen mail ve yazışmaya yönelik bir ilişki, hiçbir müşteri Türkiye'de istemiyor açıkçası. Öyle değil mi?

ECE 2: Öyle, kesinlikle katlıyorum.

NKG-DZN: Kişisel ilişki yani çok önemli ve bunun gittikçe bu şeylerden, görüşmelerden sonra anlıyorum ki bu mutlaka kötü bir şey olması gerekmiyor. Hani kayırma falan gibi bir şey olması gerekmiyor.

ECE 2: Kesinlikle değil. Ben sadece müşterilerime çay içmeye gidiyorum. Benim yüzümü görüp çay içmek istiyor benimle. Gitmediğim zaman hiç sorun yokken, sorun yaratan müşteriler biliyorum. Sorun yaratan, sorun yaratıyormuş gibi bana haber geliyor, gidiyorum, sohbet ediyorum. "Herhangi bir sorun var mı?" diyorum, "Hayır hiç bir sorun yok. Ben seni görmek istedim" diyor.

NKG-DZN: Müşterileriniz peki kim sizin? Yani bu AVM'lerde gördüğümüz dükkânlar mı?

ECE 2: İki ayağı var. Bir tanesi evet dükkânlarda müşterilerimiz biz onlara ortaklarımız diyorum. Asıl ECE 1'in müşteriden kastettiği direkt yatırımcılar. Yani alışveriş merkezi sahipleri, bizim servis taliplerimiz projelerle ilgili, yine kendi içimizde de farklı bir yapılanmamız var. Grup içerisinde ECE'nin direkt yatırımları olsa bile, yine ECE'nin yönetim şirketleri, yatırım şirketleri olarak ayrıldığı için kendi içerisinde. Kendi şirketimiz olmakla beraber yine direkt Alman müşterimiz de var, yerli müşterimiz de var. Bunların içerisinde kooperatifler var çok ortaklı yapılar var. Münferit yatırımcılar var.

NKG-DZN: Yani mesela biri geliyor, diyor ki "Ben Manisa'ya çok büyük bir AVM yapmak istiyorum". Manisalıdır değil mi onlar, Zorlular? Yani "orada büyük bir AVM yapmak istiyorum" diye size gelebiliyor mesela, değil mi? O tip müşterileriniz de var. Peki, sizce Almanlar bu işi anlıyor mu? Biraz bahsetmiştik, başta gelince bilmiyorlar ama zaman içinde öğreniyorlar. Bu başarılı iş yapma biçimini biliyorlar mı? Yani Türkiye'de iş yaparken olaylara böyle m yaklaşıyorlar? Yoksa hangi açılardan farklılar? Birazcık bahsetmiştik, ama mesela burada çalıştığınız Alman yöneticileri düşünün veya tanıdığınız diğer Almanları, hani meslek hayatınızda karşılaştığınız diğer Almanları düşünün. Bu işi öğreniyorlar mı? Yoksa ısrarla hayır biz bunu böyle yapmıyoruz, bizim tarzımız farklı gibi bir yaklaşım içinde mi oluyorlar?

ECE 2: Tabii bunu ECE Türkiye açısından analiz etmek o kadar kolay değil. Şöyle ki, 13 yıllık bir Türkiye geçmişi var şirketin. Bunun ilk başlangıç noktası, çok büyük bir Türk şirketiyle ortaklık olarak başlamış, Koç ECE aslında bu, saklayacak bir şey yok.

NKG-DZN: Koç'tu evet, bir dönem.

ECE 2: O dönem pazarı analiz etme projesi, sektörü denemek, şirketi deneyip, şirket hem Almanya'da kendi içerisinde değişikliklere maruz kalırken, hem de ülkesel koşullardan, Türkiye'nin yüzleştiği krizler vs. var. Birçok iniş çıkışlar var, hani direkt yatırım konusunda veya yönetim konusunda, perakendenin de dalgalanması bu krizlerle vs. alım gücünün bir günde enflasyonist ortamda, Euro'nun zıplayıp düşmesiyle vs. bir sürü parametre var. Yani makroekonomik çerçevenin oluşturduğu birtakım ekonomik

sıkıntıların yanı sıra bir de bir şirketin ülkeye adaptasyonu, o aynı anda da hem genel merkezin hem de Türkiye'de yapılandırıldığı kurum içerisinde birtakım adaptasyonlar ve değişimler söz konusu olduğu bir süre. O sürenin içerisinde çok sağlıklı bir yorum yapmak bence çok doğru olmaz ama hani 2007-2008 den itibaren, şirket daha istikrarlı. Evet, süreç içerisinde o istikrarlı çerçeve ekonomik koşullar, makroekonomik koşullarda oturduktan, Türkiye'nin iç ekonomik dengeleri de büyüme ve gelişme aşamasına geçtikten sonra bunun üstüne bir de perakende indeksi, satın alma gücü, genç nüfusun artışı, bir sürü pozitif etkimiz var. Ekonomik durumdan bahsediyorum ağırlıklı olarak. Bu süreç içerisinde hem ülkeye olan güven, hem yerel koşullara, ülke koşullarına adaptasyon, hem de yerel yöneticilere ECE 1'in anlattığı gibi, hem biraz daha güven, hem de fazla dinleme, "her şeyi biz biliriz, bizim sistemimiz her zaman en doğrusudur" değil… "Sizin yerel sisteminizi de dinleyelim, anlayalım, biraz daha hızlı hareket edelim, ama o sistemden hiçbir zaman vazgeçmeden, kendi içlerinde o sistem yine işler bir şekilde". Biz Türklerde biraz o sistemi daha hızlı nasıl işletebileceğimizi de öğrenmiş oluyoruz aslında. Yani biz onları hızlandırıyoruz, onlar bizi hızlandırıyor. Böyle bir devinimle öğrenme süreci her iki taraf içinde geçerli. Bu devinimle de sürekli pozitif devam eden ve artarak hızlanan bir süreç. Öğrenme süreci şu anki itibariyle.

ECE 1: Almanlar daha orta ve uzun vadeli bakıyorlar, başarı anlamında. Biz Türkler daha kısa vadeli bakıyoruz. Hareketler için, bizim burada geçmişten gelen açıkçası hem kültürümüzden kaynaklanıyor, hem de yaşadığımız tecrübelerden.

NKG-DZN: Mecburiyetimizden.

ECE 1: Mecburiyetimizden, evet ama özellikle son on sene içerisinde Türklerin bakış açısında da değişiklikler var. Biz de daha stratejik, daha orta ve uzun dönemli, nasıl daha iyiye götürebiliriz diye bakıyoruz. Yarını değil, açıkçası, daha sonrasını düşünüyoruz

NKG-DZN: Çünkü artık istikrarlı bir iktidarımız var. Değil mi? Politikayla ilgili bir soru da gelecek şimdi… Bunu başaramamış firmalar da gördünüz mü bu kadar zaman içinde? İşte rakipleriniz veya...

ECE 2: Alman şirketi olarak mı soruyorsunuz?

NKG-DZN: Alman, yabancı olabilir.

ECE 2: Yabancı çok var çünkü.

NKG-DZN: Bu işi yapamamış olan, başaramamış olan.

ECE 2: Hollanda var.

NKG-DZN: Hollandalı olup, buraya gelip başaramamış. Onlar niye başaramadı peki? Bunu onlar niye göremedi?

ECE 2: Şimdi ECE'nin avantajlarından en başta bahsetmiştik, her şeyin kendi içerisinde beş kere on kere elekten geçirir, farklı departmanların yorumları alınır, herkesin bir katkısı beklenir. Bu dengelerde eksiklikler olduğu zaman, birinci konu bu. İkinci konu da, belki de yeterli yetkinliğe sahip olmayan Türk yöneticiler tarafından yanlış yönlendirildiğinizde bu sonuçlar normal. Bence temel olarak yaptıkları hatalardan biri, bu ilkti, yanlış projeler, yanlış yatırımlar, yanlış kiralamalar, eksik yönetim biçimleri...

NKG-DZN: Oysa onlar da Türklerle çalıştı değil mi? Türk yöneticilerle?

ECE 1: Ama şu var: Bizde denge var, Baktığınızda… Ne yüzde yüz güveniliyor, tamamen tek bir Türk'e yetki veriliyor ne de kendilerinde bütün yetkiyi tutuyorlar. Bir şekil denge içerisine giriyor. Hem de aynı zamanda crosscultural yani farklı disiplinler açısından, ama başarısız olan şirketlerde ya tek başlarına yabancı bir şirket olarak karar vermeye kalktılar ya da tamamen bütün yetkiyi bir Türk'e bıraktılar, öyle değil mi? genel de Türkün karar vermesini sağladılar. O Türk belki uzmanlık alanı değil, know-how olabilirdi o şirkette ama Türk de o know-how yoktu, yanlış gitmesine sebebiyet verdi. Sadece yabancıda belki know-how vardı, ama ilişkilerden dolayı belki doğru adımı atamadılar.

NKG-DZN: Pazarlık yüzünden veya ilişkileri kuramadığı için. Yani ikisinin artısına eksisine rağmen beraber çalışması lazım.

ECE 1: Kesinlikle öyle.

NKG-DZN: Peki o zaman genel sorulardan biraz daha detaylı sorulara gelmek istiyorum. Eleman alımı konusunda sizce Almanya'yla Türkiye arasında veya Türklerle Almanlar arasında farklılık var mı? Eleman alımı, yönetici alımı, genel müdür alımı. Yani farklı mı işliyor bu Türkiye'de ve Almanya'da?

ECE 1: Bence biraz farklı işliyor.

NKG-DZN: Ne açıdan?

ECE 1: Yine Almanların belli standartları var kafalarında. Kâğıt üstünde bir şeyler varsa mesela, haa bunları inanılmaz pozitif algılayabiliyorlar, sanki bazen diğer şeyler önemli değilmiş gibi. Bizse, genelde kâğıt üstündeki bazı şeylere çok fazla bakmıyoruz. Yine aynı yere geliyorum. Görüşmelerdeki kişinin davranış şekline, iletişimine bakıyoruz. Buna çok daha fazla önem veriyoruz. Bizde oran, iletişim seviyesinde 70% ise, biz biliyoruz ki Türkiye'de başarı iletişimden geçecek, açıkçası buna inanıyoruz. Sadece kâğıtta yazanlar önemli değil, en iyi üniversitelerden de mezun olabilir ama Almanlar, belki o kâğıt üzerindekilere biraz daha fazla bakıyorlar. Yanlış mı düşünüyorum?

ECE 2: Çok doğru.

ECE 1: Yine orada daha fazla kuralcılar. Tamamen o toplantıdaki iletişime ve hatta birisinden referans gelmişse, o iletişim konusunda çok iyi ilişkileri falan… Biz bunları biliyoruz ki, işler çözümler iletişim halinde oluyor, insan ilişkisi dâhilinde oluyor ki Türkiye'de bu çok önemli, O yüzden bu tarafa daha önem veriyoruz biz.

NKG-DZN: Yani mesela başka yerlerden de bir adayı gözünüz tuttu ve düşünüyorsunuz almayı ama başka yerlerden de sormak… "Ne yaptı bu daha önce, nerelerde çalıştı?"

ECE 1: Referans var zaten, İK'da o stardart referans kontrolü yapılır.

NKG-DZN: Almanlarda acaba yok mu bu?

ECE 1: Var. İki tarafta da olduğunu ben düşünüyorum. Biz sadece görüşmelerde insan ilişkilerine önem veriyoruz. Onlar biraz daha kurallara, belki şu üniversite bilmem ne vs. hani onların bir check listesi vardır ya, ondan. Onlara daha fazla önem veriyorlar. Biz o check listeye pek önem vermiyoruz.

ECE 2: Bir de bizim alanımız daha spesifik yani işte Türkiye'de faaliyet gösteren diğer Alman şirketlerine göre biraz daha farklı. İlaç üretmiyoruz, araba üretmiyoruz, elektrik, elektronik malzeme üretmiyoruz. Çamaşır makinesi, beyaz eşya üretmiyoruz. Bu konuda Türkiye'de tecrübeli insan sayısı bizim alanımızdaki tecrübeli insan sayısından çok daha fazla. Bizde biraz daha dar bir çerçevede çalışmak zorundasınız ve mecbursunuz. O yüzden AVM Türkiye'de olmayan, ECE'nin nerdeyse oluşturduğu, çok az öncesinde kişisel gelişimlerle oluşmuş bir takım, bugün itibariyle rakiplerimiz var, olmayan bir şey, ECE'nin eğittiği kiralama müdürü diye tabir ettiğimiz departmanında çalışan arkadaşlarımız yine

ECE'nin eğitimleriyle neye nasıl bakacağını, parekendeciliği nasıl değerlendireceğini, cirosunu, hesabını AVM'nin marka kalmasını, nasıl oluşturacağını, bunların hepsini bunun içinde öğreniyorlar. Aynı şekilde muhasebe, finans, alışveriş merkezinin neresinin nasıl takip edileceği konuları ECE içerisindeki eğitimlerle çoğunluklu olarak oturtulmuş şeyler. Dolayısıyla bizim alanımız daha dar olduğu için bizim eleman seçimlerimiz biraz daha, ECE 1'in aktardığı gibi, gerçekten kişiye güvenirsek, inanırsak, işlerin içine girebileceğini düşünüyorsak, yüzde yetmiş ağırlık oluşturuyor. Yüzde otuz geçmiş tecrübesi zaten. Bizde çok geniş bir yelpaze o kadar çok üniversite var, o kadar çok genç nüfusumuz var ki, o standartları sağlayan bin tane aday bulabilirsiniz

NKG-DZN: Onları farklılaştıran o görüşme esnasındaki…

ECE 2: Almanya'nın dezavantajı nedir: Nüfus. O kadar aktif ve dinamik ki... Bu kadar yoğun çalışacak nüfusu orada yakalamak çok zor. Dolayısıyla seçim kriterleriniz daha çok diploma bilgilerine göre yürütülüyor. Ülkesel farklarda var. ve bizim çalıştığımız alanın spesifik özelliklerimiz var.

NKG-DZN: Bizim mezunlarımızın içinden bile sizde birçok insan var. Gökay var mesela.

ECE 2: Buranın nerdeyse hepsi.

NKG-DZN: Bizden değil mi?

ECE 2: Hepsi. Ozan, Tayfun, Barış da galiba. Hepsi Marmara Almanca İşletme.

NKG-DZN: Peki bu eleman alımı konusundaydı. Gelelim tedarik konusuna. Sizin tedarikini yaptığınızda, bildiğim kadarıyla yarı mamul hammadde almıyorsunuz. Sizin tedariğiniz hizmet oluyor değil mi?

ECE 2: Aslında iki şapkası var demiştik, bir tanesi direkt yatırım, diğeri servisler, yönetim kiralama konsepti vs. direkt yatırımlarda aslında tedarik var. Ne var inşaat var.

ECE 1: Hizmet satın alıyoruz.

NKG-DZN: Peki tedarikçi seçimi konusu acaba Almanya'yla Türkiye'yi kıyasladığınız zaman farklı mı?

ECE 2: Çok değil çünkü ortaklaşa yönetiliyor

ECE 1: Tedarikçi aslında, belli kurallar var, pek bir şey olmuyor, üç teklif alalım, en iyisine bakalım, referanslarına bakalım. Bu genelde bir standart diye düşünüyorum.

ECE 2: Almanya'yla iç içe gidiyor ama. Şimdi bir inşaat yapılacağı zaman inşaat departmanının Almanya'da çalışan bölge direktörleri vs. çok işin içindeler. Diğer tedariklerimizde yönetim açısından baktığınızda, temizlik güvenliktir. Orda da yine çok işin içindeydiler. Dolayısıyla çok ortaklaşa giden, standartların beraber kurulduğu, yerel ekiple Alman ekiplerin yine omuz omuza çalıştığı, tek bir ekip aile olarak diyeyim, bir sistem. Dolayısıyla çok fazla bir işimiz olmuyor.

NKG-DZN: Peki her şey Almanya'ya gidiyor mu? Mesela burada ECE'nin tüm bilgisayarları değişecek olsa, mobilya olacak olsa, kırtasiye alımı, Bunların hepsi gitmiyordur herhalde.

ECE 1: Gitmiyor.

NKG-DZN: Ama prosedür neyse o şekilde.

ECE 2:Ağırlıklı bütçe konuşur. Rakam gider, bütçe gider.

ECE 1:Bütçemiz varsa, yıllık bütçenin içerisinde kaldığımız sürece bir problem yok.

NKG-DZN: Anladım. Peki, şimdi gelelim politik çevreyle olan ilişkiler konusuna. Şimdi politik çevre derken hem Ankara'yı kastediyorum, hem de belediyelerle ilişkileri kastediyorum. Sizin alanınızda önemli bir ayak değil mi belediyelerle olan ilişkiler. Bu bizim Türkiye'de önemli bir konu mu ve de sizce Almanya'yla kıyasladığımızda bir fark var mı?

ECE 1: Korkunç far var. Şimdi Türkiye'de büyüyen ve gelişen bir ekonomi olduğu için yabancı yatırımcılara da bakışı hükümetin biraz daha pozitif. Hani bir Fransa'da MAC'dı sanırım, kaç yıldır ECE o standta, bilmiyorum. Yıllardır yani...

NKG-DZN: Bu bir fuar mı?

ECE 1: Bu dünyanın en büyük gayrimenkul fuarı. Hani herhangi bir Alman bakanın on senedir en azından ECE standını ben ziyaret ettiğini görmedim ama Türk bakanı gidip ziyaret edip hatta buradaki operasyonunuzla ilgili o kadar ilgililer ki soru sorabiliyorlar size. Bizzat gelip ziyaret edip ondan sonra "Ankara'daki projeyi niye satın almıyorsunuz?" a kadar diyebilecek boyutta sizin ne iş yaptığınızı biliyorlar. İşin içindeler çünkü direkt yabancı yatırım onlar için çok önemli veya herhangi bir açılışa burada bir bakanı davet ediyorsunuz geliyorlar. Nedir, yaptığınız 200, 250 milyon Euro'luk yatırımdır. Almanya'da

bu sistem bu şekilde işlemez ya da siz bir sorununuz olduğunda gidip müsteşarla vs. ile kanunda değişiklik gerektiren sorunlarınızda olabilir, direkt yabancı yatırım konusunda gidip görüşebiliyorsunuz, bu konuda destek bekleyebiliyorsunuz. Diğer ülkelerde böyle şeyler...

ECE 1: Almanya'da kurallar ve kanunlar oturduğu için artık orada herhangi bir şey gerekmiyor. Burası büyüyen gelişen bir ekonomi olduğu için bazı kurallarımız kanunlarımız tam oturmuş değil. Devamlı sorunlarla karşılaşıyorsunuz, bu sorunların bertaraf edilmesi yabacı yatırımcıların buraya gelmesi adına ve daha hızlı yürüyebilmesi adına da ister istemez zaten devlet nezdinde görüşmeler yapıyorsunuz ki kanunlarla bazı şeylerin önü açılsın, daha fazla yatırım gelsin diye. Gelişen ülkelerin en büyük problemlerinden biri bu.

NKG-DZN: Evet, bize özgü bir şey değil yani belki Brezilya'da falan da böyledir.

ECE 1: Evet.

NKG-DZN: Ali Babacan'ın cep telefonu var mesela bir Alman şirketinin Türkiye'deki yöneticisinde. Telefonunda kayıtlı numarası. Belki cumhurbaşkanının falan da vardır (Gülüşmeler). Yani gelişmekte olan bir ülke olmaktan kaynaklanan ve aslında belki... Sizce peki bu iyi bir şey mi? Bunu böyle halledebiliyor olmak yoksa hani "kuralları olsa, sistem olsa çok daha rahat ederdim" mi?

ECE 1: Kesinlikle sistem ve kuralların olması lazım ki herkes her şey daha rahat gitsin. Yoksa bu şeyler kolay değil, tamam ulaşabiliyorsunuz, Onlar belki size ulaşabiliyorlar. Sizlerin açılışlarınıza falan geliyorlar önem vermeye çalışıyorlar vs. ama hiç kolay bir şey değil. İlişkiyle birilerini arayıp ulaşmaya çalışıyorsunuz. Çözüm bulmaya çalışıyorsunuz. Bu zor bir şey açıkçası.

ECE 2: Büyüyen bir ekonomide doğal.

NKG-DZN: Bizim bu ilişki yönümüz biraz da mecburiyetten mi oluyor o zaman? Çok sıcakkanlı ve iyi olduğumuzdan değil, biraz böyle bir kuralsızlık ortamı olduğu için mi?

ECE 1: Bence her ikisi de yani Türkiye'de Türkler dediğiniz tanım da geniş bir kavram. Ege, Akdeniz, Trakya insanı çok sıcaktır, Karadeniz başkadır, İç Anadolu başkadır, Doğu Anadolu başkadır. Türkiye'de çok farklı etnik gruplardan oluşan karma bir kültür var.

Dolayısıyla her yeri için, her Türk çalışanı aynı moda koymak çok zor ama bir Almanı aynı moda koyabilirsiniz. En fazla ikiye ayırırsınız: Bavyera ve Kuzey diye ama Türkü bir kalıba koymanız çok zor. Dolayısıyla her şey var.

ECE 1: Bence hemşericilik ayrımı bile var.

NKG-DZN: Tabii Kastamonulu…

ECE 1: Anlatabiliyor muyum? Aynı bölgedensiniz, aynı şeyleri yaşadınız, ilişkilerinizin farklı olduğunu düşünerek bunu bile ön plana çıkarıyor insanlar. Hâlbuki böyle bir şey yok yani

NKG-DZN: Bunu Mercedes'teki üretim yani bu kadar nesnel olması gereken bir şey yani, "Ben Ispartalıyım" diyor, "bir tane Ispartalı ustabaşım var" diyor, "ona ben başka bakıyorum" diyor. (Gülüşmeler). Yani, "Oğlun nasıl?" diye soruyorum" diyor. Çok enteresan. Yani hemşeri lafını ben başka bir dile bile çevirmekte zorluk çekiyorum. Peki, yani politik çevreyle ilişkiler önemli ve bunlar hem bizim henüz kurallarımızın kurumlarımızın oturmamış olmasından kaynaklanıyor; hem de biraz kendi kişisel özelliklerimiz olan belki hani coğrafi özelliğimiz olan sıcakkanlı olmak işte ilişki kurmak istemekten kaynaklanıyor. Peki, şimdi tabii epey bir şey konuştuk, bu sorunun da bir kısmı cevaplandı ama Türkiye'de iş yaparken Türk olmanın Alman olmaya göre herhangi avantajı veya dezavantajı var mı, Türkçe bilmek dışında bir avantajınız var mı Türk olarak?

ECE 2: Alman olmanın dezavantajı var.

NKG-DZN: Nedir bu Türkçe bilmemesi dışında?

ECE 2: Türkçe bildiğini bile varsaysak bir Almanın kültürü öğrenmesi oldukça uzun bir süreç alır ikincisi. Bunu da öğrendi diyelim, bakın ilk bu şirkete başladığım yıllarda Almanya'dan gelen misafirleri yemeğe çıkardığımda akşam hesap ödemeye kalkarlardı, gayet doğal onların kültürlerinde. "Elli-elli ödeyeceğim" der. Biz de "Olur mu? Sen misafirsin." şokunu yıllarca yaşadılar.

NKG-DZN: Evet.

ECE 2: Ben ne zaman Almanya'ya gitsem öğle yemeğine çıkılır mutlaka çünkü bir şeyin altında bir şey ısmarlamak istiyor size. O da "Ben de ödeyeyim" istiyor.

NKG-DZN: Karşılığını vereyim.

ECE 2: Kültür oradan başlıyor bizden farkla. Alman olmak gerçekten hele de direkt çalışmak operasyona girecekseniz çok zor. Ama eğer şemsiyeyle yukarıdan bakacaksanız, piramidin üzerindeyseniz sitemin çerçevesini koruyarak o piramidi inşa etmeye çalışıyorsanız, o çok daha kolay bir şey. Orada da yine altınızın yani sağ eliniz sol eliniz çok sağlam bir işlem sistemi algılayabilen hem de yetenekli yöneticilerinizin olması lazım ama mutlaka Türk olması lazım.

ECE 1: Bir tek şeyi avantaj olarak görüyorum ben bizdeki genelde yanlışlar insanların müşterilerin yüzüne karşı söylenmez, Türklerde söylenmez. Burada daha dolambaçlı yollar bulursunuz. "Sen yanlış yaptın, doğru değilsin, aptal mısın?" Bu bir avantaj aslında, bizim için, Almanlar bunu müşterimize söyledikleri zaman, çok negatif bakmıyorlar.

ECE 2: Bu bir Alman'dır.

ECE 1: Çünkü bir Türk söylemiyor. Hem de bazen çok etkili olduğunu görebiliyorum, kötü bir haber veya net bir şey söylenecekse Alman'a söylettirebiliyoruz bunu. Arkasından şey diyebiliyoruz, "doğru söylüyor, düz bir mantık, yanlış bir şey mi söyledi abi?" deyip işin içinden çıkabiliyorsunuz bazen.

NKG-DZN: "Sen onun kusuruna bakma" ama söylenmiş de oluyor yani.

ECE 1: Ama söylenmiş oluyor ve doğruyu görüyor aslında karşı taraftaki müşteri de. Bunu biz kullanıyoruz açıkçası.

NKG-DZN: Andreas da epey direkttir değil mi, yani ona söyletiyorsanız etkili oluyordur. (Gülüşmeler) Bu hesap konusunda bir şeyi ben yaşadım da. Şimdi yarın biz Almanya'ya gidiyoruz eşimle beraber iki günlüğüne. Orada ben bir ilkokul arkadaşımı buldum, onunla buluşacağım. 35 yıl sonra biz karşılaşıyoruz, birbirimizi tanıyacak mıyız falan filan. Dedim ki "Güzel bir lokantada bir yemek için rezervasyon yap". "Şu seçenek var; bu seçenek var" dedi, "En fazla ne kadar ödeyebilirsin?" dedi. Yani "Orada mı ayırayım, burada mı ayırayım, bu biraz daha pahalı bir lokanta" diyor. Yani 35 yıl sonra ona oraya gidiyorum, hani paylaşacağız ya, "En fazla ne kadar ödersin" diyor. Olacak şey değil, aslında. Yani 40 yıllık arkadaşım buraya gelecek de, ben ona hesap ödeteceğim. Aslında öyle düşünmüyor ama ben de alınmadım, "işte öyle bunlar" diyorum.

ECE 1: Hiç alınmayın, o kültürün parçası. Burada erkekler öpüştüğü zaman, sarılıp "Aaa dostum nasılsın?" vs. dediği zaman bir gözler açılıyor, ilk defa gelen bir Alman'ın, "ne oluyor?" diye.

NKG-DZN: Bizde Alman değişim öğrencisi var. Biri Juliane. "Siz hayır derken "cık" diyorsunuz ya hani" diyor, "o acayip kaba bir şeydir bizde" diyor. (Gülüşmeler). "Korkunç bir şey, olmaz öyle bir şey." diyor. Biz hani "Çay içtin mi?" "Cık, içmedim" ya da "Çay ister misin?", "Cık, sağ ol istemem", bir şey yok burada. Alman "bunu kabul edemeyiz biz" diyor, "korkunç bir şey" diyor. Peki, son soruma geliyorum. Şirketin Almanya'daki merkezinin bazı olaylara tipik Türk yaklaşımından farklı bir şekilde yaklaştığı durumlarla karşılaştığınız oluyor mu? Bunlara örnek verir misiniz? Yani bu da böyle yapılır mı canım, olmaz veya tuhaf karşıladığı… Önce kabul etmeyip sonra ettiği falan… Bu tip olaylarla karşılaşıyor musunuz?

ECE 2: Sürekli yani, günlük hayatımız, nerden örnek vereceğimi şaşırdım, düşünüyorum. (Gülüşmeler)

NKG-DZN: Ben de bu kadar düşününce, "hiç yaşamıyorlar" dedim.

ECE 2: Şimdi sürekli yani bizim ülkede hani o sistem içerisinde çalıştığınız. Şimdi Şöyle bir şeyde var, hani tek başına Almanya ve Türkiye operasyonu olduğu için, hani 17 ülkede operasyon var. Merkezde çalışan insanlarında belli görevleri sorumlulukları var. Dolayısıyla bizler en azından birkaç ülkeden sorumlu olan insanlarla konuştuğumuz için sürekli zaten o seviyede şey var. Daha Türk-Alman iş yapma, diğer ülkelerin iş yapma sistemi, atıyorum Polonya'nın, Çekoslovakya'nın vs, orada da farklılaşmalar var, Türk sistemine gelene kadar önce genel bildiği alıştığı sisteme bir oturtmaya çalışır. Sonra siz buradaki sıkıntıları, o sistemin neden uygulanamayacağını anlatırsanız, eğer o kişi ile ilişkileriniz yeterince zamana dayalı ve birbirinize belli bir açıda güveniyorsanız, onu çok fazla sorgulamadan size diyebilir ki "Tamam işte o şekilde çözelim, o zaman şöyle ilerleyelim, senin verdiğin şeyi uygulayalım".

NKG-DZN: Peki somut bir örnek verebilir misiniz? Ne bu, müşteriyi yemeğe götürmek mi mesela?

ECE 1: O bile farklı mesela. Almanları yemeğe götürmenin limitleri var.

NKG-DZN: 50 Euro'yu geçmemesi gerekiyor.

ECE 1: Belli bir limiti olabilir ama burada bir müşteriyi yemeğe çıkarttığınız zaman, şu elli Euro'ydu, yüz Euro'ydu, çok söz konusu edemezsiniz, çünkü bu hakaret olarak algılanır.

ECE 2: Başka bir şehirden gelmiş mesela, yemeğe çıkaracaksınız. Diyemezsiniz ki "Yatırımcımız, bir dakika, şu kadar yiyebilirsiniz veya yiyemezsiniz."

NKG-DZN: Öbürünü seç, onu seçme! (Gülüşmeler) Fix menü.

NKG-DZN: Almanya da kanunen böyleymiş, 50 Euro'yu geçemiyor.

ECE 2: Compliance işte.

NKG-DZN: Nasıl peki bu, ikna mı ediyorsunuz?

ECE 2: Bu konuları Almanya'yla tartışıyoruz bir kere, bu başka bir şey de.

ECE 1: Almanlar da biliyorlar, Türkiye'deki kültürün farklı olduğunu, algının farklı olduğunu farklı bir bakış açısı olduğunu. Bunu kabul ediyorlar. Tabii bazı ülkelere göre de bazı şeyleri esnek oluyorlar.

NKG-DZN: Marjları var yani onlarında? Başka bir örnek verebilir misiniz yemek dışında? Başka ne oluyor? Seyahatler falan mı mesela?

ECE 2: İş yapış şekliyle ilgili genel olarak...

ECE 1: Çok basit mesela, kural nedir, bazen…

ECE 2: Sigorta kontratları mesela. Polonya'dan yapalım, buradan yapalım.

ECE 1: Mesela onlarda şey var, işte sigortaları oradan yapalım vs. bazen şey çıkıyor ortaya, biz her şeyin en iyisini biliriz. En büyük problemlerden birisi bu Almanya'da. Sigortanın da en iyisini biliriz çünkü orası Türkiye, Türkiye'de sanki hiçbir şey yok, Hiç bir gelişme yok, hiç kimse zaten bir şey bilmiyor bakış açısıyla bakan yöneticiler olabiliyor ama Türkiye'ye belki de hiç gelmemiş, yaşamamış, tanımamış, gelişimini bile bilmeyen insanlar bu tip yorumları yapabiliyorlar. Tamamen bakış açısıyla alakalı bir şey. Hâlbuki baktığınızda çok daha fazla çeşitli sigortalar yapılabiliyor. Burada Almanya'dakinden de farklı olabiliyor vs. daha ara çözümler bulunabiliyor çünkü Almanya oturmuş bir sistemde yaşadığı için baktığınızda… Burada devamlı herhangi bir şey olabiliyor. Bir aksiyon bir farklı bir şey çıkabildiği için, burada farklı farklı şeyler geliştirilebiliyor.

NKG-DZN: Farklı enstrümanlar.

ECE 1: Evet veya deniliyor ki, hiçbir şey bilmeden, bilgisayar alınacak, bunu merkezden yapacağız. Bütün bilgisayarları buradan alacağız, bizsize göndereceğiz.

ECE 2: Formatlayacağız.

ECE 1: "Biz bütün ülkelerde bunu böyle yapıyoruz. Siz de böyle yapacaksınız". Bunu düşünmüyor ki. "Biz AB miyiz? Değiliz, gümrükten gelecek, çekim süreci var, ekstra maliyet olacak" vs. Yani buna benzer, Türkiye'yi bilmeyen süreçlerden dolayı kavgalar çıkabiliyor

NKG-DZN: Bunda herhâlde bir bilgisayar üreticisiyle pazarlık yapıyor, hani bundan bin tane yerine on bin tane alsa belki çok daha iyi bir fiyata alacak değil mi? Belki biraz da o yüzden diretiyor.

ECE 2: Rutin derken ama ilk malzeme ihtiyacınız olduğunda, bir tane printer siparişi geçemiyorsunuz. dört aydır printer beklediğimiz yerler var. Niye çünkü sisteme uymuyor. sadece o model, bilmem ne marka printer kullanabiliyorsunuz.

ECE 1: Bazen protokol ve kurallardan açıkçası problem çıkıyor. Siz bir an önce karakterinizden dolayı bir çözüm bulmaya çalışıyorsunuz çünkü dışarda cevap bekleyen, aksiyon alınmasını bekleyen bir müşteriniz var ama orada halen kural koymaya çalışan, kontrol etmeye çalışan, sistemin delinmemesine çalışan bir yapı var açıkçası. Genellikle kavga bundan çıkıyor, öyle değil mi?

NKG-DZN: Almanlar bir de oldukça bu konuda ekstrem değil mi? belki Amerikalı daha esnektir?

ECE 2: Amerikalılar çok daha esnek.

ECE 1: Almanlar rijid yapıya sahipler.

NKG-DZN: Peki. Benim sorularım bu kadardı. Çok teşekkür ederim, çok ilginç şeyler öğrendim.

ECE 1: Genelde nasıl diğer şirketlerde?

NKG-DZN: Zor da bir yaşamınız varmış. (Gülüşmeler). Düşündüm de şimdi. Şimdi tabii üretim ağırlıklı olunca o standart bizim yaptığımız bu dedikleri şey daha çok diretebiliyorlar ama hizmet sektörü olunca mesela bankalarla falan konuşacağız, belki onlarda da ilişki denilen şey daha ön plana çıkacak veya mesela Mercedes'ten bir hanım

yöneticiyle konuşacağım, basınla ilişkileri, halkla ilişkileri sürdüren bir hanım. O da daha değişik şeyler anlatacak belki, bir üretim ya da lojistik falan onlardan daha farklı anlatır diye düşünüyorum. Yani hem Alman deyip geçmeyin, geçmemek lazım. Hem sektör önemli, üretim mi hizmet mi? hem üretim bile olsa o fonksiyon önemli. Pazarlama, satış daha farklı bir şey söylüyor, üretimci yok biz aynen Almanya'yla Stuttgart'ta ne yapılıyorsa aynı şeyi yapıyoruz diyor. Onda bile biraz zorladığınız zaman, "Benim tanıdığım. Yıllardır çalışıyoruz, güveniyorum ona. Bazen daha opsiyon verebiliyorum" diyebiliyor. Yani o katı üretimci dediğiniz adamın bile var ufak tefek marjları, onu görüyorsunuz ama sizin çok daha fazla. Türk karar vericilerle, Türk resmi yerlerle filan çok daha fazla ilişkileriniz var

ECE 1: Çok farklı disiplinler var.

NKG-DZN: Çok farklı disiplinler. Tüketiciyle direkt ahlakınız var, Kiğılı gibi üreticilerle yakınlıklarınız var. Tabii burada ilişki çok daha fazla öne çıkıyor. Çok enteresan. Çok teşekkür ederim, bize vakit ayırdığınız için bu kadar işiniz arasında.

Siemens (2 Türk Yönetici)

NKG-DZN: Şimdi mesela satın almaya görüşmeye gelen bir tanıdığınız için tedarikçiyi arar mıydınız?

Siemens 1: Kesinlikle aramazdım.

NKG-DZN: Neden? Satın almayla ilgili olduğu için mi?

Siemens 1: Hayır, burası benim ilk işyerim. 19 yıldır Siemens'te çalışıyorum. Siemens'in bu konuda katı kuralları var. Bütün firmaların muhtemelen mevcut prosedürleri, tarif ettikleri, kitapçıklar vardır. Etik olmazdı.

NKG-DZN: Ona aykırı mı olurdu?

Siemens 1: Ona aykırı olurdu. Ben yapmam böyle bir şey.

NKG-DZN: Mesela bir kişiyi tavsiye etmek, o kişi için aracı olmak konusunda biraz daha yumuşak bir cevap vermişsiniz.

Siemens 1: Tabii. Tanıdığım birisi olduğunu söylerim, eğer işi hakkında olumlu izlenime sahipsem, iyi yaptığını düşünüyorsam, tavsiyede bulunurum ama ısrar etmem.

NKG-DZN: Satın almada böyle bir şeyde bulunmamanızın sebebi yani büyük paraların dönmesi mi? yani parasal bir konu olması mı?

Siemens 1: Hem o, bizim malum, biliyorsunuzdur, duymuşsunuzdur zaten compliance diye uymamız gereken kurallar var. Hiçbir Siemens çalışanı başka bir çalışanına kafasına göre gidip "ben şu adamı tanıyorum, şunu alalım" diyemez.

NKG-DZN: Kendi başına yapamaz.

Siemens 1: Yapmamalı, yaparsa da bunun yaptırımları var. O zaman da onlara katlanmalı.

NKG-DZN: Bu skandallar falan öyle çıkıyor.

Siemens 1:Öyle çıkıyor evet.

NKG-DZN: İK bölümüne göndermek veya satın alma bölümüne göndermekte herhangi bir sakınca görmüyorsunuz.

Siemens 1: Yok. Tavsiyede bulunabilirim. Önce yöneticimle konuşurum, direkt olarak bildirmem. Yönetici ile konuşur, paylaşırım. Herhangi aksi bir yönde görüş olmazsa tavsiyede bulunurum ama olması için herhangi baskı uygulamazdım. Normal prosedür neyse, onun izlenmesini tercih ederdim.

NKG-DZN: Anladım. Siz "İK ya gönderirim, öneririm" diyorsunuz. Sizde bu olasılık daha yüksek. "Hiçbir şekilde çekinmem" diyorsunuz.

Siemens 2: Karar tamamen karşıda biter. İlgili kişiyi aramakta, arayı yapmakta herhangi bir sakınca yok, pozitif veya negatif bir bilgim varsa da, onu vermemde benim açımdan hiçbir sakınca yok. İşe alacağınız kişiyle ilgili ne kadar fazla bilgi gelirse, değerlendirme şansımız o kadar fazla olacaktır. Tabii ki bu karşılıklıdır, prosedürle ve işlemle olacağı için, ilgi ne kadar çoksa değerlendirme de o kadar kolaydır.

NKG-DZN: Mesela siz birini alacak olsanız, başka bölümlere gidip, "Ben bunu çok iyi tanırım, beraber okuduk, düzgün biridir" demesini tercih bile ederim diyorsunuz.

Siemens 2: Bu benim açımdan bir bilgi girişidir, bunu değerlendirmek isterim. Bilmediğim birisiyle yan yana koyduğumda referans tabii ki pozitif bir durumdur.

Siemens 1: Bu sorunuz enteresan ama şirket içi ve dışı alımda farklılıklar gösterebilir. Biz grubumuza yeni arkadaş katmak istediğimiz zaman öncelikle içerdeki adayları

değerlendiriyoruz. Tabii ki orada Siemens 2'nin görüşüne ben başvururum. O kişinin görüşü, düşüncesi nedir?

NKG-DZN: Düşüncesi, tecrübesi…

Siemens 1: Ama sıfırdan dışardan bir alım yapılacaksa, o zaman bunu prosedüre göre yönetmek gerekiyor. İçeride tanıdığınız bölüm değiştirmek isteyen arkadaş varsa, bu değerlendirilir. İkisi ayrı kulvarlarda.

NKG-DZN: Anlıyorum.

Siemens 2: Her hâlükârda prosedür zaten uygulanacak. Kimse Siemens'ten başka şirkete gitmediği için bu kurallar çerçevesinde hareket edilir, ettik, edeceğiz de.

NKG-DZN: Acaba Bu Türk firmalarında da böyle mi işliyor dersiniz? Çalışma şansınız belki yok ama beraber çalıştığınız müşterileriniz var. Bütün bu çalıştığınız müşteriler, tedarikçiler yabancı değil sonuçta, değil mi?

Siemens 1: Ben böyle işlemediğini düşünüyorum. Şahsen ben bunu tecrübe etmedim, çünkü başka bir firmada çalışmadım. Bunun iyi ve kötü yanları var. O ayrı bir şey. Bunu da konuşabiliriz ama örneğin benim eşim İK yöneticisi. Büyük bir holdingde çalıştıktan sonra daha küçük bir firmaya geçti, Türk firması. Patron şirketi dediğimiz tarzda bir şey. Orada istediğiniz kadar yönetici istihdam edin, sonuçta son kararı hep patron veriyor. Şimdi İK yöneticisi bir görüşme yapıyor ama kimin alınacağına dair kararı patron veriyor ve zaten patronun tanıdığı ve alınmasını öngördüğü birisi varsa siz isterseniz 25 kişiyle görüşün, gene onun söylediği kişi alınıyor. Bu biraz böyle işliyor.

NKG-DZN: Yani tanıdık veya akrabasının oğlu falan gibi...

Siemens 1: Olabiliyor ama olmak zorunda değil. Başka bir firmada gözüne kestirdiği hoşlandığı bir kişiyi de kendi firmasına çekebiliyor.

NKG-DZN: Sizin oldu mu böyle bir tecrübeniz?

Siemens 1: Benim de oldu. Şöyle düşünün, sonuçta özel sektörde çalışıyorsunuz. Doğru insanlarla çalışıyor olmak lazım. İşe alıyorken de tanıdığımı, yakınımı alıyım ama o iş için uygun insan değilse, şart yok orada, alınamaz. Eğer o iş için uygun nitelikte ise, diğer aynı nitelikler için daha önde olabilir ama o pozisyonu doldurmuyorsa hiçbir özel sektörde hiç

bir patronun da sırf arkadaşımı memnun edeyim diye işe birisini alacağını zannetmiyorum. Sonuçta bir para yatırıyorsunuz.

NKG-DZN: Belki memnun etmektir ama o da mesela iş yaptığı birisidir.

Siemens 1: O ayrı. O compliance sistem dediğimiz, etik kuralların dışında ilişkiler varsa o zaman çok daha farklı şeyler de yapıyorsunuzdur.

NKG-DZN: Şimdi "Almanya'yla Türkiye kıyaslamasına geçeceğiz ama Türkiye'de başarılı iş yapmanın püf noktaları nedir?" diye bir sorum var. Şimdi burada tabii piyasasını bilecek, bunu Filipinlere de gitse bilmesi lazım. Ama bunun dışında yani Türkiye'ye ve Türkiye'de iş yapmaya özgü bilinmesi gereken bize özgü birtakım unsurlar var mı?

Siemens 1: Almanlar için mi konuşuyoruz?

NKG-DZN: Mesela bir Alman veya bir Amerikan firması buraya gelmek istiyor. Türkiye büyüyen bir pazar, %7 büyüme veya neyse. Yani bir cazibe merkezi olarak gördü burayı ve gelmek istiyor. Neyi bilmesi lazım?

Siemens 1: Hepimiz bir tarafından bakıyoruz da... Şöyle, kendi tecrübelerimden yaşadıklarımdan örnek vererek anlatıyım. Yabancı bir firma buraya geldiği zaman, alt kadrolarının yerli çalışanlardan oluşması bence çok önemli, çünkü Türkiye'de yabancıların bırakın kültürü, dil olarak zorlandıklarını görüyoruz. Bir Amerikalının bir holding başkanıyla vs. Türkçe konuşması sempati uyandırıyor ama oturup bir pazarlık yapacak derecede olmayabiliyor. "Aa, ne güzel merhaba, günaydın" dedi ama o kadar. Onun dışında aynı dili konuşuyor olmamız gerekiyor. İnsanlar özellikle Türk müşteriler orada kendini daha rahat hissediyor, o kesin. Alt çalışanların, alt kadronun yerli olmasının bir nedeni de kültürel bağları, kodları iyi çözüyor olması.

NKG-DZN: Nedir bunlar mesela, bir Alman'ın bilemeyeceği?

Siemens 1: Bir Alman'ın bilemeyeceği şey şu, Almanya'da yok mudur, vardır, mesela bu "small talk" dediğimiz, o haftaki derbi maçının ayrıntılı analizi.

NKG-DZN: Alman bunu anlamaz tabii, "Ne gerek var?" der.

Siemens 1: Alman futbol muhabbeti yapar ama belli bir ölçüde. "Maçı seyrettin mi?", "Seyrettim vs.", bitti ama burada "O pozisyon offside mıydı, değil miydi?" O kadarına girmez. Bir de tutulan takımların arka planda getirdiği birtakım başka unsurlar var. İnsanlar

birbirine takılmaktan da hoşlanıyor Türkiye'de. Bağlantı kurmak için çok sık kullanılan bir yöntem bu karşı tarafla. Bir yabancının bunu çözmesi, çözse dahi o kadar detaylı götürebilmesi mümkün olmuyor. Dediğim gibi Türk müşteri, organizasyonun başında yabancı görmekten hoşlanıyor. Onun "merhaba" demesinden sempati duyuyor o kadar. Onun dışında tamamen kendi dilinde anlaşabileceği ve kendi kültürünü yansıtabileceği insanlar istiyor.

NKG-DZN: Peki, bir Amerikalı veya Alman bu futbol işini öğrense, yani futbol konuşması gerektiğini, bir "small talk" falan yapsa, o zaman iş bitiyor mu? Yoksa başka şeyler de var mı?

Siemens 1: Yok. Yine iş bitmiyor, çünkü sadece sözel olmayan, beden dili vs. gibi faktörler devreye giriyor. Örneğin, gittiğiniz zaman birisiyle diyelim ki ikinci üçüncü görüşmeyi yaptınız, artık belli bir bağlantıyı sağladınız, müşteriyle muhabbeti kurdunuz diyelim. Bu sefer omzuma, koluma dokunmak istiyor, tokalaşırken tavrını çok önemli, onu çözse bile bir yabancı bunu çözemez, çünkü onlarda dokunma diye bir şey yok, adam irkiliyor, beş metre geriye zıplıyor dokunduğunuz zaman.

NKG-DZN: Peki, demek bu tip kültürel konuların, kültürel ipuçlarının mutlaka bilinmesi lazım. Bunları başaramıyor olması bir kişinin kaçmasına da sebep oluyor mu?

Siemens 1: Olabilir. Orada başka faktörler de var. Örneğin Türkiye'de müşteriler yabancı markayı kaliteli olarak görürler genelde ve bunu uygun fiyata almak isterler. Örneğin, Siemens malını Türk malın fiyatına almak isterler.

NKG-DZN: Philips'te de böyleydi.

Siemens 1: Genelde bu böyle. Tercih edilir, alınır sonunda ama dediğim gibi bu bağlantıyı kurmak, işi biraz daha hızlandırabilir.

NKG-DZN: Anladım, sizin ekleyebileceğiniz…

Siemens 2: Tabii ben mali işlerde muhasebe… Müşterilerle yüz yüze temasım olmuyor ama..

NKG-DZN: Sizin bu müşterilerle alacak verecek meselesi, ödemelerde gecikme gibi işler olmuyor mu?

Siemens 2: Bizim Siemens olmamızdan kaynaklı olarak kurallarımız dışarıya, Türk firmalarına göre daha sert. Onların da uymalarını sağlamaya çalışıyoruz. Epey sınırlarımız var. Bunun için yüzde yüz bu şekilde, Siemens 1'in söylediği gibi "arkadaşım geldim, senin paranı vadesinden önce öderim" muhabbetine ben girmem, giremem. Öyle bir şey yok ama dışarda olur bu. Faturayı erken ödeyebilirsin, erken tahsilat yapabilirsin. Başka firmalarda olur ama bizde tahsilat kısmı farklı. Ödeme kısmında böyle bir şey mümkün değil ama Siemens 1'in de dedikleri doğru, Türkçe konuşuyor olmak önemli bir şey. Şunu eklemek lazım, ürünü satabilmek için, ürünün kendisini de satıyor olması lazım. Öyle kaliteli bir ürünle geliyorsanız, aslında çok da dil biliyor olmanız gerekmiyor. Ne fiyat koyarsanız koyun, o piyasada müşteriyi bulabiliyorsunuz. Bizim bazı ürünlerimiz iyidir, bazı ürünlerimiz için de piyasada ciddi rakipler vardır, onlarla rekabet etmemiz gerekiyor. Onun için kurallarımız çerçevesinde, esneyebildiğimiz kadar, piyasada oynayan kişiler kadar olmasa da, esnemeye çalışıyoruz. Çok kolay olmuyor, bizim gibi büyük şirketler…

NKG-DZN: Özellikle sizin alanda olmuyordur değil mi, mali alanlarda? Tabii kopuk da değil bunlar, mesela siz satıyorsunuz, 30 günlük diyorsunuz adam 45 gün sonra ödemek istiyor. Belki 33'e kadar çıkabiliyorsunuz, ama 45'e kadar çıkamıyorsunuz.

Siemens 1:Şöyle oluyor genelde, çıkıyoruz. 60'a bile çıkıyoruz.

NKG-DZN: Ama vade farkı işliyorsunuz.

Siemens 1: Adam da demiyor zaten, ben oraya 90 da desem zaten, Türk müşterinin ödeme eğilimi yok. (gülüşmeler)

NKG-DZN: İyi müşteriymiş.

Siemens 1:Çok iyi müşteri, zaten bu noktada ayrışmalar başlıyor kültürel anlamda. Bir yabancının bunu anlaması çok zor, genelde yurtdışı merkezden sorgulanıyor bu alacaklar. Siemens 2'nin grubu topluyor bilgileri, yazıyoruz oraya, müşteriyle konuşuldu, ayın 15'inde ödeyecek, ayın 15'i geliyor, ortada para yok. "Ee, ne oldu?", anlatabiliyor muyum? Bir Alman'a bir Amerikan'a falan bunu anlatamazsınız, anlamıyor adam. Adam diyor ki "sözleşmem var, burada belirtmişsin, işte 45 gün, 60 gün. O vadede bu para ödenmeli. Ödenmediyse sözleşmede gecikme cezası var, o ödenmeli". Türkiye'de böyle değil işte o iş.

NKG-DZN: Evet, yani "o gecikme cezasını öde" diye tuttururseniz, o zaman belki müşteriyi kaybediyorsunuz.

Siemens 1: Başka şeylerde gerilimler yaşanıyor. Genelde, "aba altından sopa gösterme" diye bir tabir var. Benim yeni projem gelecek vs.

Siemens 2: Ürüne göre de değişiyor tabii. Piyasada ün yaptıysa o zaman cezayı kesiyorsunuz, parayı da alıyorsunuz ama rekabet fazlaysa, diğerlerinin yaptığını biraz yapmanız gerekiyor.

NKG-DZN: Yani o sizin ürününüze muhtaçsa, şartlarınıza uyuyor. Muhtaç değilse, öbürüne gidiyor.

Siemens 2: Gitmemesi için çaba sarf ediyorsunuz.

NKG-DZN: Evet anladım. Firmaların bütün bunları bilmesi lazım. Türkiye'de iş yapmaya girişmiş, bazı başarılı veya başarısız firmalardan örnekler verebilir misiniz? Yani sizin sektörünüzde olabilir, olmayabilir. Yani bu kodları çözememiş, bu nedenle piyasayı terk etmek zorunda kalmış…

Siemens 1: Biraz zor bir soru ama...

NKG-DZN: Mesela Siemens'in bir aydınlatma firması vardı. Acaba hala var mı o?

Siemens 1: Cin Plus, Siemens'in eski adıyla.

NKG-DZN: Ama k'li, benim dediğim c ile yazılıyor.

Siemens 1: Cin courd aydınlatma, Niyazi bey.

Siemens 1: Cin courd değil o.

NKG-DZN: Acaba Siemens aydınlatma mı oldu?

Siemens 1: Citeko, evet.

NKG-DZN: Ne oldu, büyüdü mü? Yoksa yok mu oldu, bu kodları mı çözemedi?

Siemens 1: Hayır, şirket zaten siemens'in içinden çıkmış bir şirket idi. Biliyorsunuz bu… Biraz holding yapısındaki firmalarda, bazı bölümler, karlılıklarını tutturamayınca ayrılabiliyorlar. Biz bazı alanlarından karlılık nedeniyle çıktık. Dünya çapında bu karar oluyor. O zaman aydınlatma türkiye'de iyi bir pazar olduğu için ayrı bir firma olarak niyazi bey'in yönetiminde devam etti, hatta burada arkada onların üretimi vardı; bu gördüğünüz lambaların hepsi Citeko'dur.

NKG-DZN: Citekodur ve içindeki de Ostrandır değil mi? Bu Philips mi?

Siemens 1: Bu Philips imiş.

NKG-DZN: Aa, Philips nasıl girmiş buraya?

Siemens 1: Herkes payına düşeni yemeli, değil mi?

NKG-DZN: O kadar da "herkesi öldür" olmaz. Yani bu da bir anlayış farkı; "herkes payına düşeni yemeli", bizim çok tipik yaklaşımımız, yani herkesin bir rızkı…

Siemens 1: O düşünce kalmadı artık.

NKG-DZN: Kalmadı mı? Onda batıya yanaştık o zaman.

Siemens 2: Esnafta var.

Siemens 1: Esnafta olabilir. Komşu dükkân henüz siftah yapmamıştır, adam müşteriyi oraya yönlendirebiliyor. Anadolu'da mesela, hala bunlar yaşanan şeyler. Ama İstanbul Ankara İzmir gibi büyük şehirlerde artık yok.

NKG-DZN: İki mantık yaklaşmış demek ki. Biliyor musunuz? "Risk yönetimiyle rızk yönetimi arasındaki açmazın finans dünyasına etkisi" konulu bir kongre var. Bu "risk yönetimi" dedikleri şey çok enteresan aslında. Biraz da Compliance falan da işin içine giriyor bence.

Siemens 1: Risk yönetimi "olmazsa olmaz" bir şey zaten günümüzde. Eskiden de zaten yapılıyordu fakat bu kadar adlandırılmıyordu, ön plana çıkarılmıyordu. Şu anda risk yönetimi benim bölümümün yönettiği işlerin en önemli konularından bir tanesidir. Bir şey patladığı zaman değil de, olmadan önce onu görüp önlemini alma, karşılığını ayırma…

NKG-DZN: Riskler probleme dönüşmeden…

Siemens 1: Aynen öyle.

NKG-DZN: Peki, sizce firmanız bu anlamda başarılı mı?

Siemens 1: Bizim firmamız başarılı.

NKG-DZN: Başarılı bir firma.

Siemens 1: Hatta Siemens Türkiye Cumhuriyeti'nde, bu topraklarda en eski. Osmanlıyla buraya gelmiş bir firma. İlk telgraf hatlarını vs. yapmış.

NKG-DZN: Arnold Hornfeld değil mi?

Siemens 1: Bay Hornfeld, ilk kurucular ondan önce.

Siemens 2: Yüz, yüz yirmi yıl öncesinden.

NKG-DZN: Evet.

Siemens 1: Bay Hornfeld mühendis olarak başlamış.

NKG-DZN: Peki, sizce Almanlar bu başarılı iş yapma işlerini yani az önce örneğini verdiğiniz, şu şekilde olmalı dediğiniz şeyleri biliyor mu, anlıyor mu ve Türkiye'de iş yaparken bu şekilde mi yaklaşıyorlar? Yoksa hangi açıdan farklılar?

Siemens 2: Kesinlikle biliyorlar. Bütün dünyada ve Siemens'te farkındalar, her bir yurtdışındaki ülke dâhilinde bütün CEO'lar o ülkenin vatandaşıdır.

NKG-DZN: Burada da öyle mi?

Siemens 2: O ülkenin pazarını ve dilini bilen insanlardandır ama CFO her zaman Almandır, ya da Alman kökenli o ülke vatandaşıdır. Pazarı tutacak kişiyi ülkeden seçer ama kontrolü bırakmamak için de finansal taraf kendi tarafındadır. Yani bu, Siemens'in epey zamandır uyguladığı bir politika.

NKG-DZN: Pazarla ve satışla ilgili ve CFO konumunda hep yerli biri kullanılıyor. Birçok firma öyle yapmıyor ama yaptığımız görüşmelerde bize bu hep söylendi. Parasal işler olabilir bir yabancıda ama CEO ve özellikle pazarla ve müşterilerle ilgili kişiler mutlaka yerli olmalı.

Siemens 1: İşte o da dediğim şeylerden kaynaklanıyor, Türkçe artı sözel olmayan şeyler.

NKG-DZN: "Almanlar bunu anlıyor" diyorsunuz yani.

Siemens 2: En azından bizim gördüğümüz Siemens tarafı anlıyor. Güney Amerika'da da herhangi bir Siemens şirketinin başında mutlaka o ülkeyi bilen doğru kişi ordadır ama CFO mutlaka olmalıdır, yani fonksiyon Almandır.

NKG-DZN: Ama kendileri bu tür iş yapmada biraz farklı insanlar değil mi? Almanlar bu işleri anlıyor ve başına bir Türk koyuyor veya bir Arjantinli koyuyor ama Almanların kendi iş yapma şekli Türklerden farklı değil mi? Ne açılardan farklı?

Siemens 1: Birçok faktör var, ben dört yıl Almanya'da çalıştım. Farklı ülkelerdeki teşkilatlarımızı ziyaret ettim. Bir, bir buçuk ay, İrlanda, Macaristan, Belçika gibi ülkelerdeki Siemens firmalarına gittim. Oradaki çalışanlarla sizin yaptığınız gibi görüşme yaptık, plan çıkardık vs. ama hep şunu gördüm, Almanya dışındaki Siemens şirketleri hep

yerleşmiş, çünkü içindeki insanlar o ülkenin insanları. Macar, organizasyonda Macar gibi düşünüyor. Firma başında Alman da olsa ipleri elinde tutuyor ama kadro Macar olduğu için şirket Macar mantığıyla düşünüyor. Burada da kadro % 98 Türk olduğu için organizasyon Türk gibi davranıyor, yani Türkiye'ye uygun davranıyor.

NKG-DZN: Anladım ama kurallar hala Alman kuralları olduğu sürece aslında Türk'ün de çok fazla esnekliği olmuyordur.

Siemens 1: Bizim zaten burada satışçı arkadaşlarla ya da proje yönetimci arkadaşlarla zorlandığımız bazı konular bu yönde. Ben mesela ticari kulvardayım, CFO'nun altındayım. Mevzuatlara uygun hareket etmek zorundayım. Yönetim kurallarına aynı zamanda uygun hareket zorundayız. Bu her zaman sizi hızlandıran bir şey değil, hatta ket vuran bazı konular oluyor ve beklemek zorunda kalıyorsunuz, birilerinden onay almak zorunda kalıyorsunuz. İşte bilmem kaç tane sisteme girip oradan onay almak durumunda kalıyorsunuz ve bu da süreci biraz zora sokuyor. Türk insanı hemen her şey istediği gibi olsun istiyor. Yani biraz acelecilik, çabuk sonuç alma isteği var.

NKG-DZN: Yüzde yüz doğru olmasa da, değil mi?

Siemens 1: Evet ama bu çalışma tarzımıza uygun değil, ama biz firma olarak böyle ilerleyemiyoruz. Bu da çalışanlar arasında bir takım serzenişlere yol açabiliyor. Mesela müşteri sizi sürekli mailleriyle, telefonla taciz ediyor, adam arıyor, beş dakika sonra sonuç istiyor. Böyle bir şey yok, yani bizim çalışma tarzımızda yok.

NKG-DZN: Siemens'te yok.

Siemens 1: Siemens'te yok dediğinizde bu sefer başka firmalar önünüze geçebiliyor.

NKG-DZN: Yerli firmalar çok daha esnek.

Siemens 1: Çok daha esnek böyle bir şeye hiç dikkat etmiyor. Gönderdiği malın son kullanıcısıyla ilgili herhangi bir araştırma yapmak zorunda değil adam. İran'a istediği malı istediği şekilde gönderebilir. Bir sürü ön araştırma yapmak zorundayız.

NKG-DZN: Tabii, gümrükten sokma vs.

Siemens 2: Ona gönderemezsin onu.

Siemens 1: Gönderemiyorsun.

NKG-DZN: Boykot vs. değil mi?

Siemens 2: Amerika'dan boykot varsa…

NKG-DZN: Ambargo, boykot değil. Peki, eleman alma konusunda sizce Almanya ve Türkiye arasında veya Türklerle Almanlar arasında bir fark var mı? Yani soruların bazıları eleman alımıyla ilgili. Bir Alman'ın işe almasıyla bir Türk'ün alması arasında dikkatinizi çeken bir fark var mı?

Siemens 1: Aslında Siemens 2 onu biraz önce çok güzel tarif etti. Alınan kişinin o pozisyona uygun olması gerekir.

NKG-DZN: Alman da buna bakıyor, Türk de.

Siemens 1: Kişiye göre iş değil de, işe göre kişi seçmek gerekiyor. İki firmada Türkiye organizasyonunda Almanya'da İngiltere'de, nerede olursa olsun…

NKG-DZN: Siemens olduğu sürece...

Siemens 1: Ben başka firmalar hakkında yorum yapmak istemiyorum çünkü gerçekten uygulamalarını bilmiyorum. Görmedim. O yüzden ben Siemens olarak söyleyeyim, prosedür aynıdır.

NKG-DZN: Peki Almanlar ya da Türklerin görüşmede sorduğu sorular, konuştuğu konular açısından farklar var mı?

Siemens 1: Daha çok işe yönelik sorular soruluyor. Ben hobilere yönelik de sorular soruyorum yaptığım son görüşmelerde.

Siemens 2: Hangi takımı tuttuğunu da soruyoruz.

Siemens 1: Onu sormamıştık son görüşmede, Fenerli çıktı (Gülüşmeler). Neden hobileri soruyorum? Çünkü Türkiye'de hobi çok yaygın değil. Bu biraz da ekonomik durumla alakalı Türkiye'de, ama hobinin insana kattığı birtakım ek yetkinlikler oluyor. Müzikle uğraşan adamın koordinasyon becerisi daha farklı olabiliyor ya da yazarlık yapan, bir bloğu olan kişinin o yönde sosyal becerileri daha farklı oluyor. Kelime kullanmaları, kendini ifade etmesi daha farklı olabiliyor ama genelde benim gördüğüm, yurtdışında biraz daha farklı çünkü adamların hobileri var. Siz sorduğunuz zaman Türk'e, on Türk'ten sekizi, cevap veremez. Şunu yazıyorlar: kitap okumak, sinemaya gitmek, tiyatro. Üçü de zaten yapılması gereken şeyler. Sen bunu yapmıyorsan zaten kayıpsın.

NKG-DZN: Bu sizin için bir kriter. Alman için de kriter mi acaba?

Siemens 1: Olabilir.

Siemens 2: Zannetmiyorum, onlar için normal olan bu zaten.

NKG-DZN: Yani iki saat trafikte eve gidiyorsunuz, nasıl bir hobiniz olabilir? Akademisyenlik bu durumda iyi oluyor biliyor musunuz?

Siemens 1: Vakit yaratabiliyorsunuz kendinize.

NKG-DZN: Peki, tedarik konusunda sizce Almanya'yla Türkiye arasında bir fark var mı? Bu da sorulardan bir tanesiydi. Herhalde Siemens bünyesinde olduğu sürece bir fark olmaz. Yani Brezilya, Türkiye Almanya arasında hiçbir fark olmaz.

Siemens 2: Geçmiş dönemlerde problemler, gerginlikler olmuş ama 2006- 2007'den itibaren çok ciddi sınırlamalar, kurallar, etik üzerine iş üzerine Almanya'dan hatta dışarıdan bir sürü danışmanlar alınarak uygulamaya konulmuş ve şu an onun dışına çıkma ihtimalimiz yok. Herhangi bir malın alınıp sisteme sokulabilmesi için, on kişinin elinden geçmesi gerekiyor, karlamasından tutun ödemesinde. Başka Türk şirketlerinde bunu bir kişi yapar. Bizde on ayrı kontrol ve süreçten geçerek işlemler yapılıyor. Onun için tedarik konusunda, o tarihlerden sonra bir sorun olabileceğini zannetmiyorum.

NKG-DZN: Bu sıkıntının yaşandığı yerler Almanya mı yoksa başka ülkeler mi?

Siemens 2: Almanya'da ve Avrupa'nın diğer ülkelerinde olduğunu duyduk. Güney Amerika'da…

NKG-DZN: Oralarda zaten oluyor.

Siemens 2: Farklı yerlerde de duyduk.

NKG-DZN: Bütün bu compliance meselesi tartışmaları vs. bu nedenlerle ortaya çıktı değil mi? Şirket skandalları ve yöneticinin kötüye kullanması karar verme yetkisini…

Siemens 1: Orada satın almadan ziyade büyük ihalelerde patlak verdiği yerlerde Asya'da... tren, metro gibi büyük ulaşım sistemlerinin ihalelerinde o sorunlar belirdi.

NKG-DZN: Peki şirketin fonksiyonlarını ilgilendiren şeylerde, şirket kurallarının dışına hiç çıkamıyorsunuz. Bu zaten saptanmış vaziyette. Fonksiyonun dışına çıktığınızda… Bir sonraki sorumuz, politik çevreyle ilişkiler konusunda. Politik gündemi yoğun olan bir ülkeyiz biz, her ülke böyle değil. Politik çevreyle ilişkilerimiz Almanya'ya göre farklı mı? Ankara'yla da belediyelerle de olabilir.

Siemens 1: Ben Almanya'da çalıştığım süre zarfında Alman hükümeti her zaman Almanya'nın önde gelen firmalarını destekler pozisyonundaydı. Bugün Siemens'in ciddi bir finansal sorunu olsa, Alman hükümeti yüzde yüz, örneklerini gördük, sübvansiyon verir. Alır parayı şirkete enjekte eder, Siemens'in hayatını sürdürmesini sağlar. Ben eminim böyle olacağına, başka ülkelerde gördük. Türkiye'de tabii bizim şirket için konuşuyorum, böyle bir şey beklemek daha zor. Finansal güçle de alakalı bir şey bu ama yabancı organizasyonda olursanız yerleşmeniz gerek. Benim Almanya'daki yöneticim Alman'dı ama dünyanın birçok yerini gezmişti ve Afrika kıtasında 12 yıl çalışmıştı,"think global, act local" derdi. bu şirket onu yapıyor, global düşünüyor ama yerel hareket ediyor. Onun için yerel çalışanlar Türk çalışanları istihdam ediyor. Belediyeler, hükümetler her kim olursa olsun, ideolojik görüşünüz uyuşmasa da kendi değerlerinizden ödün vermeden onlarla iyi geçinmek zorundasınız. Özellikle bizim gibi bir yapıya sahip ülkelerde. Güney Amerika'da, Asya'da…

Siemens 2: Amacımız çok fazla politize olmadan, herkes gibi para kazanmak, iş yapmak. Mal da satarız, ürün de satarız, proje de yaparız. Oradan elde edeceğimiz gelir önemli. Tabii her şey derken, etik kurallara uymayan firmalar ve organizasyonlar hariç.

NKG-DZN: Almanya ile Türkiye arasında bu açıdan bir fark yok mu?

Siemens 2: Biz Siemens olduğumuz için bunu söylüyoruz. Türk şirketlerinde farklılaşıyor tabii.

Siemens 1: Somut örnek vermek gerekirse, bakanı alıp bir hafta tatile götürüp yedirip, içirebilir bir Türk firması. Sınırlamayalım, herhangi başka bir firma diyelim, Siemens'in dışında. Bizim bunu yapma imkânımız pek yok. Bırakın adamı tatile götürmeyi, yemeğe götürürken bile kuralları var.

NKG-DZN: Kısıtlı bir bütçesi var, değil mi?

Siemens 1: Bütçe kısıtlı, çerçevesi kısıtlı gibi bir sürü faktör var. O tarz yakın bir ilişki hele hele bir ihale öncesi falan mümkün değil.

NKG-DZN: Anladım. Özellikle Türkiye'de gerekiyor olabilir, değil mi? ona benzer ilişkiler var çünkü bizimki gibi ülkelerde ama Siemens böyle bir şey yapmaz.

Siemens 1: Zaten bizim buna yönelik birimimiz var. Mesela orada bizim üniversiteden mezun arkadaş çalışıyor, Compliance bölümümüz var. Onun belli kuralları var, çerçeveyi belirlemişler, sen şu kadar hediye verebilirsin, şuraya yemeğe götürebilirsin. Neredeyse menüye kadar adam yazmış. Onun dışına pek çıkmamız mümkün değil.

Siemens 2: Sonuçta Siemens para kazanmak istiyor, etik kurallar çerçevesinde yapmak istiyor, onun dışında hiçbir şeyde "ben yokum" diyor. O da en tepeden başlıyor.

Siemens 1: Temiz iş, gerçi koridorlarda görürsünüz, onun afişleri var. Mesela berrak su, suya bir mürekkep damlamış mesela, biz böyle iş yapmıyoruz.

NKG-DZN: Peki, Türkiye'de iş yaparken, Türk olmanın Alman olmaya göre Türkçe bilmek dışında herhangi bir avantajı veya dezavantajı var mı? Bunu saydınız, kültürden biraz bahsettiniz. Peki, acaba Türk olmanın Türkiye'de iş yaparken bir dezavantajı var mı? Alman olmanın bazı açılardan bir üstünlüğü var mı?

Siemens 1: Var. Yani, az önce bahsettiğim o muhabbet kurmadan dolayı, müşteri veya muhatap olduğunuz kişi size taleplerini ve düşüncelerini daha kolay ve rahat söyleyebiliyor. Yabancıya bunu bu kadar rahat söyleyemiyor ve beklentilerini empoze edemiyor ama Türk'e kurmuş olduğu bağdan dolayı empoze edebiliyor.

NKG-DZN: Anladım. Yani Türk olması avantaj, ama birtakım şeyleri empoze edebiliyor olması dezavantaj.

Siemens 1: Aynen çünkü bir yabancıyla konuşabileceği şeyler zaten sınırlı. Adam zaten bir Amerikalı'ya, Alman'a veya İngiliz'e kendini bir Türk'e olduğu kadar bunu rahat söyleyebilecek durum hissetmiyor.

NKG-DZN: Peki, son sorumuza geliyoruz. Şirketin Almanya'daki merkezinin bazı olaylara tipik Türk yaklaşımından farklı bir şekilde yaklaştığı durumlar oluyor mu? Yani siz bir sorunun belli bir şekilde çözülmesi gerektiğini düşünüyorsunuz, Almanlar bunu anlamıyor veya anlatamıyorsunuz. Neden? Müşterilerle ilgili konuda bir örneğini verdiniz. Bunun gibi örnekler verebilir misiniz?

Siemens 2: Valla oluyor. Spesifik bir örnek değil, Türkiye'de çek kullanımıyla yurtdışındaki çek anlayışı tamamen farklı. Buradakini anlatamazsınız, anlamazsınız.

NKG-DZN: Nasıl bir fark var?

Siemens 2: Çek, vadeli ödeme anlamında gelir, onlarda sadece çek nakit olarak el değiştiren bir belgedir. Hâlbuki bizde ciro edilerek o belge dolaşır. Bunu anlatmanız çok zordur. "ben aldım" diye gösterirsiniz, elinizde bir çek vardır. "Çek bir işe yaramaz" der Alman, ama hâlbuki ben onunla tedarikçime ödeme yapabilirim, dolaştırabilirim.

NKG-DZN: Bir vadesi var ama onun üzerinde, değil mi?

Siemens 2: Normalde yoktur.

NKG-DZN: Vadeli çek diye bir şey yok. Biz hep böyle öğrendik okurken.

Siemens 2: Vade yok ama Türkiye'de kullanımı böyle.

Siemens 1:Üzerinde 2 ay sonraki tarih de yazsa, 15 Şubat'a adam çek keser o vadeli çek diye geçer bizim dilimizde. Hâlbuki siz onu alıp, bankaya gidip bozdurabilirsiniz. Banka da bu sefer, müşterisini koruyacağı için, der ki, "bunun üzerinde şubat yazıyor vs." belki o an da zaten hesabında para yoktur. Bu sefer de karşılıksız çıkar o, başka sorunlar…

NKG-DZN: 15 Şubat yazmasının sebebi var.

Siemens 1: Yani vade yapıyorlar kendilerince. Vade yaratıyor.

NKG-DZN: Almanlar bunu anlamıyor mesela.

Siemens 1: Anlamaz, mesela faturanın ödeme vadesi gelmiştir. Otuz gündür. Otuz birinci gün giderseniz müşteriye. Adam size bir buçuk ay sonrasına çek yazar. Bir buçuk ay onu siz finanse edersiniz. Bir Alman anlamaz. Anlatamazsınız ama Türkiye gibi bir ortamda bu parayı tahsil etme umuduyla yaşayıp buna şükrediyorsunuz. (gülüşmeler)

NKG-DZN: Nasıl açıklıyorsunuz bunu, diretiyor mu Almanlar? "Keselim o zaman bununla ilişkimizi" diyor mu mesela?

Siemens 1: Dediği durumlar oluyor ama o kadar katı olmuyorlar genelde, açıklıyorsunuz, gösteriyorsunuz, ispatladığınız sürece "ben çek aldım. Müşteriyle konuştum. Bana ödeyecek", buna birincide inanıyor, ikincisinde artık sözel olarak olmuyor. İspatlamanız gerekiyor, doküman göstermeniz gerekiyor, o çeki adama göstermeniz gerekiyor, "ben bunu aldım" demeniz gerekiyor.

NKG-DZN: Scan edip gönderiyor musunuz?

Siemens 1: Mesela eve.

Siemens 2: Zaten direkt Almanya'daki Almanlara değil bizim buradaki Alman yöneticimize bunları anlatıyoruz. O da Alman ve onu da ikna ediyor olmamız lazım. Burada yaşamaya başlamış olan Almanların davranışları ile yurtdışındakilerin arasında farklar oluşmaya başlıyor. Buradakiler bize yaklaşıyorlar, anlamaya başlıyorlar. Sebeplerini görüyorlar. Buna göre onlar da davranış şekillerini değiştiriyorlar. Şu anki CFO'muz 15 sene önce Türkiye'de çalışmış. Oradan bir aşinalığı var.

NKG-DZN: Yüksek enflasyon zamanı tabii o zamanlar.

Siemens 2: Geldiğinde daha normal bir Alman oluyor. Yakındı. Şimdi daha da yakın. Anlattığımızda bir sıkıntı yok, kolay anlayan birisi artık.

Siemens 1: Kolay anlayan birisi haline geldi. Anlamıyordu. Türkiye'de oluşabilecek sorun ya da kuralları kabul etmiş, anlayabilir duruma gelmiş. Kendisi bile bu şekilde söyleyebiliyor ama dışarıdaki bir Alman anlamaz. Ülkede yaşadıkça farklılaşıyor.

NKG-DZN: Almanya ile o zaman direkt değil de, bu Alman üzerinden bağlantılar oluyor.

Siemens 2: İkisi de var.

NKG-DZN: Direkt de oluyor.

Siemens 2: Bizim direkt yöneticimiz olduğu için, onunla ilişkimiz daha fazla, ama yurt dışıyla da var. Peki, ben size bir şey sorayım. Almanlar ile Avusturyalılar farklılar mı? Yoksa aynı kategoride mi?

NKG-DZN: Valla, kendileri birbirlerinden çok farklı olduklarını söylüyorlar. Ben Avusturyalıları o kadar iyi tanımıyorum, Almanları daha iyi tanıyorum. Çok farklı, yani birtakım kültürel skalalar var, orada da Avusturyalılar ile almanlar çok farklı.

Siemens 2: Almanya'nın doğusu, sınırdan başlıyor. Doğu dediğimiz zaman paraya göre, kültüre göre…

NKG-DZN: Eski doğu Almanya'yı mı diyorsunuz?

Siemens 2: Avusturya yani Österreich derler. Öst, Ost, Doğu krallığı anlamına gelir ya, Almanya Batı'dır ama Avusturya bana göre doğu ve Doğu kültürüne daha yakındır.

NKG-DZN: Aa, bize daha mı yakınlar yani?

Siemens 2: Dilleri aynı, ama çok politik davranabilen…

NKG-DZN: Tabii büyük imparatorluk geçmişi falan belki…

Siemens 2: Dakiklik mesela sıfır.

NKG-DZN: Sahi mi? Avusturyalılar?

Siemens 2: Hiç, sıfır.

NKG-DZN: Sıfır dakiklik?

Siemens 2: Almanlarda Türklerde vardır ama benim bildiğim kadarıyla…

NKG-DZN: Avusturyalılar benim bildiğim kadarıyla unvanlarda falan Almanlara göre daha farklı. Herr Prof. Dr. falan gibi, öyle konuşmadan olmaz. Almanlar artık yavaş yavaş Herr bilmemneyi geçmiş durumda.

Siemens 2: Çok farklılar. Almanlar daha globalize olmuşlar.

Siemens 1: Öyle kültürel farklılıkları yok ama mesela doktora yapmış bir Alman, bizzat yaşadığım için çağrışım yaptı, restoranda yer ayırtacak, "ben Dr. bilmem ne" diye…

Siemens 2: Türkiye'de de öyledir.

Siemens 1: Yok ya. Gerçekten doktor olan, mesleği doktorluk olan adam bile ben Dr. bilmem ne demez ya!

NKG-DZN: Demez, tabii.

Siemens 1: Almanın düşüncesi çok farklı. Orada "Doktor bilmem neyim ben, rezervasyon yaptıracağım" dediğin zaman, en iyi masayı alacağını düşünüyor, ki karşı taraf da ona zaten iyi masa vermeye çalışıyor.

NKG-DZN: O da önemli. Ben de mesela şunu fark ederim. Diyelim ki böyle çok üst seviyede bir yöneticiyi arayacağım, Prof. Dr. dediğim zaman, mutlaka bağlanılıyor.

Siemens 1: Aslında unvan… Avusturya konusunda Siemens 2'ye katılıyorum. Onların şivesinde doğu bloktan Hırvat, Yugoslav bir sürü vatandaş var, Bosna vs. karışık bir toplum. Ne kadar Hitler Avusturyalı da olsa, saf Alman değiller yani. İsimlerine bakın, çoğu Nicki, Vicki gibi eklerle bitiyor. Biraz karışıklar o yüzden. Böyle net katı alman mantalitesinden uzaklar.

NKG-DZN: Daha yumuşaklar.

Siemens 1:Çok yumuşak olduklarını söyleyemeyeceğim. Onların kökeninde biraz daha imparatorluk yatıyor. Etrafındaki ülkelere hükmetme içgüdüleri var. Bir kere doğal olarak genlerinde var o ve mesela bir Almanla bütün gün tartışırsınız, ama Alman sizin bir şeye

karşı çıktığınızda, neden karşı çıktığınızı anlamaya çalışır, en azından dinler ama günün sonunda Alman'ın dediği olur ama sizi dinler, her bir noktayı kritik görür. Avusturyalıda öyle bir şey yok, daha ilk anda, "bu böyle olacak" diyor, bitiyor."öö, öö" yapıyorsunuz.

Siemens 2: Çok güzel söyledin.

NKG-DZN: Evet ama günün sonunda gene Alman'ın dediği oluyor değil mi?

Siemens 1:Günün sonunda Alman'ın dediği oluyor o ayrı ama en azından dinliyor, sizinle müzakere ediyor.

Siemens 2: Alman'ın dediği olduğu oluyor ama düşündüğünü en son dediği için o biraz belli bir...

Siemens 1: Yumuşamız oluyor.

Siemens 2: Ama Avusturyalı öyle değil.

NKG-DZN: Bizim görüştüğümüz Almanların bir tanesi dedi ki, "Evet, bizim Almanlar olarak bazı eksik taraflarımız var. Türkler esnek ve çabuk değiller, bizde de olsa iyi olur falan. İdeal insan 80% Alman, 20% Türk" diyor. Yani 80% ama ortada buluşalım falan yok.

Siemens 1: Yapamaz ki zaten.

NKG-DZN: Bir kere adam zaten Mercedes'te yönetici zaten, Türk de benimle eşit demez ki.

Siemens 1: Ben Almanya'ya çalışmaya gittim. Birinci haftam daha, hava soğuk, otobüs orada 7.02'de gelir, ve yazar, "07:02" diye. "07:03"te değildir, "07:01"de de değildir. "07:02"de ordadır zaten adam kendini ona göre ayarlar ışıkta falan. Birinci haftada metro çalışmadı. Neymiş, yangın çıkmış metroda. Hatlar durdu, trafik tıkandı millet otobüslere tramvaylara yüklendi, kalabalık. Ertesi günü yerel gazetenin manşeti "yüz yirmi bin kişi işe geç kaldı" (gülüşmeler)

NKG-DZN: Vah vah.

Siemens 1: Yani metroda yangın çıktı falan değil, o altta yazıyor. böyle bir başlığı Türkiye'de göremezsiniz. Öyle başlık atan gazeteyi satamazsınız.

NKG-DZN: İş onların hayatının çok asli bir unsuru.

Siemens 1: Aynen öyle. Yani bunun gibi bir sürü onların farklı bakış açısını gösteren örnekler var.

NKG-DZN: Ben Alman meslektaşlarıma da söylerim, "siz sekiz saat çalışıyorsunuz ve işin sonunda akşamında 8 saatlik iş çıkıyor. Biz de sekiz saat çalışıyoruz ama bizimkinde beş saatlik iş çıkıyor", değil mi yani? Arada böyle gidip çay içme vs. biz üniversitede öyleyiz mesela ama ben Philips'te de hatırlıyorum mutlaka işte o small-talk denilen veya bir müşteriyle iki saat görüşüyor hakikaten hemen işe giriyor ve işle ilgili görüşmeler yapıyor. İki saatin sonunda iki saatlik bir iş görüşmesi yapılmış oluyor. Bizde onun yarısı ailesini sormak, maç konuşmak. Çalışma hayatında da öyle diye düşünüyorum.

Siemens 2: O farkı on iki saat çalışarak, sekiz saatlik iş çıkarma olarak kapatıyoruz.

NKG-DZN: Kapatıyoruz değil mi?

Siemens 1:c Ben buna çok katılıyorum. Almanya'da çalışırken, ne kadar erken gidersem gideyim bir kadın vardı. Kadın sürekli ofiste. 7.30'da gideyim, ofiste, 8'de gideyim ofiste. Kaçta gidersem gideyim orada. En sonunda sordum, "Sen kaçta geliyorsun?" dedim, 7'de geliyormuş işe, çünkü üçte çıkıyor.

NKG-DZN: Haa, öyle esnek saatleri var.

Siemens 1: Evet. Bisikletle geliyor, yaz kış fark etmiyor. 3'te çıkıyor. Kendine göre hobisi de olabilir, çocuğunu da büyütebilir ama o kadının çalışma şartlarını yönetici de, iş arkadaşları da kabul ediyor. Türkiye'de bunu yapma şansınız pek yok. Türkiye'de yedide geldiniz ya bir hafta, ikinci hafta 8'de geldiniz. "hayırdır ne oldu?" diye adama sorarlar, "niye gelmiyorsun, sen yedide gelmiyor musun?" bir de böyle üstünüze gelirler.

NKG-DZN: Tabii doğru. Bir de yedide gelene, "Aa canım, burayı sen mi kurtaracaksın?" derler.

Siemens 1: Aynen.

NKG-DZN: O tip şeyler bizde pek olacak şeyler değil. Çok erken başlayıp, erken çıkmak aslında benim tercih edeceğim bir şey.

Siemens 2: Erken başlıyorsunuz da erken çıkamıyorsunuz. Uzuyor.

Siemens 1: Bir şey dikkatimi çekiyor, özellikle Türkiye'ye döndükten sonraki çalışma hayatımda bize talepler başka birimlerden ya da müşteriden hiç fark etmiyor, telefonlarınız

öğle yemeğinden sonra çalmaya başlıyor. Bakıyorsunuz, sabah öğleden önce on tane maililiniz var, saat 3'ten sonra bana şunu verin, şunu gönderin vs. "Sabahtan beri aklın neredeydi?"

NKG-DZN: Niye acaba, ancak mı uyanıyor insanlar?

Siemens 1: Bizim insanımız son dakikacı çünkü. Alman gibi on gün önceden planlamaz hiçbir şeyi. Ne zaman ihtiyacı var? Bir saat önce söyler.

NKG-DZN: Doğru. Aslında bu son muhabbet kısmında çok ilginç şeyler çıkıyor ortaya. Yanlış yapış biçimleri açısından farklılıklarımız, son dakikacı olmak mesela.

Siemens 1: Biz, hepimiz öyleyiz. Mesela Siemens 2 ile bizden bir bilgi istiyorlar. "Alacaklarımız ne durumda, niye bunlar tahsil edilemedi" vs. on beş gün önceden maili gönderiyorlar. Ben arkadaşlarıma yayıyorum. Bu bilgileri ne zaman topluyoruz?

NKG-DZN: bir gün önce.

Siemens 1: Topladıysanız bir gün önce akşam mesai sonunda çok şanslısınız çünkü ertesi sabah şöyle bakıp derleyip toplayıp, Siemens 2'ye bilgiyi doğru düzgün verme şansımız var. Genelde Siemens 2'ye ben maili göndermeden önce, o rakamların hepsi geliyor.

NKG-DZN: Tabii biliyorum. Ben bile kendimi "Batı tarzı çalışırım" diye anlattım Sibel'e sabah. Düşünüyorum yani mesela kongre bildirilerini hep son gün yollarım. Ondan önce yollarsam sanki ziyan olacak, vaktimi boşuna harcamışım.

Siemens 1: Ben işe başladım bundan işte 19 sene önce. Bir yönetici toplantısı oldu, biz de yeniyiz. Bizi çağırdılar dediler ki "İzleyeceksin, şu adamların anlattıklarını özetleyeceksin." Hem sunumlarının hazırlanmasına yardımcı olmuştuk, hem de bir dergimiz var bizim. O dergide yöneticilerin anlattığını özetleyeceğiz. Bir hafta da süre vermişler. Ben Pazartesi günü geldim ofise, tık tık yazdım, niye? Çünkü unutacağım. İstediğiniz kadar not tutun, unutursunuz. Yazdım, ilgili birime gönderdim o dergiyi basan. Yemekhanede derginin iletişim bölümünün müdürüyle karşılaştım. Ne dedi bana biliyor musunuz?

NKG-DZN: "Ne acelen var?"

Siemens 1: "Senin işin yok galiba" dedi.

NKG-DZN: Bu Almanya'da mı oluyor?

Siemens 1: Türkiye'de. Bu etki tepkiye neden oldu. 19 senedir, bu böyle, ilk gün yazarım ben o yazıyı, hiç bir kuvvet bana o yazıyı son dakikada yazdırmaya zorlayamaz çünkü ben biliyorum unutacağım veya vaktim olmayacak. Murphy kanunları girecek devreye falan. Yazarım, bekletirim, çekmeceye koyarım, Outlook'uma da not düşerim, Cuma günü mü istedin sen bunu? Cuma günü saat 3'te Outlook'umdan gönderirim.

NKG-DZN: Kıymetli de olmuyor sanki hemen verince. Buna çok vakit ayırıp hazırladığınız zaman, sanki özen göstermemiş gibi, sanki önemsenmemiş gibi bir his oluşuyor karşı tarafta, oysa son anda, yani hasretle beklendiği zaman, onu gönderdiğiniz zaman kıymetli oluyor.

Siemens 1: Aynen öyle.

Siemens 2: Hatta erken gönderirsiniz, yönetici ya da ilgili kişinin bakma şansı da bir derece…

NKG-DZN: Tabii çok doğru. Peki, çok teşekkür ederim, bu kadar vakit ayırdığınız için. Yoğun bir iş gününde.

ECE (1 Türk Yönetici)

NKG-DZN: "Yakın arkadaşına bir pozisyonu teklif etmek için onu arar mıydınız?" sorusuna "olabilir" demişsiniz.

ECE: Evet, yaşadığım bir örnek de var kendi şirketimde.

NKG-DZN: Nasıl bir örnek bu?

ECE: Şirkette boş bir pozisyon olduğunu duydum. Bu pozisyonla ilgili aradım.

NKG-DZN: Kendi şirketinde değil, başka bir şirkette mi?

ECE: Ona, böyle bir pozisyon olduğunu, ilgilenip ilgilenmeyeceğini, öyle bir durumda CV'sini İK'ya ileticeğimi söyledim ve aradım. CV'sini de İK' ya ilettim. Ama onun öncesinde departmandan birileriyle bu konuyu görüşmedim. İlk önce İK ile görüştüm, İK onunla gerekli görüşmeleri yaptı. Yani ben sadece aracılık yaptım, çünkü İK'ya CV'yi iletip sonra diğer tarafa dönmem belki handikap olabilirdi. diğer taraf "hayır ben bu pozisyonla ilgilenmiyorum" dediğinde bu sefer İK'ya boşuna bilgi vermiş olacaktım.

NKG-DZN: Tabii, doğru.

ECE: O yüzden aradım.

NKG-DZN: Yani "böyle bir şey olduğundan haberdar etmek anlamında devreye girerim. Ama daha fazla bir şey yapmam" diyorsunuz.

ECE: Hayır yapmıyorum.

NKG-DZN: Şimdi bizim görüştüğümüz yöneticilerde biz iki farklı tutum gördük. Bir tutum diyor ki, "ben hiçbir şekilde devreye girmem" yani özellikle bir Alman firmasında bu özellikler çok belirgindir. Hani böyle "tanıdık, ahbap" olmaz. Fakat bir başkası da, çok üst düzeyde bir kişiydi bu, "tam tersi" diyor, "Benim burada devreye girmek ve bu şirket için iyi olacağını düşündüğüm bir konuda görüşümü bildirmek gibi de bir sorumluluğum var. CV geldiğinde ilgili bölüme veriyorum, benim o zaman bir katma değerim yok. Tam tersi benim devreye girip "Ben bu adayı tanıyorum, bu çok iyi biri, lütfen daha dikkatli inceleyin veya satın alımı bundan yapabiliriz. Dikkate alın diğer adaylarla beraber. Hatalı bir şey yaparsa söyleriz düzeltir, iyi tanıdığımız biri" şeklinde devreye girmek benim sorumluluğumdur" diyen de bir görüş oldu. Buna ne diyorsun?

ECE: Aslında size verdiğim ilk örnek zaten ne olursa olsun benim referans olduğumu gösteriyor. Çünkü İK'ya CV's benim sayemde gidiyor ve İK'ya bir CV gittiğinde eğer oradaki referans ben isem, dönüp bana soracak. Ama onlar sormadan ben fikrimi söylemem. Yani ben etkileyici olmak için çaba sarf etmem ama eğer benim fikrim soruluyorsa fikrim hangi yönde ise onu da açıkça söylerim. "Şu kişiler, şu niteliklerde, bu konuda güvenilir, vs." "Ben daha önceden bu kişiyle çalıştım. O yüzden benim sizinle paylaşma tercihim bu yönde oldu" diye söylerim. Ama "bakın bu benim tanıdığım, bununla bir ilgilenin. Fena değil, ben çok iyi şeyler yaptım bu adamla" demek istemem.

NKG-DZN: "İnisiyatif benden gelmesin" diye düşünürsün. "Ama sorulursa olumlu bir şey de söylerim" diyorsun.

ECE: Tabii ki. Ya da olumsuzsa. Çünkü o da başıma geldi.

NKG-DZN: Yani seni referans gösterdi ama…

ECE: Yok, referans gösterme olarak değil ama mesela aynı okuldan mezun olduğumuz için soru geldi. Ben de tüm açıklığıyla "Benim onunla şöyle bir grup çalışmam oldu, grup

çalışmasında şöyle oldu" diye anlattım. Bunlar benim yaşadığım negatif şeyler. "Ama iş hayatında nasıl bir performansı var bilmiyorum. O yüzden benim verebileceğim feedback sadece okul hayatıyla ilgili" diye geri dönüş yapmam gerekti.

NKG-DZN: Şimdi sizce Türkiye de başarılı iş yapmanın püf noktaları nedir? Hangi faktörler önem taşıyor? Özellikle yabancı bir firma için, kendi firman olması gerekmiyor. Diyelim, yabancı bir firma Türkiye'ye gelecek, (yine senin sektöründeki bir firma veya başka bir sektörde). Ona vereceğin tavsiyeler, görüşler ne olur? Türkiye'de neyi bilmesi lazım insanların?"

ECE: Türkiye'de esnek olunması gerektiğinin bilinmesi gerekiyor, en önemlisi bu. Ben bir Alman şirketinde çalıştığım için bunu rahatlıkla söyleyebilirim. Veya yeri geldiğinde üst yöneticilerimden birisi Alman olduğu için onlar da esnek olunması gerektiğini öğrendiler Türkiye'de. Başta değillerdi ama Türkiye'de mutlaka herkesin kafasında bir B Planı var. Alman mantalitesinde A planı vardır, kurallarla belirlenmiştir ve o kurallar çerçevesinde zaten o A Planı gerçekleşecektir. Bir B'ye ihtiyaç yoktur. Çünkü doğru düzgün işlediği yüz kere test edilmiş, onaylanmıştır ve o şekilde gidecektir. Ama Türkiye'de aynı şey geçerli değil. Türkiye'de yeri geldiğinde siz bunu en basiti günlük hayatınızda bile A planınız olduğu halde bir B planıyla gitmek zorundasınız. Çünkü en basit şekilde ulaşacağınız bir yerde bile bir B yolu seçmek zorundasınız.

NKG-DZN: Tabii.

ECE: Sürekli karşınıza bir engel, beklemediğiniz şeyler çıkabiliyor. Öncelikle esneklikle ilgili.

NKG-DZN: Yani Türkiye 10 gün önceki Türkiye değil, değil mi?

ECE: Değil. Mesela bugünkü…

NKG-DZN: Rakamlar bunlar ya, 10 gün, bir hafta, dün gibi şeyler…

ECE: İstikrar diye bir şey söz konusu değil o yüzden.

NKG-DZN: Esnek olmayı bilmesi lazım.

ECE: Mutlaka.

NKG-DZN: "Benim ürünüm zaten dünyada kendini kanıtlamış. Bunu Türkiye de benimser. Bu ürüne ihtiyaç var, çünkü Türkiye'de yok. Dolayısıyla ben burada başarılı olurum" diye bir garantisi yok hiç kimsenin.

ECE: Kesinlikle.

NKG-DZN: Esnek olması lazım. Peki, Türk insanının yapısından, kişisel özelliklerinden, kültüründen kaynaklanan noktaları da var mı?

ECE: Aslında tamamen bu esneklik de bundan geliyor. Çünkü bizler çok duygusal insanlarız. Duygularımızla fazla yönlendiriliyoruz. Fazla duygularımıza göre hareket ediyoruz. Bir şeylere duygusal tepki veriyoruz. Profesyonel iş hayatı gibi algılamıyoruz. Üzülüyoruz, kırılıyoruz, çok seviniyoruz, çok mutlu oluyoruz. Hâlbuki aslında hepimiz tek bir amaç için çalışıyoruz, şirketin başarısı, şirketin başarısında pay sahibi olmak, bunun karşılığında da belli bir ücretle ödüllendirilmek. Aslında böyle bir mantık var ama hiç birimiz söyleyemez ki "Ben para için çalışmıyorum", ortada bir gerçek var, hepimiz bir ücret için çalışıyoruz. Ancak duygusal tatmin çok daha önde geliyor çoğu zaman.

NKG-DZN: bu çalışma yaşamında yani çalışanların kendi aralarındaki ilişkilerde mi, yoksa mesela müşterilerle olan ilişkilerde mi veya sizin dükkân kiracılarınız için de mi böyle?

ECE: Bizde 3 tip müşteri var. Kiracı bizim bir tip müşterimiz sadece. Ama o tarz bir ilişkide benim için duygusallık ön planda olamaz orada kurallara uymaları için. Bir Alman şirketinin standardına uyabilmeleri için sizin orada duygusuz hareket etmeniz ve standardize bir şeylerle işinize devam ediyor olmanız lazım. Kendi yaşadığım örneklerden yola çıkarak söyleyebilirim ki, bir mağaza müdürüyle biraz daha sohbet ettiğinizde, ertesi gün farklı bir taleple gelebiliyor. Bunun önüne geçebilmek için, yani başkalarından bir farkının olmadığını belirtmen için, her zaman belli bir mesafede kalmak zorundasınız.

NKG-DZN: Mağazalarla böyle.

ECE: Evet. İlk ben mesela yabancı yatırımcılarla çalışıyorum. Yabancı yatırımcıda duygu söz konusu dahi değil. Tek bir amaç var: karlılık.

NKG-DZN: Batı mantığı meselesi.

ECE: İngiliz çünkü ve bu karlılığı nasıl sağladığına, rakamlara göre bakıyor. Bu bir imaj bile olsa yeri geldiğinde imaj ile ilgili sorunlar yaşıyoruz. Benim bazı şeylerde yatırıma ihtiyacım oluyor. Ama bunun için bile o, fazla duygusal kalıyor. İmaja gerek yok. "Sen bana karlılıktan bahset", oluyor.

NKG-DZN: Çok enteresan.

ECE: Ama döndüğümde, kendi şirketimle ilişkilerimde, ben bir Türk'üm, ne olursa olsun duygularımla hareket ediyorum ve üst düzey yöneticilerimden duygusal bir şey bekliyorum. Bu bir "sırt sıvazlama", Türk mantığıyla söylüyorum. Bunu insan bekliyor yani. Bir takdir edilme duygusu. Bu da Türk insanının "ben bir şey başardım. Beni görün". Belki de bu içgüdü herkeste vardır ama dediğim gibi biz bir şeyleri mantığımızla baktığımızda maddi anlamda yapıyoruz ama Türk insanında hepimiz için en önemlisi duygusal tatmin. O yüzden bunun da bir beklentisi var.

NKG-DZN: Anladım. Peki, bunu yabancı şirketler de biliyor mu? Türkiye'ye geldiği zaman bizim böyle farklı bir tarafımız olduğunu veya esneklik meselesini anlıyor mu şirketler?

ECE: Bununla ilgili şöyle bir örnek verebilirim, benim bölge müdürüm henüz yeni değişti. Türk idi, Alman oldu.

NKG-DZN: Almanya'daki bölge müdürü mü bu?

ECE: Doğru, Hamburg'daki.

NKG-DZN: Türk'tü öyle mi?

ECE: Aslında genel merkezde çalışan Türk'tü. Fakat Almanya'da büyüyüp yetişmiş bir Türktü. Aslında Alman'dı bir bakıma. Milliyetine baktığınızda Türk ama kafa Alman. Ama daha kolay adapte idi. Çünkü ne olursa olsun…

NKG-DZN: Dili biliyordu.

ECE: Ama yeni bölge müdürüm Alman ve gördü ki dünya burada hiç Hamburg'daki gibi değil. Çünkü oradaki yatırım, bizde Türk yatırımcılarda var. Oradaki yatırımcı Alman, yine belgelerle ve rakamlarla konuşan, her şeyi bir kanıta dayandıran ve her şeyi belgelerle önünüze sunabilen bir yapı. Türkiye'de ise olay çok duygusal.

NKG-DZN: Yatırımcının bile kararı duygusal mı?

ECE: Yeri geldiğinde evet.

NKG-DZN: Nasıl yani?

ECE: Şöyle söyleyebilirim mesela, şirket açısından bir yatırımda farklı bir karar alınıp, farklı bir doğrultuda gidilmesi gerekti, kendi şirketim için bunu konuşuyorum. Ancak bu konu da yatırımcıyla paylaşıldı, fakat yatırımcı her şeyin pozitif gittiğini düşünürken bir anda bizim şirketten "hayır, bu iş iptal, negatif" diye bir karar döndü. Ve o yatırımcı kendini yarı yolda bırakılmış hissetti.

NKG-DZN: Yani o yatırımda bulunmak istiyordu, sizinle devam etmek istiyordu, fakat sizin şirket mi reddetti?

ECE: Gibi, tam olarak öyle değil.

NKG-DZN: Bir sebeple.

ECE: Evet, onun gibi bir şey ve bir anda bizim oradaki sorumlu müdürlerimiz için hayat cehenneme döndü ve bu tamamen duygusal bir tepki çünkü aslında her şey rayında gidiyor. Ama problem çıkarmak için ekstra çaba harcandı. Bu tamamen duygusal bir olay.

NKG-DZN: Bizi reddettiniz diye.

ECE: Evet.

NKG-DZN: Peki, reddedince ilişkiniz kesilmedi mi?

ECE: Hayır, kesilmedi devam ediyor. Düşünün ki başka bir projede çalışması reddedildi.

NKG-DZN: Anladım, ilişkiniz sürüyor fakat bir şekilde telefona çıkmamak gibi şeyler oldu.

ECE: Neler neler…

NKG-DZN: Çok enteresan, evet yatırım kararında bile bu böyle olabiliyor. Peki, sizin sektörde bu özellikleri anlamayan Türkiye'ye gelip bu nedenlerle başarısız olup da gitmek zorunda kalan kimse oldu mu?

ECE: Benim çalıştığım dönemde hayır. Henüz ben öyle bir şeye denk gelmedim ama kendi içimizde yeri geldiğinde, "bu iş böyle gitmeyecek" dediğimiz noktaya çok kere geldik çünkü daha öncede söylediğim gibi bizim bir beklentimiz var. Ben kendi adıma söylüyorum sırtımın sıvazlanması gerektiğini, yaptığımın görülmesi gerektiğini, desteklenmem gerektiğini. Bu bütün arkadaşlarım için geçerli çünkü hepimiz aynı

mantıktayız. Alman mantalitesinde ise arada mutlaka bir soğukluk, samimiyeti gerektirmeyecek bir iş ilişkisi ve profesyonellik gerekiyor. Ama biz, en basit örnek, bir düğün olduğunda bizim bölge müdürünün de gelmesini bekliyoruz ama o gelmesi gerektiğini düşünmüyor, buna kırılınabileceğini düşünmüyor. Bu çok uçuk bir örnek, belki fazla kişisel ama bu tarz noktalar var yani duygusal tatmini gerektiren. O yüzden bu, bir başarısızlıkla sonuçlanıp geri dönmesini gerektirecek boyutta değil ama hiçbir zaman istenilen samimiyete ulaşılamayacağının bir göstergesi bizler için.

NKG-DZN: Bu da bir şekilde işe yansıyor, değil mi?

ECE: Tatminsizliğe neden oluyor.

NKG-DZN: Belki o şirkette kalmayı istememeye yol açabilir.

ECE: Kişisel anlamda böyle bir yorum yapamam ama belki başkaları için geçerli olabilir.

NKG-DZN: Evet. "Günde 14 saat çalışıyoruz, bir takdir bile görmüyoruz" diyenler olabilir zamanında, içimizde. Peki, sizce Almanlar bu başarılı iş yapma biçimlerini biliyorlar mı? Yani Türkiye'de iş yaparken olaylara bu şekilde mi yaklaşıyorlar yoksa hangi açılardan farklılar? Çalışanlar, yatırımcılardan bahsettik mesela müşteriler tüketicilerle ilgili düşünecek olursak onların karar verme şeklinde veya ürün tercihlerinde, mağaza tercihlerinde falan bu faktörler rol oynuyor mu?

ECE: Benim çalıştığım sektörde tek tek değerlendirmeniz lazım çünkü yatırımın bulunduğu her lokasyon ve çevresindeki insan profili çok farklı. Aslında örnek üzerinden gidersem biraz fazla detaylı ve çalışmanın dışında kalır diye tahmin ediyorum ama takdir sizin.

NKG-DZN: Yok, çok güzel. Pendik ile etiler kıyaslaması mesela. Nasıl bir fark oluyor mesela orada?

ECE: Bir kere eğitim seviyesi her şeyden öte. Ben şu anda kendi bulunduğum yatırımda inanılmaz derecede eğitim seviyesi düşük profile hitap etmek zorundayım ve tahmin edemeyeceğiniz tarzda aktiviteler yapmak zorundayım. Mesela o insanlar için bir televizyon starını görmek, ona ulaşabilmek inanılmaz bir his, sırf onun için oraya gelirler. Onu görebilmek, aynı havayı soluyabilmek için tek neden bu. Başka hiçbir şeye ihtiyaçları

yok. Hâlbuki bizler yeri geldiğinde başka bir alışveriş merkezine gittiğimizde yanımızdan o ünlü geçer gider.

NKG-DZN: Doğru, Akmerkez'de Murat Boz geçer gider yanından ama onun için gitmem.

ECE: Hiç kimse kafasını döndürüp bakmaz, ilgilenmez hatta ilgilenirse kendini kötü hisseder. Ama biz bunun ayrımına varmak zorundayız. Çünkü benim olduğum yer şu anda Pendik. İnanılmaz derecede eğitim seviyesi düşük. Benim yaptığım aktiviteler bu insanların buraya gelmesine neden oluyor veya Akmerkez'de siz lüks bir araba (BMW) verdiğinizde çok fazla bir etki yaratamazsınız.

NKG-DZN: Bir çekilişle falan.

ECE: Örneğin Capitol şu anda bir Porsche veriyor. Bir anlamı var orada çünkü o taraftaki bir insan için Porsche ulaşılmaz bir hedef. Ama BMW değil.

NKG-DZN: Evet.

ECE: Bunun gibi yani. Sosyo-ekonomik durumunu, eğitim statüsünü mutlaka hesaba katarak bir şeyler yapmak zorundayız.

NKG-DZN: Enteresan.

ECE: Diğer konuya gelince, benim genel müdürüm bir Alman ama ben kesinlikle Türkleşmiş bir Alman olduğunu düşünüyorum.

NKG-DZN: Öyle mi?

ECE: Kesinlikle. Türkleri çok iyi bilen, tanıyan, Türk mantalitesini çok iyi bilen ve o yüzden yeri geldiğinde Almanya'ya karşı bile durabilen hatta "hayır, bu iş burada böyle olmaz" deyip buranın usulüyle o işin yapılması gerektiğini anlatabilen, iki tarafı da çok iyi tanıyan bir Alman. O yüzden de bizim için büyük bir şans olduğunu düşünüyorum.

NKG-DZN: Uzun zamandır da burada.

ECE: Çok uzun.

NKG-DZN: Türkçe bilmemesi bir dezavantaj mı?

ECE: Türkçe bilmediğini kim iddia ediyor?

NKG-DZN: Kendi diyor, "ben hiç bilmiyorum ama anlıyorum" diyor. "Türk'ün düşüncesini anlıyorum ama dilini anlamıyorum" diyor.

ECE: Anlıyor.

NKG-DZN: Anlıyor mu aslında?

ECE: Biliyor.

NKG-DZN: Ama hiç kullanmıyor.

ECE: Biz hiçbirimiz şahit olmadık. Ben ölene kadar da şahit olacağımı zannetmiyorum ama bildiğine adım gibi eminim.

NKG-DZN: Enteresan, her şeyi anlıyor yani değil mi?

ECE: Evet ama bu onun için ne olursa olsun bir avantaj çünkü ben kimsenin onun yanında onun anlamadığını düşünerek saçma sapan Türkçe bir ifade kullanacağını zannetmiyorum veya bilmesini istemediği bir şeyi yanında Türkçe söyleyeceğini zannetmiyorum. Kimse bu kadar…

NKG-DZN: …aymazlık içinde olamaz.

ECE: Ama bu onun için bir avantaj çünkü bazen Türkçe'de dediğiniz gibi, konuşmaya başlamadan önce söyledik ya "hatır" kelimesinin Almanca'da karşılığı bile yok. Ama bazı yatırımcı görüşmelerinde o karşılığı olmayan birçok kelime konuşulduğunda onun orada anlama olasılığı olmayan çok anlam yüklü cümleler kullanılabiliyor. O, cümlelerin hepsini net bir şekilde anlıyor bence.

NKG-DZN: Çok ilginç. Peki, Almanlar bu başarılı iş yapma şekillerini biliyorlar mı? Yani biraz bizle ilgili birisiyse, uzun zaman burada yaşıyorsa veya Almanya'daki bir Türk ise bölge müdürü daha iyi biliyor ama yeni gelenin de düşe kalka, bir şekilde öğrenmesi gerekiyor.

ECE: Başta bir sürenin geçmesi gerekiyor.

NKG-DZN: Peki, şimdi eleman alımı konusunda sizce Almanya ile Türkiye arasında veya Almanlar ile Türkler arasında bir farklılık var mı? Eleman alımı sorularının bir kısmı onunla ilgiliydi. Yani Hamburg'daki AVM'ye alınacak bir eleman ile senin burada alacağın bir elemanın seçim kriterleri, prosedürü…

ECE: Eğer benim şirketim üzerinden gidersek, iki headquarter olarak biri Türkiye'deki headquarter, biri Almanya'daki headquarter. Sistemsel olarak hiçbir fark yok. Prosedürler, İK ile görüşme süreleri, İK'nın doldurulmasını istediği formlar ve beklentiler aynı fakat ne olursa olsun Türkiye'de bir şekilde birinin tanıdığı olmak, konuşmanın başında

söylediğimiz gibi biri tarafından öneriliyor olmak önemli. Bu benim başıma da gelen bir şey. Benim belli bir süre bir AVM'de beraber çalışıp, okul projesini yürüttüğüm AVM müdürü tarafından CV'm şirkete iletildi. Ama "Ben bu kızla çalıştım, işe sahip çıkıyor, işi öğrenmeye, çalışmaya hevesli" gibi bir referansla, bu önemli bir faktördü. Veya bizim okuldan mezun, birbirini tanıyan arkadaşlar çok fazla var. Bu demek oluyor ki, bizde aslında Almanya'ya göre belki de bu iş daha duygusal, daha tanıdıkla dönebiliyor, en azından referans açısından.

NKG-DZN: Bir de mesela bizim okul küçük. Senden 2-3 sene ve sonrayı tanıyorsun. Yani binlerce mezun veren bir bölüm değiliz. Bu saydığın isimlerin hepsini ben bile tanıyorum. Hepsi öğrencim oldu, o da belki bir faktör olabilir. Burada alınan eğitimi biliyorsun, "neleri bilir, neleri görmüştür, kimlerden almıştır" bunları biliyorsun, belki ona bir güven duyuyorsun. Bilmiyorum, örneğin Boğaziçi'lilerin birbirlerini tutması gibi belki, değil mi?

ECE: Kesinlikle. Bir kere aynı dili konuşuyorsunuz ne olursa olsun. Sosyalleşeceğiniz bir ortamda bile yeri geldiğinde bir araya gelip sohbet ettiğinizde mutlaka okula bir şekilde geliyor konu. "O hocayla böyleydi, bu hocayla böyleydi, benim dönemimde şöyle". Bu sizin ortak bir noktanız oluyor, aslında iş hayatında bir araya geldiğinizde en azından sosyal paylaşımda bulunabileceğiniz bir ortama da vesile oluyor, yani insanların kendini daha rahat hissettiği bir ortam. O yüzden bu da önemli bir nokta.

NKG-DZN: Evet, belki de o nedenle kendine benzer birilerini seçiyor okul olarak, lise olarak değil mi?

ECE: Şu anda 17 kişiyiz. Kendi ekibimiz toplandığımızda 17'nin yaklaşık 7 tanesi bizim bölümden mezun.

NKG-DZN: Bunları sen mi seçtin?

ECE: Hayır, ben seçmedim. Hepsi benimle aynı pozisyonda yıllardır görev alan insanlar.

NKG-DZN: Anladım ama bir şekilde öyle bir şey olmuş, bir ortam oluşmuş ve onlar daha ziyade seçilmiş. Peki, tedarik konusunda, Almanya ile Türkiye arasında veya Almanlarla Türkler arasında tedarik kararı, alım kararı gibi konularda bir farklılık var mı?

ECE: Ben doğal olarak bir Alman firmasında çalıştığım için kendi adıma cevaplayacağım bu soruyu. Türkler hakkında genel bir şey söyleyemeyeceğim ama bizim gerçekten

prosedürlerimiz var. Bu prosedürlerden bir tanesi en az 3 yerden teklif alınması. En az 3 yerden teklif alındıktan sonra o teklifin kime ait olduğu önemini yitiriyor. Neden? Yani zaten 3 teklif arasından en uygun fiyatlı olan oysa kalite anlamında da, sonuçta benim satın alım yaptığım bir sürü konu var. Satın alım yaptığım konularda sonuçta sorumlu benim. Aynı zamanda da kalite anlamında beni yormayacak, üzmeyecek, yarın başıma bir şey çıkartmayacak bir iş isterim. Şu içgüdüsel olarak var hepimizde, yarın başıma bir iş açtığında tanıdık bildik birisiyse nazım geçer, değiştirmek daha kolay olur. Evet, var ama o 3 teklifi aldıktan sonra o eğer ona uymuyorsa onunla ilgili yapabileceğim bir şey yok. Çünkü ben zaten şirket prosedürüne göre hareket etmek zorundayım. Biz şeffaf bir şirketiz.

NKG-DZN: Ama bu 3 teklifi nereden alınacağı tespit edilmiyor, değil mi? o 3 kişi senin tanıdıkların olamaz mı?

ECE: İsterseniz yapılabilir. tabii bununla ilgili herhangi bir prosedür yok. Bu sonuçta benim bir arkadaşım, akrabam veya bir arkadaşımın arkadaşı olabilir. Bununla ilgili kimse herhangi bir şeyi sorgulamıyor. Ama daha önce yaşanan örnekler üzerinden gidersek, bunu üst yönetimle paylaşıyor olmamız gerekiyor. "Bu bunun akrabası, bu bunun tanıdığı, bununla çalışmamızda herhangi bir sıkıntı var mı?" şeklinde.

NKG-DZN: Şeffaf olmak lazım.

ECE: Mutlaka. Bizim yönettiğimiz bütçeler inanılmaz bütçeler ve ucu çok açık. Yani bu gerçekten güvene dayalı hatta benim iş görüşmesinde söylediğim şeylerden bir tanesidir. "Neden sen?" dediler ve ben de dedim ki "çünkü ben bu kadar büyük bir bütçeyi teslim edebileceğiniz kadar güvenilir biriyim".

NKG-DZN: Ne güzel.

ECE: Çünkü bu önemli bir nokta. Ben kendimden şüphe etmemeliyim. O yüzden verdiğim cevaplarda 1 ve 7 kadar keskin cevaplar verdim. Çünkü benim için dürüstlük, şeffaflık her şeyden öte. İleride hesap veriyor olmam lazım. Hiç kimsenin kafasında soru işareti olmamalı. Benim kişisel sorunum, öyle diyeyim.

NKG-DZN: Peki, politik çevreyle ilişkiler konusunda acaba iki ülke arasında fark var mı? Politik ilişkiler ne olabilir, tabii ki Ankara ile veya belediyeler de olabilir.

ECE: Biz de belediyelerle görüşüyoruz.

NKG-DZN: Bir ilişkiniz var mı ve acaba Almanya'ya göre bir fark var mı? Hiç bunu konuştuğunuz oluyor mu Almanlarla?

ECE: Almanya'da belediyelerle gittiğimiz toplantılarda bazen bazı örnekler görüyoruz. Mesela şehrin içine AVM yapılması için halk oylamasına gidiliyor ve halk oylamasına gidilmeden önce AVM orada kampanyalar düzenliyor, promosyonlar dağıtıyor halkı ikna edebilmek ve sırf o ''evet'' cevabını alabilmek için. Türkiye'de ise bu iş şehir planlamaya bırakılmıyor, biliyorsunuz. Daha çok kişisel ilişkilerle yürüyor. Bizim şirkete döndüğümde biz kesin çizgilerle politik hiçbir tarafa yanaşmayacak şekilde tam ortada duruyoruz ve bizim yatırımcı adına belediyelerle görüşmemiz kesinlikle yasak. Özel durumlar hariç. Özel durumlardan bir tanesi benim alışveriş merkezim için var. Ben belediyelerle görüşmek zorundayım çünkü benim yatırımcım İngiliz. Çünkü onlar da bilmiyor. Bir Türk temsilcileri olmadığı için bunu görüşüp zaten halledemezler. Böyle bir sıkıntı var. O yüzden yeri geldiğinde benim onlar için görüşmem gerekiyor. Benim yaptığım görüşme tamamen orta çizgi. "Benim böyle bir işim var bu konuda benim yardıma ihtiyacım var. Bu konuyu çözebiliyor muyuz?" şeklinde.

NKG-DZN: Belediyeyle peki mesela nasıl, neye ihtiyacın oluyor belediyeden?

ECE: Mesela çöp toplanması en basiti. Bununla ilgili özel bir vergi çıkarıldı. Bu vergi bize ilk teklif edildiğinde bugün ödenenden on kat daha fazlaydı, şu an onda birini ödüyoruz.

NKG-DZN: Bu da ilişkilerle mi veya rica ederek mi oluyor?

ECE: Daha gerçekçi olmalarını isteyerek, ölçüme bir daha gelmelerini isteyerek. Ama ölçüme isterlerse gelmeyebilirler. Bu da sizin ne kadar güler yüzlü, ne kadar ikna kabiliyetinizin yüksek olduğuna bağlı.

NKG-DZN: Evet. Belki kadın olmak. Onun da var mı bir avantajı?

ECE: Bu hem avantaj, hem dezavantaj. Çünkü o da lokasyona göre değişiyor. Bazen çok içli dışlı, çok muhabbetinizin olduğu, akşam yemeğe gittiğiniz bir ortam olması gerekiyor ama bir bayansanız bu yanlış anlaşılmaya çok açık. Böyle bir ortamda olamazsınız. O zaman ne oluyor? Burnunuz havada, hiçbir ortama girmeyen ve kendini soyutlamış bir insan olarak ilan ediliyorsunuz. Bazen ise bir şeyi istediğiniz zaman o güler yüz gerçekten kapıyı açan bir anahtar görevi görebiliyor. Ama bunun sınırı çok önemli.

NKG-DZN: Güler yüz olacak ama yanlış anlaşılmalara da meydan vermeyecek ki Pendik'te de daha kolay yanlış anlaşılıyordur, değil mi?

ECE: Tabii, ben ilk gittiğimde genel anlamda "Kıyafetine dikkat et"e kadar geldi olay ki benim giyim kuşamımda zaten herhangi bir dekolte şeyim yok. Ama bu bile konuşuldu yeri geldiğinde.

NKG-DZN: Tabii, Beşiktaş Belediyesi'ne gitsen olmaz böyle bir şey.

ECE: Tabii. Ben mesela özel çaba sarf ettim Belediye'ye gideceğim zaman. Fular takarak falan.

NKG-DZN: Çok enteresan. Peki, Türkiye'de iş yaparken Türk olmanın Alman olmaya göre herhangi bir avantajı, dezavantajı var mı?

ECE: Kesinlikle avantajı vardır.

NKG-DZN: Türkçe bilmek dışında ama nasıl bir avantajı vardır?

ECE: Mantalite özellikle, çünkü siz karşıdaki adamın, size bir şey söylerken ne demek istediğini anlıyorsunuz. Yine kendi yaşadığım örnekten gideyim. Bana bir zabıta görevlisinin gelip görüşme esnasında şunu dediğini bilirim: "çocuğum ameliyat olacak." Bunu siz bir Alman'a söylediğiniz zaman hiçbir şey anlamaz ama ben ne demek istediğini anlıyorum.

NKG-DZN: Hakikaten Alman anlamaz. "Geçmiş olsun" der.

ECE: Tabii ama bir Türk olarak bunu anlıyorsunuz. Çünkü o adamın o mantıkta geleceğini tahmin ediyorsunuz. Ama bunu Alman tahmin etmez. İşte bu biraz önce size verdiğim üst düzey genel müdürümün Türkçe bilmesi ve bir toplantıda söylenen cümlenin aslında başka bir anlam içerip, tercüme edilemeyecek bir halde söylenmesi gibi bir şey. O yüzden bu, Türkçe bilmek değil, Türk kültürünü bilmek. O yüzden, Avrupalı olmak güzel bir şey ama Avrupalı olmakla Türk olmak arasında çok ciddi bir fark var. O yüzden ben yabancı olmanın bir avantaj olacağını hiç düşünmüyorum. Tam tersi dezavantaj olacağını düşünüyorum.

NKG-DZN: Bazı görüşmelerimizde bize dediler ki, "Bir yabancı şirketin genel müdürü mutlaka Türk olmalı. CFO'su Alman olabilir, Amerikalı da olabilir ama genel müdürü

mutlaka Türk olmalı yoksa anlamıyor yani kültürü de anlamıyor, hatalar yapıyor". Buna katılıyor musun?

ECE: Bir bakış açısı. Evet. Katılıyorum ama kendi şirketimden vereceğim örnekte kesinlikle katılmıyorum çünkü Türk şirketlerinin yozlaşması genelde çok daha kolay. Dediğim gibi, duygularımızla hareket ettiğimiz için. Yani bir patron şirketine dönmesi, o genel müdürlüğün kendini şirketin patronu ilan edip o şekilde davranıyor hale gelmesi, o kurumsal yapıdan çıkmanız çok kolay. Ama Alman şirketinde veya bir Alman genel müdürle çalıştığınızda o kurumsal yapının ne olursa olsun korunduğunu görüyorsunuz. Bu, Türk genel müdür olduğunda bunun olup olmayacağını iddia edemem çünkü böyle bir şey yaşamadım. Ama bunun çok daha zor olacağını da adım gibi biliyorum. Ben bir Alman genel müdürle çalışmaktan dolayı rahatsız değilim ama nasıl bir Alman? Türkleşmiş bir Alman. Yani bir süre sonra, Türk kültürünü bilen, anlayan, içinde yaşayan... Yani o genel müdür 3 gün burada 2 gün orada çalışan bir genel müdürse, -bazen çünkü böyle gidiş-gelişler-, bu, hiçbir zaman adapte olamayacağını gösterir ama burada yaşayıp, burada yaşamayı kabul eden birisi bir süre sonra o istediğiniz kıvamda zaten olacaktır.

NKG-DZN: Yani trafiğiyle, hafta sonu çocuklarını spora götürmesiyle… Marmara'ya bizim kampüsümüze gelir, yani o kadar şehrin içinde ki vapuru, metroyu, metrobüsü biliyor.

ECE: Benim alışveriş merkezime çocuklarını cartinge getiriyor.

NKG-DZN: Pendik'e getiriyor mu? Aferin, çok güzel. Peki, son soruma geliyorum Gökay. Şirketin Almanya'daki merkezinin bazı olaylara tipik Türk yaklaşımından farklı bir şekilde yaklaştığı ve burada "Gökay, neden bunu böyle yapma gereği duyuyorsun, ne gereği var?" dediği olaylarla karşılaşıyor musun?

ECE: Şöyle bir örnek vereyim. Benim bölge müdürüm Alman. Almanya'daki kişiye bağlı olarak çalışıyor. Buraya arada sırada geliyor ve ben kendi alışveriş merkezimde çekilişle BMW veriyorum şu anda. Bunu duyduğunda bana, "Senin alışveriş merkezinin sosyo-ekonomik durumu çevresi belli. Neden böyle bir şey yapıyorsun? Bak Marmara Park'a o Renault verdi, sen niye BMW veriyorsun? Bunun hiçbir anlamı yok, boşu boşuna para harcıyorsun", dedi. Ben de aslında bunun sonuna kadar doğru olduğuna inanıyorum ve o

zaman da söyledim. Çünkü biraz önce size verdiğim örnek gibi, Capitol Porsche vermek zorunda. Ulaşılamayan bir şey vermek zorunda ki bir çekiciliği olsun. Ben burada Renault versem herkes ulaşabilir. Evet diğer alışveriş merkezi bir araba veriyor. Bu arabayı vermesinin sebebi sadece birinci yaş kutlaması ile ilgili bir şey vermesi gerektiği için ve değişik bir konsept. Zaten AVM bu değişik konsept bir araç olduğu için buraya getirip veriyor. Bunun bir mantığı var. Buna ben yanlış demiyorum. Ama orada böyle bir parlayan yıldız gibi bir şey olması gerekiyor. Yani insanların ulaşamadığı, en üst noktada gördüğü ve çekicilik arz eden bir şey. Daha önce yapılmış çalışmalar var, farklı marka arabalar verildiğinde alınan geri dönüş. Bunlar da istatiksel anlamda benim elimde var. O zaman ben neden hata yapayım? Dediğim gibi, onun için bunun bir mantığı yoktu. Saçma bir iş yapıyordum ama bugün bunun geri dönüşünü alıyorum.

NKG-DZN: BMW çünkü orada birçok insanın alabileceği bir şey değil, değil mi?

ECE: Değil.

NKG-DZN: Almanya'da.

ECE: Almanya da mı?

NKG-DZN: Evet.

ECE: Almanya'da tabii ki alabilir, Almanya'da herkes ulaşabilir.

NKG-DZN: Ulaşabilir ama "o sosyo-ekonomik çevre için bu fazla, ne gerek var?" diye düşünülüyor, onda bizim toplumsal özelliklerimiz de giriyor mu acaba devreye? Olduğundan fazla gözükmeye çalışmak, etiket, görünüş meraklısı olmak?

ECE: Kesinlikle.

NKG-DZN: Yani "Onun benzinine yetişebilecek misin? Evinin önünde park yeri bulabilecek misin? Vergisini ödeyebilecek misin?" hiç onu düşünmüyor yani.

ECE: Bunlar endişesi değil. O Sonuçta bu arabayı alsın, bir kere içinde fotoğraf çektirsin, satsın. Onun için yeter.

NKG-DZN: Çok ilginç, bunu Alman anlamıyor tabii.

ECE: Anlamıyor, anlamaz çünkü Almanya'da belli bir sosyo-ekonomik durum var ve bizimki kadar büyük uçurumlar yok. Bizde çok ciddi farklar var. Artık orta sınıf diye bir şey yok. Ya iyisiniz ya kötüsünüz. İyi görünüyorsunuz ama çok borçlusunuz, bu da aslında

dengelediğiniz zaman sıfıra sıfır, kötüsünüz anlama geliyor. Yani o yüzden bir Alman'ın bunu anlaması zor veya başka bir örnek, biz burada operasyonel anlamda çok kötü yapılmış binalarda çalışmak zorunda kalabiliyoruz. Almanya'da bununla ilgili bir sunum yapıldığında, "siz ne yapıyorsunuz?" diyorlar. Aslında, bizim günlük yaşamımızın parçası bu.

NKG-DZN: Depreme dayanıklı olmayan gibi mi mesela?

ECE: Hayır öyle değil de, binalarda bir sürü sorumluluk gerektiren yeni yaptırımlar var. Bu yaptırımlara uygun olması gerekiyor binaların. Statik anlamda herhangi bir şeyden bahsetmiyorum. Bu tarz şeylerin uygunluğunun %100 sağlanıyor olması gerekiyor. Ama biz bunların sağlanabilmesi için teklifler toparlayıp yatırımcılara sunuyoruz mesela ama bu noktada bir Alman'a göre bu yatırımcının teklif sunmasına bile gerek yok. Bu iş yapılmalı.

NKG-DZN: Doğal olarak.

ECE: Yapın ama ben yapamam. Onay almak zorundayım ve o yatırımcı da bazen onay vermiyor.

NKG-DZN: Evet, anladım. Bunu da Alman anlamakta güçlük çekiyor.

ECE: Anlamıyor. "Nasıl olur?" diyor. Böyle olur.

NKG-DZN: Evet. Çok enteresan. Çok teşekkür ederim. Bunlardı benim sorularım. Çok farklılıklar varmış, bildiklerimizin dışında. Biraz derslerde de bahsettik ama onun dışında da birçok şey öğrendim.

Deutsche Bank (1 Türk Yönetici)

NKG-DZN: Şimdi daha önce yaptığımız görüşmelerin bir kısmında "Ben kesinlikle bu işe bulaşmam. Ne eleman alımında, ne ihale için bir karar vermede. Ne tavsiye ederim ne kendim o kişiyi ararım. Ben olduğu gibi onu ilgili departmana pas ederim. Ne yaparlarsa yapsınlar" gibi bir kararlar oldu. "Bizdeki prosedür budur" dediler ve kapattılar konuyu. Şimdi sende görüyorum ki devreye girmek, aramak, gerekirse tavsiye etmek gibi şeylere çok olumlu bakıyorsun. Acaba neden bu böyle?

Deutsche Bank: Bence biraz kişilik. Şimdi kişilikle beraber tecrübede zamanla illa şey, 21 sene bankacılık, 23 sene iş tecrübesi olan bir kişi olarak nerede ne gibi sıkıntılar bulunacağını bilmek önemli birde çalıştığın organizasyonda da tecrübeliler arasında olmak da önemli. Şimdi ben bu organizasyonda 9 senedir çalışıyorum. Bu örneği buraya götüreceksek, 9 senedir ben burada çalışıyorsam, kabul edilebilirliğim, tanınırlığım var bu organizasyonda dolayısıyla ben belli bir seviyede de çalışıyorsam, benden inisiyatif almamı bekledikleri için bunu diyorum. Ama ben hiçbir şeye karışmam ya kırtasiyede alacaksınız evet benim konumu ilgilendirmiyor belki. Ama sonuçta ben bazı kararları çabuklaştırayım veya tecrübeme, bilgi birikimime dayanarak şirketimi en doğru yola kanalize edeyim diye bir gayret içinde olurum. Kenarda durmak, sadece işimi yapayım demek bu seviyeye gelmiş insanlar için olmaması gereken…

NKG-DZN: Evet, evet anladım.

Deutsche Bank: Yoksa sadece o zaman bize verilen sorumluluk ve görevleri yaparız. O zaman sadece o birimin yöneticisi olursunuz, kalırsınız. Ama bankanın veya bir kurumun genel müdür yardımcısıysanız bir kurumun komite üyesisiyseniz, kurumda olup biten bir kere her şeyden haberdar olmak zorundasınız. Ben ama "bilmedim, duymadım, aman kırtasiye ihalesi açılacakmış banane", burada "Benim önüme defteri bırakın da nerden aldıysanız beni ilgilendirmez" değil. Bu daha önce bildiğimiz tanıdığımız arkadaşımız, nazımız da geçer. Standart veya kalite konusunda sorun yaşamayız. Yaşarsak "değiştirin şunları" deriz.

NKG-DZN: Evet.

Deutsche Bank: Oradan almayı deneriz ya da daha önce başka yerlerde çalışmıştır, bildiğimiz bir arkadaşımızdır, bunu önermekten çekinmeyiz. Önerilmeyecek bir insanı da eğer öneriyorsak kurumumuza kendi çıkarımız için hareket ediyoruzdur, bulunduğumuz yeri haketmiyoruzdur. O zaman bizi buraya getirenlerde sorgulanması lazım. Baktığın zaman demesi lazım ki bu adam hak etmemiş, kendi çıkarı için veya arkadaşlarının çıkarı için kendi bulunduğu görevi, kendi bulunduğu… Kullanıyor o zamanda doğru insanı oraya atamamış olursunuz.

NKG-DZN: Evet, anladım. Yani "devreye girerim tanıdığım birisiyse, bildiğim birisisiye mesela bir eleman alımında tavsiyeyle gelmiş, güvendiğim birinin tavsiyesiyle gelmişse ben devreye de girerim ama bir şekilde alacak olan kişi o kararı vermeyebilir." diyorsun.

Deutsche Bank: Devreye girerim. Daha da ilerisine gideyim. Daha dün böyle bir şey oldu. Eğer benim bankamda veya benim kurumumda bu Alman gıda şirketinde, ben çalışan bir insan olarak eğer uygun pozisyonum yoksa ama rakibimde bile olabilir veya başka bir yerlerde olabilir. O insan rahatlıkla refere edebileceğim bir insansa referansımı koyup CV'sini alıp, "Benim arkadaşımın arkadaşı, tanıdım. Geldi konuştum, beğendim ama bizde şuan uygun pozisyon yok arkadaşım, değerlendirin" deyip bir başkasına yollamaktan çekinmem.

NKG-DZN: Evet.

Deutsche Bank: Yapmışlığım da vardır çok.

NKG-DZN: Yani o tabii biraz daha farklı bir şey direkt seni töhmet altında bırakacak bir şey değil. Ama kendi kurumum içinde ben bunu yaparım.

Deutsche Bank: Yaparım.

NKG-DZN: Kendi sorumluluğum olduğuna da inanıyorum.

Deutsche Bank: Şuna da inanıyorum, çünkü örnekten çıkarak bir Alman disiplini, bir Alman kurumunda çalışıyorum. Global bir Alman kurumunda çalışıyorum. Dolayısıyla 2017 ve ilerisi için diyoruz yeni 6 inanışımız veya değerimiz var. Onlardan bir tanesi disiplin. Alman disiplini veya yönetim disiplini içerisinde bakarsan disiplinde sapmalar yoksa ben buraya hakkımla, beni birçok elekten geçirerek bu göreve koymuşlar. Ben de bu bankadaki 4 genel müdür yardımcısısından bir tanesisiysem, "Sadece işlem bankacılığına bakayım. Başka bir şeye de karışmayayım kardeşim" demek.

NKG-DZN: Bir lüks aslında, değil mi?

Deutsche Bank: Bir lüks. Zaman alıyor, bulunduğun komiteler gereğinde kırtasiyeye de karışabiliyorsun, yılbaşı partisinde nereye gidilmeli karışıyorsun veya senin hiç yönetiminin altında olmayan sana bir katkısı bile olmayan bir insanın maaş artırımını veya promosyonunu birkaç kişiye yukarıda tanıdığın için, ilişkide olup, ya Ayşe'nin, Ahmet'in

maaşı düşük kalmış veya adam müdür olacak ona bir destek olalım diyecek gibi araya giriyoruz

NKG-DZN: Çok enteresan. Peki, yani Alman firması buna izin veriyor öyle mi?

Deutsche Bank: veriyor. Bunun sebebi şu bence, Alman seninle konuşurken… Orada zorluk çektik biliyorsun Alman yok. Benim sana kısaca söyleyeyim. Benim patronum buradaki Türk, Genel müdürüm Türk ama yurt dışında bizde organizasyon matriks yönetim olduğu için, benim bir üstüm Frankfurt'ta oturan bir Kanadalı. Onun patronu Londra'da oturan bir Fransız. Singapur'daki Fransız… Şey Londra'daki. Onun patronu Amerika'da oturan bir Hintli. Onun patronu Almanya'da oturan bir Alman.

NKG-DZN: Evet.

Deutsche Bank: Ve onunda patronu İngiltere'de oturan bir Hintli. Onun patronu da Anshu Jain.

NKG-DZN: Evet.

Deutsche Bank: Şimdi banka biraz daha farklı, eminim bir sürü şirkette, Mercedes'te, eminim Alman vatandaşı, Alman kadar global olduğu için, global bir brand olduğu için bir sürü ülkeden, Güney Afrikalısı da var, Nijeryalısı da var, Somalilisi de var, Amerikalısı da var, Meksikaslısı da var, Türkü de var. İşte o duygusal mantığın içerisinde her ülkeden gelen, herkesin getirdiği kendi geçmişi, kendi tecrübesi, kendi bilgi birikimi onu birazcık devinime uğratıyor. Alman şeyinde şimdi bizde bir kere ilk başta doğruluk, dürüstlük. İkincisi devamlı, devam ettirilebilir performans.

NKG-DZN: Sürdürülebilir, evet.

Deutsche Bank: Üç yaratıcılık, dört müşteri odaklılık, beşincisi disiplin işte. Şimdi sen buna baktığın zaman altıncısı da… Çünkü banka CLO'lara bölünmüştür. Şimdi dediler ki yok öyle olmuyor. Bu CLO'ları kıralım çünkü birbirimize yardımcı olmuyoruz.

NKG-DZN: Tabii.

Deutsche Bank: Herkes CLO'suna kazandırmaya çalışıyor. Öteki CLO kaybediyor, öteki CLO kazanıyor ama ben kazandım diyor. Değil ama hayır. Tek bir hedefimiz olacaksa bu bankayı büyütmek daha iyi yere getirmekse CLO'ları kıralım, dolayısıyla daha çok partner olalım, daha çok birbirimizle iletişimde olalım. Ama sadece ortaklık o mu? Bana göre

banka içerisinde değil işte gerektiğinde ortaklığı kırtasiyeciyle kurmak gerektiğinde HR Firmasıyla kurmak, gerektiğinde SPK ile kurmak veya borsayla kurmak veya gerekiyorsa işte eğitim kurumlarıyla kurmak.

NKG-DZN: Üniversiteyle evet.

Deutsche Bank: Çünkü benim HR bölümü arkadaşım bize senelik alınacak personel için stajyer konumu için üniversitelere gidiyor, bir linkini koyuyor, oraya girip tıklayıp insanlar belli bir 10 soruluk testten geçtikten sonra, süzgeçten geçirilerek bizim önümüze, staj yapmaya aday eleman olarak geliyor artık son 2 senedir. Şimdi bunu yaparken eğitim kurumlarıyla da bir ortaklık gerek. Yani hepsine baktığın zaman aslında içeride Alman mantığıyla geliştirilmiş düşünceler var ama bir taraftan da her ülke kendi içerisinde oynasın diye konfor alanları yaratılmış.

NKG-DZN: Tabii, anladım.

Deutsche Bank: Ben önce Deutsche Bank AG ile değil, Deutsche Bank AŞ'liyim diyorum herkese. Bankamda da bunu herkese söylüyorum, yani ben sıralamada baktığın zaman Genel Müdür Yardımcıları arasında en tecrübeli ikinciyim. Genel Müdürümüz bile bizden sonradır. Şimdi bu sıralamada bir sürü insan, aşağıda oturan operasyoncusu normal EFT yapan çocuk bile zamanında ağzımın içine bakıyor ne diyecek bu adam diye? Biz 3 ayda bir Genel Müdür ve Yönetim Kurulunun önünde Komite olarak karşılarına geçiyoruz, aşağıda büyük bir toplantı odamız var. Orada onların sorularını birebir alıyoruz, en son Yönetim Kurulu Başkanı Peter Tils de geldi hatta onunda katılımıyla beraber bir İngilizce 3 saatlik görüşme yaptık. Türkiye'de oluşan politikanın bankanın gelişimine ve buradaki ikili ilişkilere kadar her şeyin sorulduğu bir açık ortam yaratıldı.

NKG-DZN: Ne güzel.

Deutsche Bank: Bunlar şimdi, sen eğer bireyci davranıp sadece "bakayım ben bu işten, boşver, onu yapmayayım bunu yapmayayım", çocuğun sorusu beni ilgilendirmiyorsa kırtasiyeye kadar indirgeyebilirsin bunu, birazcık kuruma bence haksızlık yapmış olursun çünkü sen o tecrübeyle buraya geldin, birazcık inisiyatif kullanıp karar vermek de, insanları yönlendirmek de… Çünkü ben bunu diyorum, aşağıdan satın almadan arkadaş kimse ya bu kırtasiyeden bunu alın. Bilmediği yerlere gidiyor belki kötü tecrübeler yaşıyor, çoğu junior

insan oluyor, Kırtasiye alacak insan. Veya İK'da konuşacak insan Deutsche Bank gibi bir yerde bizim İK'mız iki kişi, bir tane dernek bir tane müdür var. Şimdi bunlar hata yapma ihtimali olabilecek insanlar, sen daha önceden bir sürü insanla görüşmüşsün, üniversiteyle görüşmüşsün, şunlarla görüşmüşsün. Yeni atandığı zaman geldi zaten arkadaşımız dedi ki "Ben sizinle 1 saat konuşayım, konuştuk, sizden çok şey sizden öğrendim" dedi. Aynı şekilde diğer Genel Müdür Yardımcısı arkadaşlara gittiği zaman öğreniyor. Çünkü burada bankacılıktan eğer gelmediyseniz mesela, başka bir oluşum var burada, öyle kolay değil.

NKG-DZN: Onun için de "devreye girerim. Hiçbir şekilde çekinmem, düzgün bildiğim birini öneririm" diyorsun zaten.

Deutsche Bank: Dediğim gibi zaten inisiyatif almayı severim.

NKG-DZN: Çok güzel, biraz kişiliğe bağlı. Yani o zaman Alman firması bile olsa, o kişiliğe sahip birisiyse, böyle bir hareket alanı var demek ki. Belki Mercedes'te de var, BSH'ta da var. Yani çünkü oralarda bize herkes ben bulaşmam dedi. Ama orada da belki kişiliği…

Deutsche Bank: Organizasyonun kendisi ne derler, endüstri firmasında da, bir finansal kurumda da, tedarikçide de, üreticide de bence baktığın zaman organizasyon önemli. Ama organizasyonda liderler, insanlara ne kadar esnek olup olamayacaklarını da dikte ediyorlar. Kurallar yazılıdır, o kurallara uymak gerekir onun sonuna kadar. Ama o kurallar her zaman sana bir konfor alanı bırakacak şekilde hazırlanmış olması lazım. O konfor alanını insan kullanır, kullanmaz. Benim yetkim değil deyip çıkmak, o konfor alanını kullanmamaktır. Mümkün olduğu kadar daraltmak kendine. Ben mümkün olduğu kadar açılayım da, o konfor alanını kullanayım demek cesaret işi, kişilik işi ama bir taraftan baktığın zaman, dediğim gibi buralara bizi getiriyorlarsa o alanları kullanabildiğimiz için ve kullanabilmemiz için getiriyorlardır.

NKG-DZN: Evet, anladım. Peki, sence Türkiye de başarılı iş yapmanın püf noktaları nedir, hangi faktörler önem taşıyor. Yani püf noktası derken bir şirketin diyelim ki Türkiye'ye yeni gelen bir Banka veya bir başka alandan da birileri olabilir, her pazardan farklı olarak bizim ülkemizin nasıl bir özelliği var?

Deutsche Bank: Şöyle söyleyeyim yaşadığımız örnekler, öncelikle doğru insan gücüne yatırım. Lideri doğru seçmek, o lidere güvenmek, ABC Firması, Türkiye'ye ilk defa geliyor, gıda sektöründe, ilaç sektöründe şurada, burada. Buraya gelirken, sen Alman kültüründe yetişmiş, çok tecrübeli, çok bilgili, 30 senesini o şirkete vermiş, şirkete gayet sadık, her şeyi kitabında yapan dürüst bir insanı buraya getirdiğin zaman, birazcık bana göre başarı şansın kısa vade ve orta vadede düşük. Uzun vadede belki çok büyük başarı sağlarsın. Hedef de tabi ki uzun vadede kazanmak ama baktığın zaman organizasyonu oturtmak, o organizasyonun bu topluma nüfus etmesi ve belli bir yere getirmek için doğru insanı bulmak, lokalde bulmak lazım. Bizim banka olarak, lokalde benim iş kolumda 62 ülkede varız. 62 ülkenin şöyle hızlıca düşünüyorum ya 3ü ya da 4'ü… Geri kalan hepsi ülkesini bilen insanlardır. Çünkü o ülkesinde bilen insanlar, hele bizim ülkemize geldikleri zaman, yabancı dil bilgisi limitli, yani borsa başkanıyla gidip İngilizce konuşabilirsin, Almanca konuşamazsın. İngilizce, Fransızca belki konuşursun. SPK başkanına gittiğin zaman İngilizce konuşmayı pek istemeyebilirsin. SPK başkan yardımcısıyla konuşursun İngilizceyi de, onunla konuşamazsın kolay kolay. Maliye bakanlığı sana kolay kolay randevu vermez çünkü İngilizce bilmez. Merkez Bankası'nda öyle.

NKG-DZN: Üst seviyelerde bile öyle.

Deutsche Bank: şimdi, en üst seviyelerde ilişki kurabilmek için, burada o insanlarla ilişki kurman gerekiyor. O insanı alıp maça götürmen gerekiyor gerektiğinde veya onunla maç muhabbeti de yapabilmen gerekiyor. Bir taraftan da networking önemli. Ama dediğim gibi başarı için öncelikle lideri doğru seçip, o lidere güvenip, onun doğru organizasyonu yaptığına inanmak var. İkincisi, artık teknoloji çok kolay elde edilebilen bir şey aslında, paran varsa, yatırım yapabiliyorsan maddi açıdan, orda teknolojiyi en üst şartlarda alabilirsin. Ama bunun iki öğe var bence, bir topluma yararlı olması lazım, etrafı kirletiyor şudur budur, artık çok sensitive, Türkiye bile çok hassas bu konularda. İkincisi de toplum için bir şeyler yapıldığını fark ettireceğin bir teknoloji olması lazım. Kullanıcı dostu olması lazım. Şu anda bankalar bu işi çok büyük bir başarıyla evinde veya şu telefonunu aldığın zaman Garanti Cep şubesine, Akbank cep şubesine ulaşabiliyorsun. Bankacılıkta, para

ödemeyi unuttum. Elektrik faturam gitti deme. Paran varsa istediğin gibi ödemelerini bir telefonla yapabiliyorsun. Belki dünya da sayılı, böyle teknolojisi olan bir endüstri kolu

NKG-DZN: Almanya'da falan o kadar yapmıyorlar. Cep telefonundan banka bilmem ne, ödeme falan pek yok.

Deutsche Bank: Fransızlarla bakıyorum. Şunları şunları. Onlar ki cep telefonu teknolojisinde bizden daha iyiler. Adamlar diyor, "Bizde hiçbir banka bu kadar fazla teknoloji içinde bulunduran şeyler yapmaz". Evet, para transferi yapabilirsin belki ama hisse senedi bile alabiliyorsun bunda. Her şeyi yapabiliyorsun. Şimdi bu teknolojiyi yaptığın zaman başarı da onunla beraber geliyor. Çünkü insanlara daha çabuk nüfuz edebiliyorsun.

NKG-DZN: Bizde demek ki önemli bu. Bizde teknolojiye daha eğilimli.

Deutsche Bank: Geri kalmış toplumlarda biraz bu var. Çünkü en üstteki teknolojiyi satın alalım. Gerekiyorsa bunun için haddinden fazla borçlanarak alalım. Bütçemiz 50 liralık telefon almak varken 500 liralık alalım. 10 taksit zaten diyorsun.

NKG-DZN: Evet. Hindistan'da da var değil mi bu? Geri kalmış toplumlarda teknoloji merakı daha fazla.

Deutsche Bank: Tabii ama bu taraftan da toplumun eğitim seviyesi de önemli. Neden Hindistan 1.5 milyarlık nüfusu olan bir ülke? Ama bunda çok şeyler var çünkü bütün bankacılık sektörünün uzak doğu veya dünya operasyon merkezleri IT- merkezleri Bangalore'da Mumbai'de kurulmuş yerler.

NKG-DZN: Evet

Deutsche Bank: Ya bu entresan değil mi? Kiralar ucuz, insanlarda geliyor hepsi İngilizce. Sen buradan telefonu çeviriyorsun 4969 diye Frankfurt çıkacak zannediyorsun, karşında bir Hint'li açıyor senin, Bangalore'de açıyor Deutsche Bank'ın. Şimdi Lideri doğru seçtin, organizasyonu yapacağını en iyi şekilde inandın, güvendin, teknoloji içinde yatırımını yaptın. Ondan sonra doğru insanlara ulaşabilmek hedef. Hedef kitleni seçebilmek. O hedefe doğru reklam, halkla ilişkilere ulaşabilmek. Bankacılık yapıyorsan Türkiye'de kredi kartı satmazsan hiçbir şekilde bankacılık yapamazsın, ben sana söyleyeyim. Bireysel kredi vermezsen bankacılık yapamazsın.

NKG-DZN: Bu bize özgü bir şey değil mi?

Deutsche Bank: Bize özgü. Neden? Odea Bank geldi, tecrübeli bir ekip aldı HSBC'den. O adamcağız bütün kurumunu kurdu. Her şeyiyle ona güvendiler, bıraktılar ve bir sene geçti. En prima yerlerde şube yerleri seçildi. Süper. Ve ama eksikliğimiz var, neden? ATM'miz yok, para çekemiyorlar insanlar, parası olsa bile bizden dediler, gidip Garanti Bankasından para çektiği zaman 3lira, 5lira masraf veriyor ekstradan, niye versin? "ATM ağımızı arttırmamız lazım" dediler. "Kredi kartı çıkarmamız lazım" Neden tekrardan tekerleği keşfedelim, gidelim Axcess grubuna, Akbank'la görüşelim, eski Akbank'lıyım, çalışanlardan bazıları. Akbankla, Axcess'le anlaşma yapıp Odea-Axcess diye kredi kartı çıkartalım. Bizi en güzel kim temsil edebilir? Toplumun anlayacağı, bütün topluma hitap eden reklama kimi koyalım, Hülya Avşar'ı koyalım. Bunların hepsi tabi ki yardımcı olan bir sürü etken, öğe, kurum varsa ama bu liderden aşağıya doğru akan tecrübeyle beraber gelen bilgi birikimi ve rahatlıkta. Yukarıdan Lübnan'dan birisi devamlı bu adamı sıkıştırsa, yanlış yapıyorsun yok şöyleydi böyleydi, rahat edemez. Yetenek demek ki bir bakıma burada kendi Cumhuriyetini kurabilmek.

NKG-DZN: Ülkeyi serbest bırakacaksın yani?

Deutsche Bank: Ülkeyi serbest bırakacaksın ama yönetim kurulunda bizim şuanda, 7 kişilik bankamızda ki yönetim kurulunda 4 Türk var, 3 yabancı var. Şimdi o insanlar, Türkler burada yaşadığı için Türk şartlarını biliyor. Diğer 3'ünü etki altına değil… Yönetim kurulu başkanımız Avusturyalı, Peter Tils. Şimdi o insanı etkilemek veya şey değil, Türkiye şartlarını ve Türkiye'yi doğru anlatabilmek hedef. Yani şuanda yaptığım iş kolunda başarılı olmamım sebebi şu, ben Türkiye'de müşterimin yurt dışında Boston'da, New York'da, Londra'da, Singapur'da, Shanghai'de oturan müşterimin buradaki gözü ve kulağıyım. Bunu en iyi şekilde onlara gösterebiliyorum. Bunu gösterdiğim sürece başarılıyım. Ya 2 tane bilgiyi atlayayım, haberleri olmasın, bir başka yerden duysun, "Hani sen en iyi networke sahiptin? Senin ekibin en iyi bilgiye sahipti? Nasıl oldu?" derler. Dolayısıyla yurt dışına bağlı çalışan kurumlar, dediğim gibi uydusu ana grubun ama uydularda, ay da bizim uydumuz ama kendi etrafında bir dönüyor.

NKG-DZN: Evet, anladım. Peki, bunu başaramamış olan, yani ya senin sektöründe ya da başka müşterilerin içinde falan, başaramamış olan burada hatalar yapmış olan örnekler biliyor musun?

Deutsche Bank: Çok.

NKG-DZN: Bankacılıkta var değil mi?

Deutsche Bank: City Bank.

NKG-DZN: Ne yaptı mesela City bank? Türkiye'de neyi hatalı yaptı?

Deutsche Bank: Türkiye de 1992 yılında kredi kartı taşımak bir ayrıcalıktı. Üstünde resmin olan bir City Bank kredi kartın olmak, Diners bir banka değil de bir kredi kurumuydu. Banka Amex de vardı o zamanlar ama Diners'ın, Diners Club'ın Elmadağ da bir tane ofisi vardı, oraya gidip para yatırırdın, kredi kartın olduğun zaman. Yani ödemeni orada alırlardı, şube yok, bir şey yok çünkü bir şirket. Banka olarak Türkiye'ye kredi kartı şeyini getiren City Bank'tır. Fakat kredi kartı, Türkiye de kredi kartı alınıp da gününde ödenmemeye başlanınca, gerçek anlamda bir kredi kartı olmaya başladı. Onun dışında bir limit karttı aslında. Neydi, sen bugün gidiyordun, alıyordun elmayı 5 lira veriyordun, bugün paranı cebinden çıkartmıyordun da, gelecek ayın 20'sinde çıkacağını biliyordun. Sonrası için ödememek gibi şansın yoktu. Ödemek zorundaydın o 5 lirayı. Ama enflasyonist ortam şu, bu; bize 5 lirayı ödemesen de 1 lirasını öde 4 lirasını faizlendirmeye dönmeye başladı yavaş, yavaş.

NKG-DZN: Evet, taksitli.

Deutsche Bank: Bunu yaparken, City Bank bir hata yaptı. City Bank dedi ki; "Sen 20 Ocak'ta ödeyeceğin 5 lirayı bana ödemedin, ama bu alışverişi ne zaman yaptın?: 20 Aralık. Ben 20 Aralık'tan 20 Ocak'a kadar, o süre için senden faizi … ederim. "Ya ben sana bir gün geciktim, sen bana ödeme tarihi olarak 20 Ocak dedin, ben sana 21 ödüyorum. Nasıl bir aylık şey?" "Yok" dedi bu. Bir anda tüketici City Bank'tan korktu. "City Bank yanlış hesaplıyor" dedi. Yok, doğru hesaplıyordu, çünkü parayı hazırlayan. Ama Türkiye'de bunun kabul ediliş şekli buydu. Buna şey yaptılar. Banka denetleme düzenleme kurulu o zaman yoktu ama buna bankacılığı yöneten bakanlık da bu yönde karar verdi. Dolayısıyla City Bank Türkiye'ye kredi kartı getirip, teknolojisini gösteren, işi öğreten yer olarak bir

anda güdük kalmaya başladı. Dolayısıyla arkasından, ne dedim? Kredi kartın yoksa burada bankacılık yapamazsın. 92 yılından itibaren her sene City Bank'ın buradaki pazar payı, zaten çok düşüktü, çok daha düşerek gitti. Her sene de zarar etmeye başladı. City Bank burada en güçlü bankaların başında gelir, biz onun arkasındayızdır, doğrusunu söylemek gerekirse. Ama çok önemlidir. Yaptığı karlar öteki tarafı kapatmaya başladı. Kapattıkça herkes üstüne yattı. Ne oldu? City Bankın 30 tane şubesi var. Türkiye genelinde problem değil ama City Bank'ın CEO'su atandığında en son Pandit'in yerine gelen, Amerikalı dedi ki: "Etkili kar edemediğimiz, son 10 senedeki iştiraklerimizi söyle". Bunun dışında maalesef City Bank AŞ de vardı. Ne yapamıyoruz? Şu bölümümüz arızalı, ondan dolayı yeteri karı yapamıyoruz veya şu kadar kar ediyoruz onun bir kısmını ona veriyoruz. "Kapatın" dedi ve Sberbank'a sattı bunun üzerine City Bank, 2013'ün başında bitti. Bu çok önemli bir şeydi. Yani başarısızlık olarak baktığın zaman bu. Geri kalan başarısızlıklar bankacılıkta maalesef bankayı tefeci gibi kullanan art niyetli insanlardan oldu ama bankacılıkta doğru işi yapmayıp doğru, dediğim gibi lider doğru seçilmişti belki City Bank'ta, organizasyon doğru yapılmadı, doğru teknolojiye yatırım yapılmadı, topluma doğru ulaşılamadı. Dolayısıyla Türkiye'ye ilk kredi kartını getiren City Bank, geride kalıp en sonda da kayboldu gitti. Kimse City Bank kredi kartı almaz oldu, olay kapandı. Şimdi böyle bir şey olduğu için bu bir başarısızlık.

NKG-DZN: Peki, şimdi Türkiye'nin kendine özgü bir takım davranışlarından Türk kullanıcısının, tüketicisinin farklılıklarından biraz söz ettik. Sence Almanlar veya Deutsche Bank'ın Almanları diyelim bu başarılı iş yapma biçimini, bunların hitap etme şekillerini falan anlıyorlar mı? Ve de öyle hareket ediyorlar mı?

Deutsche Bank: Şöyle anlıyorlar, performans kriterlerini yerine getirdiğin zaman, disiplinli bir şekilde bunu sürdürebildiğin zaman bir sene değil; 3 sene, 5 sene, 10 sene. Bu performans kriterleri oluyor, bu insan başarılı, bu insanın yönetim şekli de doğru diye o insana daha fazla özgürlük tanıyıp, insan derken ben de olabilirim. Organizasyon olarak Deutsche Bank AŞ' yi de bir kişi olarak düşün. Deutsche Bank AŞ ye verilen hedefleri Deutsche Bank AŞ her sene 1999, 2000 den beri Deutsche Bank Aş brandiyle biz buradayız. 2000'den beri her sene üzerine koyarak gitmiş. Hem iş olarak iş kolu olarak

koymuş, hem kendisini genişleme olarak koymuş. Bir de parasal olarak bankaya katkısını arttırarak gelmiş. Dolayısıyla buraya güven var, buradaki yönetime güven var. Buradaki yönetim de kendi arasında paslaşmasına, top çevirilmesine izin veriliyor. O insanların gidip dertlerini rahatlıkla anlatmasına izin veriliyor. Her ülkede böyle mi? Değil. Demek ki birazcık Türk stili olarak biz bazı şeyleri doğru yapmışız. Ama birde çalıştığımız beraber ekibimiz genel müdür bizde 3 defa değişti 9 senede. Dilek, Selçuk Yorgancıoğlu, Dilek Yardım şu an Kalyon Grubunun genel müdürü. Selçuk Yorgancıoğlu şuan Abraaj Grubunda zaten. Bizden çıkıp oraya geçti. Ersin Akyüz üç. Şimdi hepimiz liderimiz değişse de geri kalan 9-10 sene Deutsche Bank tecrübesi olan insanlarız. Dolayısıyla bu şeye baktığın zaman, biz burada bu organizasyonu doğru yapmışız ve yurt dışınada doğru anlatmışız, yaptığımız şeyleri.

NKG-DZN: O zaman bunların böyle özellikle anlamak gibi bir çabası belki olmuyorda sonuçlara bakıyorlar, demek ki yani nasıl götürüyorlarsa demek ki başarılılar. Çok fazlada kurcalamıyorlar belki.

Deutsche Bank: Senden şikâyet yok, sana verilen hedefleri zamanında düzgün bir şekilde finansal olsun olmasın, deliver ediyorsun, abuk subuk işlerde çıkmıyorsun, senin adın oralarda buralarda kötü anılmıyor. Biz Türkiye'ye geldiğimiz zaman belli insanlar seni alıyor içlerine. Borsa başkanına gittiğin zaman selamlaşmandan belli veya atıyorum maliye bakanına gittiğin zaman insanlarla konuşman belli bu insanlara rahatlıkla ulaşabiliyorsun. Sana randevu bile vermeyebilirler.

NKG-DZN: Tabii.

Deutsche Bank: Şimdi bunlara ulaştığına göre başarılısın, dolayısıyla sorgulamaya gerek kalmaz.

NKG-DZN: Anladım.

Deutsche Bank: Her şeyi sıfır yapıyorsundur, mükemmelsindir, burada bir bakıyorsun ki kadın çalıştırmıyorsundur. Şu anda Deutsche Bank'ın en mesela hassas olduğu konulardan bir tanesi bu. Sadece cinsel bakımından değil, ırk olarak da önemli. Şu anda Global'de ciddi anlamda büyük bir projenin sponsoruyum. O projeyi yönetiyorum, 20 kişilik bir ekibim var. Erkek popülasyonu cinsel ayrımcılık konusunda daha çok nasıl

bilgilendirebiliriz? Bunu şey yapıyoruz. Çünkü erkeklerin hiç birisi bunu kabul etmiyor ve inkâr ediyorlar, "Yoktur böyle bir şey". Gelişmiş toplumlarda özellikle bir patron erkek, yanında 4 tane erkek çalışıyor, altında 4 tane daha erkek var. En kötü seviyede hanımlar çalışıyor.

NKG-DZN: Sekreter.

Deutsche Bank: 4 müdür yardımcısı var, 4 müdürü var 3'ü erkek 1'isi müdür hanım. Çok güzel onda bile gayet başarı ama proje üretilecek, yeni bir müşteriye gidilecek yeni bir şey yapılacak, hep 3 erkek kadın hep etrafta roportör olarak müdür, performans değerlendirme müdürü, pasif görevlerde, müşteri karşısındaki konumu, bu ciddi bir sorun.

NKG-DZN: Anladım, bizde daha değişik değil mi bu? Yani Türkiye'de?

Deutsche Bank: Deutsche Bank 130 kişi, 70'i hanım.

NKG-DZN: Ne güzel.

Deutsche Bank: 8 tane direktör var bankada, benim de içinde olduğum. 5'i hanım. Komitemiz 7 kişi, 4'ü hanım. Dolayısıyla biz iyiyiz.

NKG-DZN: Biz iyiyiz evet, onu ben hep fark ettim. Gelişmemiş memleket, yok İslam toplumu falan filan ama…

Deutsche Bank: Yok, yok.

NKG-DZN: Özellikle finans sektöründe, IT sektöründe.

Deutsche Bank: Benim çekirdek takımda 3 hanım 2 erkek var. Onun bir alt seviyesinde de 13 hanım 7 erkek var.

NKG-DZN: Çok güzel, çok gurur verici bir şey.

Deutsche Bank: Gurur vericilik değil, hayır. Lider olarak buraya geldim, ilk gelenlerdendim. Ekipte doğru insanları, hanım-erkek ayırımı yapmadan işini en iyi yapabilecek insanlara yatırım yaptım ilk 5 kişiye. Onlar da aynı şekilde. Şimdi konuşuyoruz. Bu proje geldiği için tepside bize. Bakıyoruz nedir, nedir, nerede doğru yaptık, nerede yanlış yaptık. Yanlış yapmamışız. Bazı biyolojilk özelliklerimizden dolayı bir anda kararımızı veriyoruz ama bizim kontrol edemediğimiz içimizde saklı şeyler. İki tane hanım geliyor, bir tane erkek geliyor. Erkeği alıyoruz. Neden? Maç muhabbeti yaparız,

içkiye gideriz beraber diye. Yok, hayır, belki işi en iyi yapacak hanım. İki hanım geliyor, güzelini alıyoruz.

NKG-DZN: Doğru.

Deutsche Bank: Doğruya doğru. Belki çirkin daha iyi iş yapacak, bilmiyorsun ki. Ama ne diyorsun, "Müşterinin karşısına çıkacak. Bakımlı olsun" Hayır, al bilgisini kullan, bilgisini kullanırken bir taraftan da üstüne başına biraz daha dikkat et, saçını yaptır, makyajını yap gel demek daha kolaydır. Ötekisine işi öğretmek daha zordur.

NKG-DZN: Tabii, tabii. Doğru.

Deutsche Bank: İlk başta konuştuğumuz konfor alanını geniş tutup, bunları personeline ne kadar rahatlıkla söyleyebileceğin de önemli.

NKG-DZN: Doğru. Çok enteresan. Peki, şimdi gelelim bu eleman alımıyla ilgili konuya. Eleman alımı konusunda acaba Türklerle, Almanlar arasında bir fark var mı?

Deutsche Bank: Çok

NKG-DZN: Nedir?

Deutsche Bank: Almanya da, şimdi ben işe almak istediğim şekilde, Alman şöyle kurmuş planını: ki biz ona sonuna kadar riayet ediyoruz, görünürde geleceğim o konuya bu aramızda. Kayıtlı ama aramızda. Şaka yollu aramızda.

NKG-DZN: On the record ama off the record.

Deutsche Bank: 2016 içinde ne kadar büyüyeceğin soruluyor sana. Bir sorular manzumesi geliyor sana. Diyor ki "Ne kadar bütçe bekliyorsun? Türkiye büyüyecek, sen ne kadar büyüyeceksin? Türkiye kadar büyüyemeyeceksen, sebebi ne?" Veya "Türkiye'den daha çok büyüyeceksen neden daha çok büyüyeceksin? Beklentin nedir? Senin partline daki müşterilerin nelerdir?" En son soru şu anda "Bu işi 21 kişi ile yapıyorsun, kaç kişi ile yapmayı planlıyorsun?" "23". Bunu yaptığımız zaman görüşme Eylül ayıydı. Sonuçta dönüyor, diyorlar ki "Sen bu sene ne kadar yapacaksın?" 50 milyon euro, 2016. Diyorlar ki, "Tamam 50 milyon Euro kabul, her şey kabul. Partline da kabul. 23 personele de kabul". Ben en sinir olan kişi olarak işlem bankacılığında, oturuyorum. Sistemde 21 kişiden kaynak planımı 23 kişiye çıkartıyorum. Burada Türkiye'de 1, dünyanın dört bir tarafına yayılmış operasyonlardan 4 kişi daha olsa 5 kişi bu kaynak planımı 21'den 23'e çıkartmak için onay

veriyor, sistem üzerinden. Bunun için hepsine zaman harcıyorum, bazısına kapısına kadar gidiyorum, gitmişken Londra'ya ona da uğruyorum diyorum ki, "Bu böyle böyle, zaten aldık onayları ama sen de bunu bir sisteme gir. Formel olarak onayla". "Tamam". Bu 23 kişiye çıktıktan sonra bu 23 kişi için insan kaynaklarına diyoruz ki, "Kaynağımızı 2017 içerisinde 2 kişi arttıracağız" ama tabii iş planımıza göre, bir tanesini ilk çeyrekte, bir tanesini son çeyrekte alacağız. O da ona göre araştırmasına başlıyor. Bize geliyor, interview yapıyor. Alman şeklini söylüyorum bunun ve biz bu görüşmeler sonunda birisini kabul ediyoruz. Sonra sisteme giriyoruz, diyoruz ki, "Bizim tabanımızı 23'e çıkarttınız. Ben 22. kişiyi almak istiyorum. 22. kişinin özellikleri bunlardır. Bu bilmem ne müdürüdür. Şu, şu, şu görevleri yapacaktır. Fiyatı şudur. Tak. 3 kişi, burada 1, yurt dışında 3 kişi, 4 kişi toplam bunu onaylamak zorunda. Bu 4 kişiden bir tanesi anlaşma yoluyla, müdür olduğu için seviyesi, müdür ve direktör olduğumuza göre, direktörde 2, müdürde bir kişi yurt dışına davet ediyorlar. Bu kişiyle birde onlar görüşüyorlar ve ondan sonra bu şeyden geçtikten sonra personel işe alınıyor. Şimdi Türk sistemine geri dönelim. Biz 23'ü 25 gösteriyoruz.

NKG-DZN: İhtiyacınıza göre.

Deutsche Bank: Şimdi biz 21'den 25 gösteriyoruz bir kere. Çünkü nedir o tabanı mümkün olduğu kadar yukarıda tutacaksın. Çünkü Türkiye'de piyasa ne zaman açılacak, ne zaman, kontrol edebildiğin birçok faktor var ama kontrol edemediğin de birçok faktor var. Bir sabah uyanıyorsun, işine giderken radyoyu açıyorsun ki 3 bakanın oğlu içeriye alınmış.

NKG-DZN: Evet.

Deutsche Bank: Şimdi Türkiye'de ben gelecek sene %11 büyümeyi amaçlarken, bu şartlar altında birde erken seçim olursa, birde arkasından koalisyon gelirse, yok Cumhurbaşkanlığı seçimlerinde bir problem olursa, yok şöyle olursa, yok böyle olursa diye bir anda ben kendi kafamda, hiçbir yere yazılı falan değil %7 ye düşürdüm ben büyümeyi. %7 ye büyümeye kadar bazı gelişmelerden dolayı AKP %55 oy aldı. Arkasından da anayasa mahkemesini, anayasayı değiştirdiler ve Tayyip Erdoğan güçlendirilmiş bir başkan oldu. Bu da mümkün. Bu Türkiye'de ki istikrar olduğu için bir anda faizleri aşağı çeker dövizleri aşağı çeker, bir sürü şey olur. İyi bir şey midir? Politik açısından, düşünce açısından, vicdan açısından senin için iyi olmayabilir ama piyasanın göstergeleri açısından bu olumlu bir şey olarak

algılanır, %11 değil %15 büyüyeceğim demen gerekir. %15 büyümen için 23 kişi yetmeyecek belki 24'e ihtiyacın var. Dolayısıyla sen o seti, daha doğrusu taban'ı mümkün olduğu kadar yukarıya it, o yukarıya kadar çıkartman içinde kavga et, insanlara bunu anlat derdini, 25'e yükselt sonra sen 21'le bitir istersen, hiç kimseyi alma. Ama o ayıp. Bir kere biz hava yastığını mümkün olduğu kadar geniş tutmaya çalısıyoruz bu kurumda insan alırken. Ayrıca kaynak planı şey olmasa bile, onaylanmasa bile ben nasıl olsa bunu onaylatırım deyip görüşmeleri başlatıyorum. Nasıl? Ahbapça buluş hesabı, "Ayhan'cığım biz kaynak planını başlattık, ama şu, şu 2 aday var. Birini City Bank kapattı bak yeni, piyasada iş arıyor adam. Başka adamlara kaptırmayalım bunları, bunları kaçırmayalım. Bunu bağlayalım, gel biz bunun görüşme sürecini başlatalım. Biz bununla nasılsa 2 ay görüşeceğiz. Bu iki ay içerisinde de ben kaynak planımı da alırım. Şunu da yaparım, bunu da yaparım, başlatalım". "Tamam abi, yaparız". Şimdi bu Türk zihniyeti. Aradaki fark bu. Öteki sana söylüyor "Tamam". Alman'ın kitaba döktüğü ve yapmamız gereken, izlememiz gereken yol, biz biraz bunda yine kitabına uydurarak ama birazcık daha S'ler çizerek hareket ediyoruz.

NKG-DZN: Anladım, onay geldiğinde de senin elemanın hazır oluyor. Yani bir takım şeyleri parelel yürütüyoruz.

Deutsche Bank: Yürütmek daha hoş oluyor

NKG-DZN: Okulda öğrenirdik ya

Deutsche Bank: Aynen

NKG-DZN: SpM-M, pert-M

Deutsche Bank: Üretim dersinde vardı. Ama bunu yapmazsam zaman kaybederim çünkü öteki taraf daha yavaş hareket eden bir prozess. Diyorum ben bunu Eylül'de söylüyorum bana Ekim'in 15'inde dönüyorlar bana, "Tamam" diyor, arkasından kaynak planını onaylatmak Ocak'ın 15'i oluyor. Christmas dönemi, şükran günü, şu bu. Bir bakıyorsun, bizde öyle ki insanlar hiçbir tatili almıyor, yaz tatili bilmem ne, adam thanksgiving'den kasımın sonundan çıkıp aralığın sonuna kadar 5 haftalık izinini kullanan var. Şimdi böyle olunca bu iş sen donuyorsun kalıyorsun, zaten bilgi işlemde de bir frize var, 15 Aralıktan sonra bir şey giremezsin bilgi işleme, bu türden bir şey bile giremezsin friz olur. Ben bunu

hareket edemessem 15 Ocak'a kadar, 15 Ocaktan sonra adamı Londra'ya gönder veya Frankfurt'a yolla burada bizim hazırlığımız yapmamızı, çalışan bir insansa ihbarı var şusu var busu var. Çalıştığı yere göre "8 hafta kalacaksın" diyebilir, Türk kanuna göre. Almanya'da öyle değil. Almanya'da "Ayrılıyorum" dersin, eğer yaptığın bir proje yoksa ertesi gün öteki işte başlayabilirsin. Aynı işi yaparsan bazılarında vardır o, benim işimde var mesela o…

NKG-DZN: Rakibime geçemezsin

Deutsche Bank: Rakibime geçemem, en aşağı bir sene dışarıda kalmam lazım. Şimdi böyle bir şey olduğu zaman yavaşlıyoruz, bir anda benim ihtiyacım 31 Mart'ta adamın başlaması, adam başlıyor Mayıs'ta. Dolayısıyla biz Türk usulünü bulduk, paralel idare ediyoruz.

NKG-DZN: Çok güzel, evet. Peki, tedarik konusunda Almanya ile Türkiye arasında bir fark var mı? Büyük bir alım, yani vakalarda kırtasiye alımı vardı, diyelim ki bütün bilgisayarları değişecek buranın

Deutsche Bank: Onda hiçbir şey yok, o çok standart bir şey. Banka genelde bu iş Hindistan'da ki bir ofis tarafından yürütülüyor, teknoloji yatırımlarını bile şey tamamıyla tek elden yapılıyor. Banka bütün sistemde telefonlarını Blackberry'den Iphone'a geçiriyor. Kimlerde Blackberry'miz var, hepsine Iphone vereceğiz. Ne kadar süre? 1 sene. O kendileri veriyorlar, bir bakıyorsun lokalden birisi gelmiş oluyor. "Emir geldi. Blackberry'nizi alıyoruz. Buyurun Iphone'unuz. Veya bilgisayarlarımız hepsi Dell iken bir anda Apple'a geçiyorsun değil mi? Hepsi Apple'a. Veya Lotus Notes kullanırken e-mailde "Microsoft Ofis'e geçiyoruz abi" diyorlar, dolayısıyla bunlar lokalde şöyle bir olay oldu. Bunu exception bankacılıkta sana söyleyeyim; bizim bankacılık denetleme düzenleme kurulu 2011 yılında 2010 yılının sonuydu dedi ki, "Deutsche Bank AG ye bir şey olursa, Deutsche Bank AŞ burada lisanslı bir banka hayatiyetini nasıl devam ettirir?", dolayısıyla dedi, "yurtdışına bağımlı olduğunuz sistemlerin burada Deutsche Bank AG kapattı mı dükkânı benim sistemlerim o tarih itibariyle %50 sini kaybediyor demek, yok oluyor. Bunları buraya getirin." ve bize dediler ki, 2012'nin yarısında genelde BDDK'nın oditörleri Ağustos gibi giriyor her bankaya, "O tarih itibariyle bu dönüşüm de bitsin". Yani bize

yaklaşık 18-19 aylık bir süre verdiler. Bizim bazı sistemlerimiz yurt dışında. Singapur'dayız veya Frankfurt'tayız, Londra'dayız. Onları buraya getirdik operasyon olarak. Ama bunları getirmek demek o sistemlerin, o makinaların, o sürücülerin burada bakımı demek. O bakım için veya orada bir problem olduğu zaman onu kontrol edip, onu değiştirmek görevi demek, burada ki bilgi işlem ekibinin bir anda 300 kişi olması demek. Bunu da yapmadan bunun için Türkiye bazında mevcut sistemlerimiz üzerinden daha fazla enerji sağlayıp acaba daha iyi neler yapabilirizi araştırdık. Gittik BDDK'ya ben bile yüz yüze konuştum. Biz böyle böyle işler yapıyoruz, benim iş kolumda bunları bunları getirmemiz imkânsız. Bunları getirdiğimiz zaman benim bankamı kapatıp giderler. Yani öyle bir maliyet çıktı ki 70 milyon Euro çıktı mesela, kabul edilecek bir rakam değil. Biz size ama bu şekilde hizmet verirsek piyasaya Deutsche Bank AG'nin kapısıda kapansa, burası Deutsche Bank AŞ olarak, full olarak çalışabilir. Rahatlığını verdik, garantisini verdik ve adamlarda kabul ettiler, sonradan da 2012'nin sonunda da hakikaten geldiler, verdiler raporumuzu rahatladık. Dolayısıyla bundan dolayı yapılmış birtakım Deutsche Bank AŞ'ye özgü yatırımlar oldu. O yatırımların kararları, onların burada ki, tabi ki ona bakacak, onu geliştirecek nitelikte insanların alımı, şusu, busu, üstlerimizin tamamen bilgisi, onayı dâhilinde burası tarafından işletiliyor ve işletildi. Dolayısıyla bu yapıldı. Bizim şöyle bir avantajımız var, Deutsche Bank dünyanın ilk on bankası arasında. Fakat bu on banka arasında ürütülen, yönetilen tek banka. Yurgin, bizim Deutsche Bank Aş'nin eski yönetim kurulu başkanıdır. Bir Türkiye aşığıdır adamcağız. Yani Yurgin ile beraber rakı içmişliğimiz çoktur kendisiyle.

NKG-DZN: Karısı Türk mü?

Deutsche Bank: Değil ama sana şöyle söyleyeyim hakikaten Türk aşığıdır. Sene de 15 gün gelir Türkiye'de tatilini ayrı ayrı zamanlarda yapar, her giderken İstanbul'dan gidiyorsa buraya mutlaka gelir. Bir kahvesini içer. Vedat Baş adamıdır, "Vedat gel" der. Yurgin şu anda bir Alman Bankasının bir Hintli tarafından yönetilmesine izin verilmedi pek. Merkel bir kanun çıkardı. Tabii bizce bu böyle, demek ki gelişmiş ülkelerde Almaya'da bile olabiliyor. Emeklilik yaşını finansal sektörlerde 67'ye çıkardı, çünkü Ackermann giderken Yurgin 63 yaşındaydı ve en fazla 2 sene genel müdürlük yapabilecekti ve bunu 67'ye çekti

ve bu 2011'de başladı. 2015'de yaş haddinden Yurgin gidecekti. Ama bizim Türkiye'yi çok iyi tanıdığı için, bu projeyi aynı zamanda 2011'de, bizim yönetim kurulu başkanımızdı o zaman da, dolayısıyla bize çok destek verdi. Dolayısıyla şu anda biz bankanın korunan, bilinen ve ne yaptığı hakikaten takdirle karşılanan bir kurum olduğumuz için, onayların alınması, bu türden yatırımların yapılması bizim için bir nebze kolay oldu. Öyle kolay kolay Deutsche Bank da bir anda "Şu kadar kalem para harcayacağız" diyeceğiz, bunun sebebi şudur budur, bir sürü teknik analiz yapılır, 3 seneden önce buna karar verilmezdi. Ama bizim önümüzde sadece 16 aylık bir süre vardı, o kadar çünkü bizde devlet "yap" dediği zaman "5 sene içinde" demiyor, "1 sene içerisinde yap" diyor.

NKG-DZN: Tabii, doğru. Ve bunu anlayan birilerinin olması Alman dahi olsa önemli bir şey. Burada çalışmış, ya da Türkiye'ye sempati duyuyor olması…

Deutsche Bank: Evet, bu önemli.

NKG-DZN: Peki, politik çevreyle ilişkiler, şimdi politika konuşmadığımız gün geçmiyor, her bir iki arkadaşın karşılaştığında ilk konuştuğu şey politika oluyor, politika bizde önemli bir şey. Politik çevreyle ilişkiler konusunda Türkiye ve Almanya arasında bir fark varmı?

Deutsche Bank: Almanya'da insanlar çok daha şeffaf. Bu ilişkileri yönetiyorsa bankanın özel ekipleri, bu ilişkiyi sağlayan özel ekip ve birimleri var. Şimdi bu birimler tarafından bu ilişkiler yönetiliyor. Yurgin bile gidip Merkel'le görüşecekse bunların mutlaka haberi olur. Bizde biraz daha kapalı kapılar ardında oluyor. Biz regülatör dediğimiz işte SPK, takas bank, borsa gibi kurumlarda kendi ilişkilerimizi kendimiz kurmakta serbestiz, bunda bir şey yok. Bunlar çok fazla politik olarak bakılmıyor. Ama Mehmet Şimşek'e çıkmak, Mehmet Şimşek bizi çağırmadan, tercih edeceğim bir şey değil. Deutsche Bank olarak bunu ifşa etmek istemiyoruz çok fazla, çağrılmadım, Mehmet Şimşek ben burada çalışmadan önce benim çalışma arkadaşım. Ondan sonra zaten HSBC'ye gitti, HSBC'den de buraya bakan olarak döndü. Londra'ya gitti Londra'dan da buraya geldi. Neyse. O bizi bir kere çağırdı, gittik. Ama onun dışında devamlı böyle politik makamların kapısını aşındıran bir kurum olma niyetimiz yok. Çok fazla ismimizin dolaştığını görmezsin. Ersin'in fotoğrafını bir veya iki defa gazetelerde görürsün. Türkiye'de mümkün olduğu kadar limitlemeye çalışan bir kurumuz. Ufağız yaptığımız işi doğru yapıyoruz, bilerek yapıyoruz ve isteyerek bu

şekilde tutuyoruz. Yani öteki taraftan çok fazla politikacılarla da işimiz yok doğrusunu söylemek gerekirse ama mesela yabancıların vergilendirilmesi üzerine bir sorun oldu. Onun için Mehmet Şimşek'e gittik. Çağırdı, gittik. Ondan önce Kemal Unakıtan beni çağırdı, gittim. Hatta bana "Sen ülkeni bayağı seven bir insansın" dedi. O benim Deutsche Bank'li olmamla alakalı değil piyasadaki tecrübemden dolayı. Ayrıca gitmiş demiş ki "Bunu bankalar yapmak istiyor, kim yapmak istiyor? İşte her banka yapmak istemiyor ama Deutsche Bank'ta biri var, yapıyor, çağırın gelsin" demiş, gittim. "Sen dedi ülkeni çok seviyorsun" dedi. "Yok" dedim "Herkes sever sayın bakanım öyle bir şey yok". "Anlat nasıl yapacağını" filan demişti. Öyle konuştuk ama bunları yaparken ciddi anlamda izinler alıyoruz. Yani hediye yollarken yılbaşında atıyorum ajanda yollayacağız Deutsche Bank logolu. Öyle maliye bakanına yollamam, yollayamam zaten izin vermezler. Vergi dairesinin müdürüne yollayamam. Çikolata aldım, pasta aldım, yolladım. Çok iyi iş yaptılar da vergi numaralarımızı hemen çabuk verdiler. Yabancı müşterilere olmaz, yasak. Böyle şeyler ciddi anlamda kontrol edilebilen şeyler ve yapılmaması gereken şeyler. Hediye politikamız var. 50 Eurodan fazla hiç kimseye hediye alıp veremeyiz. Veriyorsak politik anlamda bir ilişki doğuracak ve kötü anlaşılacak hiç kimseye böyle bir hediyeyi veremeyiz. Ama dediğim gibi kendi kişisel ilişkilerimiz ve hep Deutsche Bank AŞ veya Deutsche Bank AG görüşü değil. Bir görüş yapıyorsak benim görüşüm olarak konuşulur.

NKG-DZN: Yani politika önemli olmakla beraber "biz çok fazla girmemeye, mecbur olmadığımız takdirde çok fazla bulaşmamaya çalışıyoruz" diyorsunuz.

Deutsche Bank: Evet, artı Deutsche Bank bakarsan Türkiye'de piyasa yapıcı 12 bankadan bir tanesi. Yani bunu yapan City Bank değil mesela … ile Deutsche Bank. Geri kalan bütün yerli bankalar büyüklerin hepsi bu işte 12 tane bankayız. Yani ne hazinenin çıkarttığı her hazine bonosu veya devlet tahvili ihalesinde minimum %5'ini almakla zorunluyuz. Dolayısıyla devletin borçlandığı minimum %5'i Deutsche Bank A.Ş. üzerinden yapılan bir şey. Biz onu piyasada satıyoruz veya elimizde pozisyon taşıyoruz. Bunun iznini alabilen saygın bankalardan bir tanesiyiz aslında ama ona rağmen bir şey içerisinde değiliz. Biz önemli bir iş yapıyoruz ama haddimizi de biliyoruz.

NKG-DZN: Peki, artık son iki soruya geliyorum. Sondan bir önceki; Türkiye'deki bir işi yaparken Türk olmanın Alman olmaya göre bir avantajı veya dezavantajı var mı?

Deutsche Bank: Türk olmanın avantajı var.

NKG-DZN: Türkçe bilmek dışında ama.

Deutsche Bank: Türk olmanın avantajı var çünkü Türk olduğun zaman karşındaki insanla empati yapmak çok daha basit oluyor. Her ne kadar aynı çevrede büyümemişsen aynı eğitimi almamışsan aynı fikir ve görüşte olmasan da empatiyi yapman daha basit oluyor. Bir Alman'ın Alman genelinde bir yabancının iş yapması bana göre burada daha zor. Lisan önemli ama Türkçeyi bilen çok iyi insanlar var. İşte bundan önce konuşuyoruz… Çok iyi Türkçe konuşuyordu. Konuşması ona bir kapı açıyor muydu? Açıyordu. Ama yabancı olmak mantalite olarak Türkiye'de birazcık daha şey, biz kendimizin piyasada toplantıları var. Yabancı çalışanları olan bankalar var bilim kurumunda. Onlar katılmıyorlar toplantılara. Diyoruz ki İngilizce yapalım gelin. Çünkü neden? Belli bir seviyede yapılacak toplantılarda kararlar çıkıyor, öteki taraftan ben, genel müdür yardımcısı Deutsche Bank AŞ'nin katılıyorum ama X Bankasının genel müdür yardımcısı katılmıyor. Ne oluyor? Yerine gelen müdür diyor ki, "Bir soralım". "Sormam lazım" dediği an iki gün geçiyor. Belki de o anda kararı vermemiz lazım veya "bir daha toplanalım" diyoruz. Ne gerek var? Eğer bir karar alınacaksa, zaten toplantı duyurusu falandı, öyle yapılıyor yani, bir karar alınacak, şunlar üzerine karar alınmak üzere toplanılıyor, o zaman mümkün olduğu kadar insan çağıralım ki, konuşalım. İkna diyorsan İngilizce konuşalım, konuşmayız değil. Ama işte orada eksiklikler oluyor. Türkçede biliyor diyelim ki şef, yine de bana göre Türk olmanın çok daha büyük faydası sağlanıyor. Ama Türkiye'de bir sürü expat var. City Bank expat'larla en çok çalışan bankacılıktaki kurumlardan bir tanesiydi. Fakat şimdi Serra'ya bıraktılar genel müdürlüğü, Türk yapıyor. HSBC Türk yapıyordu Piraye Antika, Piraye ayrıldıktan sonra yerine İngiliz getirdiler. HSBC CEO'su da İngiliz'di ayrıldı, şimdi Hint'li geldi. ING'de yabancılar var. Deniz Bank'ta Sberbank'tan bir iki kişi geldiğini duydum. Bankacılıkta da var bunlar ama mesela bir Garanti'de çoğunluk elinde olan kurum olarak Doğuş Grubundan sonra ki en büyük ortak BBVA olsa da bir tane İspanyol çalışmıyor.

NKG-DZN: Bu hizmet sektörü olduğu için mi acaba?

Deutsche Bank: Hizmet sektörü olmakla beraber, insan yönetiyorsan Dilek, o frekansı yakalayabilmek için o insanlar gibi düşünebilmek... Ben şu an da çok şanslıyım, bir Türk genel müdüre bağlıyım, öteki taraftan da bir Kanadalı, Frankfurt'ta oturuyor, benim 20 senelik arkadaşım, neden? Piyasada benim müşterimdi, şimdi benim patronum oldu çocukcağız. Onun için iki sene Türkiye'de kalmış. Bir asker ailede, asker doktor daha doğrusu GATA'da doktorluk yapan profesör bir Albay'ın yanında yaşamış. Yazları Çeşme'de geçirmiş. Kendi aramızda yazışırken, mesajlaşma sistemimiz var bankada, onun içinde yazışırken, "Günaydın, naber, nasılsın?" diye yazar. Dolayısıyla hala Türkçesini unutmamış oluyor, arkasından da gitmiş iki sene Rusya'da yaşamış, Rusçasını da kaybetmemiş. Dolayısıyla biz kendimiz konuşurken bizi anlayan bilen, ne olduğunu anlayabilen insanlarla çalışmak da farklı, senin gibi düşünmeyen… Benim eski patronum bir ara Finlandiyalıydı, adam böyle "Siz bütün Akdenizliler aynısınız" derlerdi.

NKG-DZN: Bize göre de İskandinavların hepsi aynı.

Deutsche Bank: Şimdi iyi bir şey mi söylüyor, kötü bir şey mi? Kötü bir şey söylüyor, çünkü neden, çünkü biz hararetliyiz, biz hızlı hareket ederiz, hızlı çabuk karar veririz, o kararımız çoğunlukla yanlış olabilir ama yine de verdiğimizden dolayı memnun oluruz, geri adım atmayız. Ama ötekiler düşünüyorlar, tartıyorlar, hızlı değil yavaş hareket ediyorlar, yavaş karar veriyorlar ama çoğunlukla doğru karar veriyorlar. Şimdi bu ikisi çatışmaya başladığı zaman sen yaşadığın organizasyonda sorunlar yaşıyorsun. Ama Türkiye'de çalışıyorsan, Türk olmasında çok daha büyük fayda var.

NKG-DZN: Aslında yabancılara da bir hayranlığımız vardır bizim değil mi? Çok beğeniriz, o Alman yapmış, iyi yapmış falan, asılacaksan ingiliz ipiyle asılacaksın gibi bu tip laflarımız vardır. İki kelime Türkçe biliyor diye adama tapmadığımız kalır.

Deutsche Bank: Doğru da, bunlar birazcık geçmişten gelen inanışlar olduğuna inanıyorum. Artık biz belli bir yaşta, jenerasyondaki insanlar, 80'den sonra üniversite okuyup, belli bir yere gelmiş olan insanlar artık o görüşte değil. Çünkü dediğim gibi teknolojinin gelişmesiyle birçok şeye artık rahat ulaşabiliyoruz, yani dünyanın herhangi bir ucunda ne olduysa seyredebiliyorsun, okuyabiliyorsun, takip edebiliyorsun, gidebiliyorsun. Eskiden buradan New York'a uçmak için Brüksel'den aktarmalı gitmen gerekiyordu. Şimdi

İstanbul'dan 3 tane Türk Hava Yolları'nın uçağı bir Delta uçağı, bir United Airlines… Gitmek istiyorsan git, 2 gün sonrada geri gel. Tabii parayla, imkânla. Ama sonuçta mesafeler de bu bakımdan kısaldı, bir bakıyorsun herkes bayram tatilinde yurt dışına gidiyor, herkes bir Paris, Londra, Roma özellikle buraları görmüş biliyor. Onların kurallarını, onların yaşam şeklini biliyoruz. Ama bir taraftan da dediğin başındaki muhafazakârlığımız da olduğu için o hayranlığımızın yanında, yaşanan olaylarda 2008'den itibaren Avrupa Birliği şu, bu neler oldu. Yanlış mıyım?

NKG-DZN: Tabii.

Deutsche Bank: İspanya, beğenmediğimiz Güney Kıbrıs, herkesin başıydı, dünyada Malta ile beraber bu işin en çok yapıldığı yer battı. Avrupa birliği üyesi, battı yok oldu.

NKG-DZN: Onlar da çok matah değil.

Deutsche Bank: Karşılaştırdığında diyorsun ki "Nesi var ki?"

NKG-DZN: Biraz da kendimize güvenimiz geldi. Büyümekle, popüler bir ülke, popüler bir şehir olmakla... Yani onlar sıkıntı yaşıyor, biz yaşamıyoruz. İşte yani aşağılık kompleksi.

Deutsche Bank: Şimdi baktığın zaman tekrar popülerliğimizden ciddi anlamda sahte bir popülarite olduğunu görüyoruz, maalesef. Bunlar yaşanan şeyler. En basiti, Gezi olayları, bizim yurt dışında ki kredibilitemizi yüz üzerinden 80'den 70'e düşürdü bana göre çünkü Almanya'nın bakışı, Merkel'in verdiği reaksiyonlar belli, yani siz Türkler böylesiniz. Siz insan hakkı tanımıyorsunuz. Siz insanlar 3 tane ağaç için oraya 3 tane çadır koyuyor, sabaha karşı oraya saldırıyorsunuz, çadırını yakıyorsunuz, adamların gözünü oyuyorsunuz, oradan sille tokat uzaklaştırıyorsunuz. Arkasından kapınıza 500.000 kişi geliyor, onlara da biber gazı sıkıyorsunuz. Yanlış mı? Her yerde var gösteri, ben içinde kaldım Londra'da, şeyde işçi hakları üzerine tam, onlar da biber gazı sıkıyorlardı, ama onların demokrasi anlayışı çok daha farklı. Sindirmişler, bizim gibi değiller.

NKG-DZN: Bir Alman gazetesinde bir başlık görmüştüm ben o gezi olayları sırasında: "% 50 ile iktidara geldin ama demokrasi o % 50 için ne yaptığın değil, geri kalanlar için ne yaptığındır."

Deutsche Bank: Ben onu herkese söylüyorum % 50 muhafazakâr olabilirsin ama geri kalan % 50'ye de o kadar demokrat bir liberal olman lazım. O liberalliği göstermiyorsan,

sen bütün ülkeyi, öyle balkona çıkıp "ben herkesi kucaklıyorum" diyemezsin. O kadar da liberal düşünmen lazım. Yani sosyal demokrat olan bir insan, aşırı sağcı gibi düşünmek zorunda zamanı gelince. Lidersek, başbakansak bunu yapacağız. Burada oturuyorsun, insan yönetiyorsun, çocuk bekleyen var, yanında çocuğunu düşürmüş olan var, yanında çocuğu doğmuş vefat etmiş olan var, benim ekibimde. Şimdi 3'ünü de yan yana koyduğun zaman birbirlerine karşı muamelelerini yönetmek zorundasın, düşünebiliyor musun fecaati? Şimdi burada öyle bir empati kurman lazım, ona göre hareket etmen lazım, bunu devamlı övmemen lazım, ekibe söylemen lazım. Atıyorum ya sen Ayşe'yi çok övüyorsun bebeği, öteki daha yeni düşürdü, ötekisinin çocuğu 9 aylıkken vefat etti. Sen şimdi bunu gördüğün zaman ona göre bu sistemi kurman gerekiyor.

NKG-DZN: Çok doğru, evet. Peki, son soruma geliyorum ondan sonra günlük işlerine dönebilirsin, bakalım bu arada neler olmuş?

Deutsche Bank: Bayağı bir şey olmuştur eminim.

NKG-DZN: Şimdi şirketin Almanya'daki merkezinin bazı olaylara tipik bir Türk yaklaşımından farklı bir şekilde yaklaştığı ve de sizi hiç anlayamadığı, yani neden, kardeşim ne var bunda, bu böyle mi çözülür dediği durumlarla karşılaşıyor musunuz?

Deutsche Bank: Karşılaşmaz olur muyuz? En sonunda biz Türkiye için üst yöneticileriz, Türkiye'yi yönetiyoruz ama bir bölgeyi yönetenler var, artı birde global olarak yöneticiler var. Şimdi sen herkesle aynı çizgide yönetim stratejini uygulayamıyorsun, ürünü geliştirmeyi de, basit bir şey çıkaracaksın, diyor ki sana Singapur'da ki arkadaşlarımız, "baktım bu ürüne, Türkiye'ye özgü bir ürün", anlattım şudur ve onlar size destek versin. "Ben yapayım bunu", "yok olmaz". Bu şekilde kurulmuş düzenlerde haliyle çatışmalar çok oluyor ve de bizim yaptığımız bir iş hatalı olsun olmasın, sonucu iyi çıksın, yine de sorgulanıyor. Şöyle sana söyleyeyim bu piyasada belli şeyleri, bankayı büyütmek için bazı insanlar, bu bankanın çok şubeli bir banka olmasına karar verdi. Şube yerlerimiz tutuldu, yaklaşık 300 kişi işe aldık 2007 yılında. Şube yerlerimiz üzerinde Deutsche Bank logolarıyla Nişantaşı'nda, Akatlar'da, artık insanların gözüne soktuk, gazetelerde adresleri çıktı ilk şube diye. O zamanki Genel Müdürümüz Selçuk Yorgancıoğlu televizyona, gazeteye çıktı. Sonradan en son artık bu iş yapıldı çok güzel ama bir şey atlatılmış.

Bankanın … komitesine bu daha onay için sunulmamış olduğu ortaya çıktı. Ve bu ürünü sundular en sonunda ve şöyle sana söyleyeyim 2 Temmuz Salı günü bu sunum, daha doğrusu 1 Temmuz günü sunum oluyor. 2 Temmuz'da da artık şubeler açılıyor. Tarihler belli. BDDK'dan izinler alındı, davetiyeler dağıtıldı. Herkes hazır. Ben yaz tatilinde olacağım ona rağmen geleceğiz, her şey hazır. 2 Temmuz günü de biz saklama birimi olarak da Garanti Bankası'nı satın alıyoruz, parasını ödüyoruz. 115 bin milyar dolar iş alacağız. Şampanyalarımız hazır. Paramızı 1 Temmuz'da ödedik, 2'sinde açıklayacağız. 1'i akşamı Selçuk aradı beni. Ben teknedeydim tatilde. Ertesi sabah iniyorum tekneden, sabah 6'da uçağa binip buraya geliyorum, imza atıyoruz. "Sen yarın sabah direkt geliyorsun bankaya" dedi. "Şampanya falan patlatmıyorsun, sen de gidip televizyona çıkacaksın, olayı anlatacaksın ama biraz abart". "Neyi abartacağım?" "Maalesef Ackermann şubelerin açılmasına izin vermiyor" dedi. Dondum. Selçuk da donmuş. Selçuk da bitmiş. O zamanki yönetici, ismi lazım değil, Türkiye'deki insan, hemen ayrıldı zaten. Demiş ki adam "Siz şube açıyorsunuz, ne yapacaksınız şubede?" "Mortgage satacağız." Demişler. Bütün sunum mortgage üzerine geçmiş direkt. Adam en sonunda akıllı demiş ki "Bizim Doğan Holding'le kurduğumuz bir mortgage şirketimiz var, 'Deutsche Doğan Mortgage' diye, orası ne yapıyor?" demiş, "Mortgage satıyor". Orada bir şirketim var ve o işi yapıyor sen sadece mortgage satmak için ne kredi kartı vereceğim diyorsun. Ne bireysel kredi vereceğim, hiç bir şey yok. Sadece mortgage satacağım ve mortgage çok önemli bir sektör Türkiye'de deyip, "Şube açmaya nasıl karar verdiniz?" demiş. Bu bana pek anlamlı gelmiyor, ben Türkiyede böyle bir büyümeyi kabul etmiyorum diyip çıkıyor toplantıdan, bu kadar.

NKG-DZN: Siz bunu almadan mı bu onayı almadan mı? Bütün bu işleri…

Deutsche Bank: Bu onay alınmamış. Şimdi sorun bu nasıl bu işi yaptınız var ya buraya kadar bunu nasıl. Bizde her bir yeni ürün geliştiriyorsan bizde bir sistem var. Sisteme girersiniz. Sizin bütün paydaşlarınız size bu işte katkı verenler onaylar ben bu şin yapılmasına izin veriyorum. Bu iş onaylanmamış. Ama zaten zerre kadar bu işe inanamayan bir insandı, zerre kadar. "Bu işi yapamayız" diyordu. Benim gibi insanlarda… Bu iş hakikaten kapatıldı. Ben sana söyleyeyim, Hintliler geliyor, çalışıyor, sistemler

yapıyor. Orada insanlar yatıyor, kalkıyor. Biz oraya, toplantıya gidiyoruz. Fiziki anlamda burada yetersizliklerimiz var. Orası bizim için 8-9 kat kapatmıştı düşünebiliyor musun? Felakettik. Korkunç paralar dönüyordu. 2 Temmuz günü ben gittim televizyona çıktım sabah saat 9:45 de. CNBC'de. "Deutsche Bank A.Ş. Garanti Bankası Saklama birimini 115 milyon dolar karşılığında aldı". Geldiğimde bahsettiğim toplantı odasına 300 kişi toplanmış. Selçuk, "Emekleriniz için teşekkür ederiz ama sizinle yollarımız ayrıldı" dedi.

NKG-DZN: Yani televizyonda yapmaya devam ediyoruz gibi anlattı, yapılacak…

Deutsche Bank: Şimdi sen orda bir şeyi kutluyorsun. Deutsche Bank'ı anlatıyorsun, çok güzel. Öteki taraftan 300 kişi kapının önüne konmak değil, hepsinin hakkı en üst seviyede verildi. Hak edişleriyle, ayrılma tazminatıyla. Hatta birçoğunu Selçuk arayıp benim şahitliğimde Deniz Bank'a Garanti'ye, çünkü oralardan almıştık insanları. Geri yerlerine yerleştirdik de çoğunu %60-%70 ini geri kalanının bir senelik maaşları verildi. Yani bir sürü şey yapıldı. Ama sonuçta biz buraya kadar getirmişiz. Türkler, çoğunluğu Türk'tü bu ekibin. Biz gerekli onayları almamışız adamlarda bizi onu söyledi. Siz buraya kadar nasıl geldiniz? Buralara nasıl gelebildiniz?

NKG-DZN: Bu tekrar eski bankasını arayıp onları geri yerleştirmek falan, bu da biraz Türk usulü bir şey değil mi?

Deutsche Bank: Evet, evet ama…

NKG-DZN: Değil mi ama o vicdan denilen veya işte…

Deutsche Bank: Ama ne diyorum, dün gelen çocuk bana şunu, "Bankacılığa girme ne yapıyorsun bankacılığı boşver". "Ne yapayım?" dedi. "Gel" dedim, "ben seni Coca Cola'ya yollayayım". Coca Cola'da genel müdür yardımcısı benim arkadaşım Alpay'a yolladım CV sini. Arçeliğin CEO'su arkadaşım. Doğan'a yolladım CV'sini. Pegasus'a yolladım CEO'su arkadaşımız Süleyman dedi ki: "Sağ olun, teşekkür ederiz. Yani Türkiye'de bence büyüyecek sektörler bunlar veya zaten büyümüş şeyler al bunları değerlendir kardeşim. Bunlar yapılıyor, çünkü dediğim gibi o networking önemli. O arkadaş şeyleri, ilişkileri önemli, onları işletmek lazım.

NKG-DZN: Evet, evet. Çok teşekkür ederim, çok enteresan şeyler öğrendim.

Deutsche Bank: Öğretmek değil de, diğer yaptığınız interviewlardan benimkisi çok farklı olmamıştır umarım.
NKG-DZN: Daha farklı oldu.

BASF (1 Alman Yönetici)

NKG-DZN: Herr BASF, könnten Sie mir einige Hintergrundinformationen zur Firma geben, z.B. zur Größe von BASF und wann BASF in die Türkei expandiert ist?
BASF: Die BASF in der Türkei blickt zurück auf ungefähr 100 Jahre. Als Konzern sind wir schon fast 150 Jahren unterwegs. Die Türkei selber ist für uns heute ein Business Center, das heißt Managementplattform für die Region. Region ist sozusagen Türkei, der ganze mittlere Osten, Nordafrika, Westafrika, Iran, Saudi, Ägypten und Dubai. Ich bin der CFO dieses Business Centers. Wir haben andere Kollegen mit Sitz in der Türkei, auch Türken, die eine regionale Funktion wahrnehmen, sei es aus dem Vertrieb oder einer anderen Funktion heraus. Dann haben wir in der Türkei selbst zurzeit noch vier Gesellschaften, die BASF Turk Chemia und noch drei weitere Gesellschaften, die über Akquisition dazugekommen sind. Das sind drei kleinere Produktionsgesellschaften; eine ist im Lackbereich tätig für z.B. Autoreparaturlacke. Dann haben wir eine Construction Chemical Sight; die macht Chemikalien für die Bauindustrie. Und dann haben wir den Systembereich; das sind Schaumstoffe. Was den Umsatz in der Region angeht, sind wir bei ungefähr 1,8 Milliarden Euro und was die Türkei angeht, bei ungefähr 750 Millionen. Mitarbeiter in der Türkei sind wir 850 - die Aufteilung Blue Colour zu White Colour wäre ungefähr 300 zu 500.
NKG-DZN: Was bedeutet „Blue Colour“ und „White Colour“?
BASF: Blue Colour sind Arbeiter in der Produktion und White Colour sind nicht in der Produktion Beschäftigte.
NKG-DZN: Ok, das reicht schon vollkommen. Ich bräuchte noch ein paar Hintergrundinformationen zu Ihrer Person. Wie alt sind Sie?
BASF: 51.

NKG-DZN: Und Sie sind gebürtiger Deutscher, nehme ich an.

BASF: Ich bin gebürtiger Deutscher.

NKG-DZN: Ihr höchster Bildungsgrad, den Sie erreicht haben, wäre welcher?

Studium, also Diplom. Ich bin Wirtschaftswissenschaftler.

NKG-DZN: Wo haben Sie studiert?

BASF: Nürnberg.

NKG-DZN: Auch im Ausland?

BASF: Ich war mal kurz in St. Gallen, aber das kann man nicht als Studium bezeichnen. Das war der Einstieg. Also, eigentlich nein.

NKG-DZN: Wie lange arbeiten Sie bereits? Wieviel Jahre beträgt Ihre Arbeitserfahrung insgesamt?

BASF: 26. Wenn ich mit 25 angefangen habe und 51 bin, dann schaff ich das ja abzuziehen.

NKG-DZN: Wie lange arbeiten Sie schon in der Chemie-Branche?

BASF: Seit 26 Jahren.

NKG-DZN: Und bei BASF?

BASF: Seit 26 (lacht).

NKG-DZN: Wie lange arbeiten Sie schon im Ausland?

BASF: Seit ungefähr 20 Jahren.

NKG-DZN: Und das auch in der Türkei?

BASF: Nein. Ich bin Diplomatenkind, ich bin also im Ausland geboren und aufgewachsen usw. Hab dann studiert, bin dann zur BASF gegangen. War dann nach 3 Jahren 2 Jahre in Peru, dann 4 Jahre in Hong Kong, dann war ich kurz in Deutschland, dann war ich 3 Jahre im Auswärtigen Amt in Japan, dann war ich wieder kurz in Deutschland, dann war ich in Österreich, dann war ich 6 Jahre, nein, 5 Jahre in Moskau, dann war ich 2 Jahre in der Schweiz, dann wieder kurz in Deutschland und seit 2009 bin ich halt hier in der Türkei.

NKG-DZN: Das ist ja ein interessanter Lebenslauf.

BASF: Ja. Never back, not Germany.

NKG-DZN: CFO sind Sie bei BASF seit wie vielen Jahren?

BASF: CFO ist ja sozusagen eine Funktion. Ich bin, seit…als ich von Moskau nach…nee…als ich aus der Schweiz zurückkam nach Deutschland, obere Führungskraft - das bin ich seit 2007- und jetzt bin ich in der Funktion als CFO seit 2009. Ich bin aber nicht CFO der BASF; das ist ein Vorstandsmitglied und der sitzt in Ludwigshafen; sondern CFO der Region hier. Also Business Center Turkey, Middle East, North Africa. Für diese 26 Länder.

NKG-DZN: Das war es schon soweit zu den Hintergrundinformationen, kommen wir jetzt zum eigentlichen Interview. Steigen wir einfach ganz generell ein. Was sind Ihre Eindrücke - wie ist man in der türkischen Geschäftswelt erfolgreich? Welche Kriterien muss man erfüllen? Wie funktioniert Business in der Türkei?

BASF: Vielleicht bin ich da nicht die richtige Benchmark, weil ich schon so lange im Ausland bin. Ich habe meinen Führungsstil und meine Eigenarten. Die werden sozusagen auf den Rest draufgespült. Ich assimiliere mich nicht. Aber generell würde ich sagen, Türkei ist immer noch eine Region, wo viel über die persönliche Schiene läuft. Formen ist wichtig, implizites, explizites Verhalten…implizit dahingehend, dass alle Beteiligte von gewissen Verhaltensnormen wissen, die sie einhalten und nicht dagegen verstoßen. Was ein anderer vielleicht nicht unbedingt zur Kenntnis nimmt und deshalb gegen Regeln verstößt, die hier unausgesprochen und von der Kultur her gegeben sind. Aber wie wird Geschäft gemacht? Es ist immer noch viel kontaktgetrieben. Das ist die eine Seite, aber im Endeffekte sind es im hohen Maße eigentlich noch - und wahrscheinlich wesentlich mehr als in Deutschland - Unternehmer im Sinne der Struktur der Industrie und der Eigentümerverhältnisse. Und die sind schon - ich will nicht sagen egoistisch, aber dem eigenen Vorteil bedacht.

NKG-DZN: Die Manager hier in der Türkei?

BASF: Ja, die Manager, aber auch die Unternehmer, die Firmen. Natürlich gibt es auch viele professionelle Firmen, die auch Ausländer, einen anderen persönlichen Führungsstil und Unternehmensführungsstil haben. Aber viele haben noch diese Mentalität des Einzelkaufmanns. Das heißt „Ach, mach ich mal das. Da kriege ich eine schöne Marge. Da spekuliere ich mal ein bisschen, da warte ich mal ein bisschen.“ Ich sag mal, als

Unternehmer hab ich ein Risikomanagementsystem. Ich habe andere Themen, die ich betrachte. Die Entscheidung als solche treffe ich als eine, die eingebettet ist, in einen Canon von Elementen, die Sie berücksichtigen. Das ist zum Teil hier nicht gegeben, denn hier reagieren sie sehr emotional und sagen: „Wir machen das so und so." Ob sie es nun wissen oder nicht. Da haben die keine Hemmungen.

NKG-DZN: Können Sie vielleicht ein Beispiel nennen? Können Sie sich an eine ganz konkrete Situation zurückerinnern?

BASF: Eine konkrete Situation, die wir im Finanzbereich haben, ist, wenn wir Kunden haben, die sich für die Währungsentwicklung interessieren. Die zahlen die Rechnung nicht, weil sie davon ausgehen, dass ihre Währung wieder stärker wird. Das würde ein anderes Unternehmen nicht machen. Die haben eine Verpflichtung zu zahlen. Wenn die vielleicht eine Erwartung hätten, würde sie vielleicht einen Foreward Hedge machen. So sagen die: „Ok, ich spekuliere ein bisschen und ich denke mal das geht gut." Das geht auch schief, aber das juckt die gar nicht. Die Entscheidungsfindung ist sehr getrieben von Erfahrung, aber eben von dieser gewissen…nicht spielerischen… aber sagen wir Einzelunternehmersicht, wo man den Vorteil holt. Aber die ist nicht abgebunden durch eine rationale Betrachtung, die wir vielleicht mehr haben würden als professionelles Management. Es gibt natürlich viele türkische Unternehmen, die auch professionell sind und die betrachten das dann. Aber die werden im täglichen Leben ein Problem haben. Wir kennen das natürlich auch, dass die Leute sagen: „Wir machen das so und so. Wieso müssen wir uns an Regeln und Prozesse halten? Ich weiß, das läuft so und das machen wir mal." Wo ein anderer sagen würde: „Nee, das geht so nicht, da gibt's Ärger, es gibt Prozesse. Hier geht es nicht darum, was du denkst, sonst was du begründen kannst und dann treffen wir gemeinsam eine Entscheidung." Das ist nicht so das Ding hier.

NKG-DZN: Sie haben nun auch die persönlichen Beziehungen angesprochen. Wie unterscheiden die sich von Beziehungen in Deutschland bzw. spielen die in Deutschland gar keine Rolle?

BASF: Ich bin ja so selten in Deutschland. Aber ich denk mal, in Deutschland wird schon unterschieden zwischen Beruflichem und Privatem. Es kann im Unternehmen wunderbar

sein, aber das bedeutet im Privaten gar nix. Sie können eine gute Firmenbeziehung haben, aber das heißt nicht, dass Sie eine private Beziehung haben. Da denkt man hier schon ein bisschen anders. Wenn Sie eine gute, tiefe Firmenbeziehung haben, ist das auch eine Freundschaft. Dann wäre es verwunderlich, wenn Sie sich nicht auch privat privat treffen würden. Da ist der Unterschied: Die Deutschen sind sehr rational. Die Firma ist Firma, Privat ist Privat. Wenn das gekoppelt werden kann, wunderbar, ansonsten geb ich sozusagen nicht mein Hemd an der Eingangspforte ab, aber so ungefähr. Ich geh raus; das ist eine ganz andere Welt als meine Familie. Das vermischt sich hier schon ein bisschen. Die sind hier auch wesentlich emotionaler. Von daher können Sie nicht so trennen zwischen Entscheidung und Aktionen, die sie als Führungskraft vornehmen von einer persönlichen Ebene. Damit haben sie ein Problem. Jede Entscheidung wird persönlich genommen. Da wird nicht differenziert, weil das eben eine sehr emotionale Sache ist.

NKG-DZN: Können Sie Beispiele von Firmen nennen, die aus dem Ausland in die Türkei gekommen sind und besonders erfolgreich waren bzw. von solchen Firmen, die hier untergegangen sind und warum?

BASF: Also ich denke, alle Firmen, die aus Deutschland oder Amerika gekommen sind und die ich kenne, die sind eigentlich alle erfolgreich. Und die sind alle erfolgreich dahingehend, weil sie eine gescheite Analyse gemacht haben, bevor sie den Schritt gegangen sind. Dann haben sie festgelegt, ob sie als Produktionsstandort hier sind, als Regional Hub, um zu produzieren und zu exportieren. Oder weil sie den Markt entwickeln wollen bzw. in einem schon entwickelten Markt erfolgreich sein wollen. Und dabei sind sie eigentlich alle erfolgreich. Es gibt natürlich Firmen - und das weiß ich nur, weil ich da ein Jobangebot bekommen habe - die nicht erfolgreich gewesen sind, z.B. ein deutscher Textilkonzern. Aber ich denke nicht, dass sie Probleme haben, weil sie ein falsches Businessmodell haben, sondern weil sie halt - und das ist auch meine persönliche Meinung - eine falsche Auswahl an Führungskräften haben. Wenn sie als deutscher oder internationaler Konzern kommen, können Sie nicht mit einem reinen türkischen Management arbeiten, weil das Probleme geben wird.

NKG-DZN: Warum?

BASF: Die Türken sind erstmal sehr hierarchisch. Und die Türken haben ihre eigenen Vorstellungen - wie ich schon sagte -, wie sie mit Risiken und Entscheidungen umgehen. „Ich bin jetzt eben der CEO, ich weiß das und deswegen machen wir das so." Ob er das rational begründen kann, ob er das darf, interessiert ihn im Endeffekt nicht die Bohne. Und wenn es nun ein rein türkisches Management ist, dann gibt es nur Türken, die alle akzeptieren, dass der Obere den Unteren sticht - ohne Diskussion; das ist eben so. Der Führungsstil ist relativ dirigistisch und da gibt es auch keinen Widerspruch. Natürlich hängt das auch von der Person und anderen Faktoren ab. Als ich bei dem Unternehmen mit dem Jobangebot später nachgefragt hab, sagten die: „Wir haben nur Türken gehabt und das hat nicht so geklappt. Besonders die Kommunikation mit dem Mutterhaus." Klar, sie müssen ja auch die Werte des Mutterhauses transportieren. Sie können nicht einfach hier was kaufen oder aufbauen und haben dann Leute, die das Mutterhaus nicht kennen. Da brauchen Sie sich nicht zu wundern, dass sie ein Eigenleben führen. Da brauchen Sie sich nicht beschweren. Alle, die ich kenne, sind irgendwie erfolgreich. *Wie* erfolgreich, also hinsichtlich ihrer Pläne, das kann ich nicht beurteilen.

NKG-DZN: Warum ist BASF erfolgreich?

BASF: Weil wir die Chemical Company sind, ne?! Gut, wir sind ja in vielen Märkten Oligopolisten. Das heißt, wir sind schon so lange im Markt. Wir sind seit 100 Jahren schon hier. Wir sind ein Unternehmen, dass sich sehr über das Produkt, die Technik und die technische Kompetenz definiert. Es ist unsere Herausforderung und deshalb versuchen wir das immer wieder jedes Jahr…weil wir wissen, dass wir da ein Problem haben. Wir sind sehr rational getrieben und sehr wenig emotional. Das ist in allen Ländern so, auch in der Türkei. Wir haben immer Ausländer in den Führungspositionen. Nicht in allen, aber in den Key Positions. Aber wir haben eine sehr rationale Herangehensweise. Wir vertreiben durchstrukturierte Produkte, die einen Zweck erfüllen und wo kein Wettbewerber ist. Deshalb sind wir erfolgreich. In Märkten, die fragmentiert sind, wo die Kundenbeziehung und die Kundeneinbindung der Erfolgsfaktor sind, da sind wir nicht so erfolgreich.

NKG-DZN: Aber ist das nicht auch in der Türkei so?

BASF: Was?

NKG-DZN: Dass der Kunde viel Hingabe vom Unternehmen fordert - eben diese persönliche, emotionale Beziehung?

BASF: Wenn nur *unser* Produkt hilft, dass er gut ist, dann hat sich das erledigt. Wenn er woanders nicht hingehen kann, dann *muss* er bei uns kaufen. Es gibt viele Produkte, die gibt es nur bei uns. Wir definieren uns über Liefertreue, Lieferqualität, Prozesstiefe, die er beim Wettbewerber nicht bekommt. Wer bei uns kauft, will am Weltmarkt mitmachen. Er braucht das Produkt, denn nur dann ist sichergestellt, dass er auch die Qualität hat.

Wir liefern auch die Mengen. Es gibt viele Märkte, z.B. im Chemie- oder Kunststoffmarkt, da braucht jemand 1000 Tonnen. Da gibt es vielleicht fünf Anbieter, die bieten ihm 1000 Tonnen, vielleicht sogar drei, fünf oder zehn Prozent billiger als die BASF. Sagt der jetzt „Ich bin Opportunist und nehme das mit", geht er das Risiko ein. Wenn er z.B. eine Produktion aufbaut und sicherstellen muss, dass er sein Rohmaterial bekommt, will er einen Lieferanten haben, der auch in schwierigen Zeiten liefert. Und das machen wir halt. Das ist der Vorteil. Wenn einer mit uns ins Geschäft kommt, garantieren wir diese Menge und die liefern wir dann auch. Egal was, wir machen es. Aber das können wir, weil wir eben nicht 10.000 Tonnen produzieren, sondern weltweit eine Million. Gut, wir haben auch mehr Kunden, aber da kann man was machen. Das lassen wir uns natürlich bezahlen.

Wenn es emotional wird…wenn es erklärungsbedürftige Produkte sind, die über die emotionale Schiene verkauft werden…in Industrien, die sehr Consumer nah sind…das ist eine Challenge für uns. Ich würde nicht sagen, dass wir da nicht erfolgreich sind. Aber wenn wir erfolgreich sind, liegt es primär an der Produktqualität, an der Prozesssicherheit als an der persönlichen Fürsprache der Vertriebsleute. Die sicherlich auch sehr gut ist, aber im Gegensatz zum Wettbewerber vielleicht nicht ganz so gut.

NKG-DZN: Sie haben jetzt verschiedene Punkte angesprochen, wie man in der Türkei ans Business herangehen sollte - z.B. die persönlichen Beziehungen, die Emotionalität. Glauben Sie, dass sich Deutsche mit dieser Herangehensweise schwer tun?

BASF: Weiß ich nicht. Ich bin zwar selber emotional, aber ich hab mich… Ich bin ja jetzt fünf Jahre da. Ich hatte ein Diversity Inclusion Seminar, ein Tête-à-Tête, zwei Tage lang mit Selbstreflexion. Da saß auch eine Psychologin. Als ich hier in die Türkei kam, dachte

ich, ich mach mal den Integrativen, ich binde die Leute ein, ich empower die. Aber das hab ich mir besser abgeschminkt. Die meisten türkischen Führungskräfte überschätzen sich. Die haben alle ein Ego, dass unter der Decke hängt. Und dann sind die kritikresistent; das wird dann gleich emotional aufgefasst. Sie sind auch sehr individualistisch, in der Beziehung, dass sie danach streben…das haben wir in dem Seminar herausgearbeitet…es ging um meine Manager, die streben danach, immer *sich* zum Mittelpunkt zu machen. Immer *ich*. I'm the Great and the Best usw. und gar nicht so das Team. Die mögen zwar familienorientiert und emotional sein, aber wenn es um Geschäft oder Vorteile geht, sind sie sehr egoistisch orientiert. Das merkt man hier natürlich auch, wenn sie eine Führungskultur wie wir in der BASF haben, wo der Einzelne - natürlich haben Sie viele Persönlichkeiten, die einen Impact machen - im Hintergrund verschwindet. Es ist ein Erfolg, der sich durch das Tun und Mitwirken vieler ergibt. Das finden die hier nicht so toll.

Das heißt, ich führe jetzt auch dirigistischer, weil ich einfach den Nerv für diese Diskussionen nicht mehr habe. Die fühlen sich übergangen und dann sagen sie „Ich!" und das hätte ich nicht so oft mit denen besprochen und der andere kriegt mehr Liebesbeweise und er wäre doch so ein toller Hecht und wieso nicht er…Da mache ich es jetzt eben auch wie ein Türke. So ist das und das machen wir jetzt so.

NKG-DZN: Aber Sie haben nicht das Gefühl, dass Sie Probleme haben mit türkischen Eigenschaften…

BASF: Nein, ich pass mich da einfach an! Die wollen einen Chef haben, der ihnen sagt, wann sie aufs Klo gehen, dann kriegen sie den auch! Jetzt darfste gehen. Es ist vielleicht ein bisschen pauschalisiert, aber wenige von denen haben einen Habitus, wo sie sagen: „Ich entwickle mich und die anderen um mich herum." Die entwickeln, so ähnlich wie die Chinesen, *sich selbst*. Und gern auf Kosten anderer.

NKG-DZN: Wie kommen Sie mit dem Spagat zwischen den persönlichen Beziehungen und dieser Ich-Konzentriertheit zurecht?

BASF: Ich habe damit kein Problem. Mein Grundprinzip als Führungskraft war immer - nicht nur in der Türkei, auch wenn man die Leute hier auf dem fürstlichen Weg anspricht -

da ist meine Distance und ich assimiliere mich hier nicht. Ich lade auch keinen…In Moskau habe ich Leute nach Hause eingeladen und Parties gemacht - das war anders. Weil das da im Geschäftsleben keine Belastung war. Hier wäre es eine Belastung. Weil a) erwarten sie es nicht. Machen Sie es, sagen sie „Oh, vielleicht bedeutet das einen besonderen Favour" und dann wissen sie vielleicht die Grenzen nicht einzuhalten. In Moskau hat man getanzt und gesoffen und am nächsten Tag war alles wieder in Ordnung. Kein Problem. Hier hätte man dann eine ganz besondere Beziehung zum Herrn BASF. Das ist hier ein bisschen anders. Generell halte ich mich da auf Distance. Gut, ich lade jetzt einmal im Jahr die Führungskräfte zu mir nach Hause ein. Das ist eine sehr formelle Tätigkeit. Die kommen nie mit Ehefrauen, die kommen nur alleine. Ist eine echt steife Sache. In Moskau würden sie um vier Uhr morgens nach Hause gehen, in Deutschland vielleicht auch. Hier ist das Essen fertig und nach einer halben Stunde sind sie alle weg. Das ist für die auch ein offizieller Anlass, so gerne sie das vielleicht auch schätzen. Aber es ist auf beiden Seiten nicht so, als würden wir eine Ebene tiefer einsteigen oder wir direkt eine Freundschaft haben. Ja, im Einzelfall hab ich auch Gespräche mit Führungskräften über Familie und Probleme, aber das muss man im Einzelfall absehen, wie das ankommt und so.

NKG-DZN: Also schon persönliche Beziehung aufbauen, aber immer auf geschäftlichem Level…

BASF: Nee, nicht so. Ich kann auch persönliche Beziehungen aufbauen. Muss nicht geschäftlich sein. Viele Themen, die wir besprechen, haben mit Familie zu tun oder mit Problemen, z.B. Geschiedener, die im Rosenkrieg sind, wie auch immer. Aber das ist dann mehr die Rolle eines Beraters. Die Chinesen würden sagen „Elder Brother", ich geb dann sozusagen meine Erfahrung mit, meine Guidance, ohne dass ich mich in dem Problem assimiliere. Ich geb Ratschläge und so. Da ist schon eine Distance, auch wenn es private Themen sind.

NKG-DZN: Wir verlassen den generellen Bereich und kommen zu konkreten Fallbeispielen in besonderen Geschäftsbereichen. Nehmen wir an, bei Ihnen bei BASF ist eine Stelle vakant. Welche Unterschiede haben Sie zwischen deutschen und türkischen Herangehensweisen, um neue Mitarbeiter zu rekrutieren, beobachtet?

BASF: Das ist schwer. Das ist nun eine deutsche Firma und wir machen es deutsch. Sie machen es türkisch. Wenn wir es türkisch machen, würden wir uns im Markt nicht differenzieren. Die Leute kommen ja zu uns, nicht nur weil wir BASF sind - ja, zum Teil schon - aber viele von den meisten Mitarbeiter kommen, weil sie nicht zum Türken wollen. Sie sagen „Ich gehe zum Deutschen, weil ich da einen anderen Führungsstil hab. Da wird der Mitarbeiter ernst genommen. Da wird nicht gemobbt. Da gibt es Regeln." Das heißt, viele kommen von einem Background mit deutscher Schule, im Ausland studiert. Die suchen ganz bewusst eine nichttürkische Unternehmenskultur, sonst könnten sie auch zum Türken gehen. Bei uns erwarten sie ein Comliance-Verhalten, kriegen Gehalt, das auch im Vertrag steht. Bei Türken steht im Vertrag X und dann kriegen sie nur die Hälfte und unter dem Tisch ein bisschen bar, weil man die Steuern sparen will…what the heck!

Der andere Teil ist - sagen wir mal, sie kommen, wenn sie Chemiker sind, über die BASF in die Türkei. Sie haben die Möglichkeit, mehr kennenzulernen, eine Karriere im Konzern vorzunehmen und rauszugehen. Es bewirbt sich bei uns nicht unbedingt ein Blindbewerber so nach dem Motto „Ich hab zufällig fünf Gesellschaften gefunden und da ist auch die BASF dabei." Das glaub ich so nicht. Unsere Rekrutierung ist nach deutschem BASF Maßstab, die ist nicht türkisch.

NKG-DZN: Wie unterscheiden die sich?

BASF: Das ist relativ einfach. Wir haben einen transparenten Prozess. Es gibt Unterlagen, sie müssten Interviewrunden durchlaufen, sie werden von verschiedenen Personen beurteilt, es gibt einen Feedbackprozess. Wir kommunizieren auch die Ergebnisse, wenn jemand nicht genommen wird. Oder wenn sich einer bei uns bewirbt und nicht zum Interview kommt, kriegt er auch eine schriftliche Absage. Das ist mehr so die Dokumentation, aber im Prozess selber…

Ich hab mich noch nie beim Türken beworben, aber ich könnte mir vorstellen, beim Türken sitzt der Chef und vielleicht noch ein anderer und dann sagt man „Passt oder passt nicht." Machen wir uns nichts vor, bei uns ist natürlich auch die Chemie oder die Frage des Eindrucks zur Kompetenz - soweit wir das beurteilen können - im Interview ein Thema. Natürlich fragt man sich „Passt die Person zu mir, zu meinem Umfeld? Wie würde sie sich

verhalten?“ Wir haben auch ein Cluster von Persönlichkeiten, viele Deutschtürken auch, die sagen „Ich bin eigentlich Deutscher, will aber in der Türkei leben. Dann geh ich zu BASF und hab beides.“

Wir haben viele andere nicht. Sie werden bei uns zum Beispiel keinen sehen, der ein Kopftuch trägt. Finden Sie nicht. Nicht hier jedenfalls im Verwaltungsbereich einschließlich Sales. In der Produktion ja, aber die haben mit BASF…ja…schon was zu tun, aber ob da jetzt BASF steht, das würden die gar nicht merken. Da könnte auch was anderes stehen. Das ist ein Produktionsstandort, da wird gearbeitet.

NKG-DZN: Wie steht das jetzt in Zusammenhang mit der religiösen Orientierung?

BASF: Nee, die Frage ist nicht die religiöse Orientierung, sondern die, sich zu bewerben. Wenn ich zu BASF hierhin gehe, sind meine Schnittmengen ganz andere. Ich bin in Deutschland unterwegs, habe andere Leute.

Die Kollegen, die in dem Produktionsstandort sind, sehen nur Türken. Die Chefs sind aus dem gleichen Dorf. Sei es, Ihr soziales Umfeld, das Sie verlassen, finden Sie in der Firma wieder, also bewerben Sie sich dort auch. Wobei jemand, der sagt, er ist religiös, der wird sich garantiert nicht bewerben. Schon allein die Gespräche hier, unten trinken die Männer dann Bier oder die Frauen laufen bei uns im Minirock rum. Der würde dann nach zwei, drei Monaten sagen „Das ist nicht meine Welt.“ Das vermitteln wir nicht. Ich hab noch nie gesehen, dass sich einer bei uns beworben hat…sagen wir mal…wir haben hier religiöse Leute, aber die es auch sichtbar machen über die Kleidung… Wenn wir einen Kollegen aus anderen Ländern hier haben, fällt das richtig auf. Wenn Sie in der Kantine sind, laufen plötzlich welche aus den arabischen Ländern herum, und dann sieht man unsere Damen, die Mini oder Hotpants tragen und sehr offenherzig sind…da kommen schon Kulturen zusammen.

Die Frage war ja nach der Rekrutierung. Wir ziehen Leute an, die sagen „Wenn ich zu BASF gehe, stelle ich mir etwas vor.“ Die deutsche Gründlichkeit, die stellen sich Freiheit vor, der Chef mobbt sie nicht. Viele Mitarbeiter, die mal beim Türken waren, sagen: „Wenn ihm die Nase nicht passt, wirst du weggemobbt oder du bekommst Probleme.“ In kleinen oder großen Gesellschaften ist das sicher anders geartet. Ob sie bei uns das finden, was sie

suchen, ist eine andere Frage. Aber die stellen sich Solidität vor, die Firma geht nie pleite, da bekomm ich immer mein Gehalt. Ich kann mich kleiden, wie ich will, im Rahmen dessen. Da wir keine Bewerbung von jemandem bekommen, der seine Religion über die Kleidung sichtbar macht, gehe ich davon aus, dass wir für solche Leute nicht attraktiv sind. Sie sagen „Da sind nur moderne oder andere Türken und da fühl ich mich nicht wohl."

NKG-DZN: Verlassen wir den HR-Bereich und kommen zum Einkauf. Haben Sie Unterschiede beobachten können? Schließen Sie von Vornherein bestimmte türkische Einflüsse aus, z.B. bei der Auswahl von Lieferanten bzw. können Sie Unterschiede zu türkischen Unternehmen erkennen, wie ein Lieferant ausgewählt wird?

BASF: Natürlich. Aber das ist nicht nur Türkei spezifisch. Dieses ganze Cluster…da können sie z.B. russische Nachfolgestaaten nehmen oder die arabischen Länder. Das ist alles das Gleiche. Das ist die Frage von Compliance oder Nicht-Compliance. Die Frage zwischen strukturiertem Vorgehen und nicht strukturiertem Vorgehen. Die Frage „Habe ich eine Mehrheitsentscheidung oder eine Einzelentscheidung?" In der Türkei ist a) der eigene Vorteil immer wichtig, aber wahrscheinlich wird er sagen „Das ist jetzt von der Familie XY, kauf ich mal da ein, bezahl vielleicht ein bisschen mehr aber hab da einen Vorteil." Oder er sagt zum anderen „Ich kaufe bei dir ein, aber ich hätte gern noch einen Kickback dort."

Das geht bei uns alles nicht, weil wir das verreglementiert haben. Es gibt Verfahren, Multiple Decision Layers. Es gibt eben nicht diese Einzelentscheidung. Selbst ich kann nicht sagen „Ja, ich würde gern diesen Lieferanten haben wollen." Das ist ganz nett, dass ich das will. Es gäbe dabei viel Probleme oder Unruhen, weil der Einkäufer sagt: „Es gibt einen Bewerbungsprozess, einen Auswahlprozess, eine Bewertungsliste. Es müßten mehr Angebote eingeholt werden, nicht nur eins." Es müsste alles dokumentiert werden. Es gibt mehrere Leute, die Entscheidungen treffen. Du bist ja immer im…ja, sagen wir nicht im Rennsport…aber unter Kontrolle. Man darf auch nicht dagegen verstoßen, weil irgendwann eine Revision kommt und die das raus findet. Da haben Sie durch das Regelwerk und die Einstellung, die wir hier haben oder als Deutscher, die Pluralität im Angebot. Wir wollen das offensichtlich und herausgearbeitet haben. Das muss dokumentiert werden,

nachrechenbar sein. Und nicht einfach, dass einer sagt „Das ist ganz nett. Wir machen das jetzt so und der Preis passt.“ Die Lieferanten hier sagen schon „Das ist in Ordnung so. Ich verkaufe dir auch eine Beziehung. Wenn du es mit mir machst, habe ich noch den dabei.“
Das will nicht heißen, dass wir es nicht machen. Es kann natürlich schon sein, dass ich bei diesem Lieferanten einkaufe und auch bereit bin, mehr zu zahlen. Weil ich weiß, der ist verbandelt mit dem Konzern und mit dem will ich auch noch ein Geschäft machen. Aber dann mach ich das bewusst. Dann schreibe ich auch rein, dass der Marktpreis zehn ist und ich 10,50 zahle. Ich mach das Geschäft mal, weil wir hoffen, dann den Einstieg woanders zu haben. Das wird dokumentiert. Das ist eine sichtbare Entscheidung für alle. Transparenz und Struktur. Und das geschieht auch nicht singulär durch eine Person.
Gut, ich hab ja nicht im türkischen Unternehmen gearbeitet, aber ich könnte mir vorstellen, dass Lieferantenauswahl bei Türken primär keine rationale Entscheidung ist. Im Endeffekt wollen alle Geld machen. Ich kann mir nicht vorstellen, dass irgendein Türke in seinem Unternehmen etwas kauft und seinem Freund nur einen Luftpreis zahlt. Es muss ja ein Geschäft bleiben, das im Endeffekt stimmen muss. Aber die Elemente, die zu einem Geschäftsabschluss führen, sind vielschichtiger und wesentlich mehr getrieben durch wann, mit wem, und wieviel, als bei uns.
NKG-DZN: Aber Sie würden schon sagen, dass solche Geschäft in Deutschland auch manchmal über Beziehungen laufen…
BASF: Machen wir uns nichts vor. Objektivität gibt es nicht.
NKG-DZN: Aber im deutschen Markt wird Objektivität schon mehr anvisiert als hier, oder?
BASF: Richtig. Aber auch wenn ich subjektiv bin, wird das dokumentiert. Durch den Zwang zur Dokumentation minimieren Sie die Subjektivität. Wenn jemand sehr subjektiv ist, wird er aus dem Prozess herausgequetscht. Natürlich gib es nichts Objektives. Schon allein, wen ich einlade: Wenn ich einen offenen Tender mache und in die Zeitung gebe, dann kommen die Angebote. Aber wenn ich das nicht mache und ich spreche Unternehmen an, dann habe ich schon die erste Auswahl gemacht. Wenn ich fünf Unternehmen anspreche und nicht zehn, die im Markt sind, habe ich die anderen fünf ja schon

ausgeschlossen - aus welchen Gründen auch immer. Wir bei der BASF haben eine Lieferantenvoranalyse, soziale Kriterien, Lieferantenaudits. Die müssen eine Compliance Prüfung überstehen. Da filtert sich dann heraus, mit wem wir überhaupt arbeiten. Dann mag es strategische Gründe geben. Wir wollen auch Lieferanten in einer Region unterstützen, weil wir Competition haben wollen. Wir, im oligopolistischen Bereich, wollen gerade im Dienstleistungsbereich sicherstellen, dass dort auch Wettbewerb herrscht. Z.B. 2009 war ich hier für den Einkauf zuständig, als Global Controller für die Strategie. Da haben wir in der Region Ludwigshafen bewusst Unternehmen finanziell mit Darlehen unterstützt, weil wir nicht wollten, dass sie pleite gehen. Es nützt ja nichts, wenn sie drei Anbieter für spezielle Chemiewartung haben, zwei gehen pleite und dann haben Sie nur noch einen. Tolle Verhandlung. Dann können Sie den beim Preis nicht mehr ausspielen. Also haben wir dafür gesorgt, dass sie nicht untergehen. Oder umgekehrt: Wenn wir irgendwo eine Competition haben wollen, versuchen wir, dass ein Lieferant entsteht, weil die sich dann so schön beharken und wir haben den Vorteil. Da gibt es ja vielfältige Strategien im Einkauf. Ich könnte mir vorstellen, dass das in der Türkei ein Bereich ist, wo nicht nur Deutsche, sondern auch alle anderen Internationalen wesentlich more mature und weiter sind, was die Prozesse angeht. Im Endeffekt geht es um Prozesse, Transparenz, Dokumentation.

NKG-DZN: Sie sagen jetzt „weiter“. Das hört sich an als empfände sich die Türkei noch in der Entwicklung und wäre rückschrittlich.

BASF: Na logo.

NKG-DZN: Nehmen Sie das *so* war oder als: Es ist hier eben anders?

BASF: Nee, natürlich ist es rückschrittlich, weil es drauf ankommt, wo man mitspielen will. Wenn ich in der Türkei spielen will, dann ist es nicht rückschrittlich. Aber die meisten Firmen in der Türkei wollen im internationalen Geschäft mitspielen und da gelten natürlich internationale Regeln. Da spielt auch das Thema Compliance - ich bin ja auch Chief Compliance Officer - eine wichtige Rolle. Wenn es eine internationale Ausschreibung gibt und Sie erfüllen das nicht, dann haben Sie ein Problem. Es gibt die ganzen ISO Zertifizierungen. Es gibt sehr viele Zertifizierungsinstitute auf nationaler Ebene, aber

international interessiert das keinen Menschen. Nationale Zertifizierungen kannst du kaufen - ich übertreib jetzt mal ein bisschen.

Mit Zertifizierungen beim TÜV usw. weiß ich auch, dass der Prozess objektiv gelaufen ist. Wer international mitspielen will - und das gilt nicht nur für die BASF, sondern auch die türkischen Firmen - der muss dafür sorgen, dass seine Arbeitsabläufe und Prozesse geändert werden. Es gibt hier viele Firmen, die nicht nur erfolgreich sind, sondern auch hinsichtlich des internationalen Benehmens agieren.

NKG-DZN: Verlassen wir das Feld des Einkaufs und kommen zum politischen Umfeld. Haben Sie Unterschiede bzw. Besonderheiten in der Türkei hinsichtlich des politischen Umfeldes um ein Unternehmen erlebt?

BASF: Als ausländisches Unternehmen ist das ein schwieriges Feld.

NKG-DZN: Warum?

BASF: Da ich nun so lange im Ausland gelebt habe, gibt es für mich eine Devise: Ich bin überall Gast und halte meinen Mund. So ist das. Kann ich auch nur jeden empfehlen. Als Gast hat man Gastrechte, aber auch Gastpflichten. Und man äußert sich nicht zu jedem innenpolitischen Thema. Ich bin kein Türke, also muss ich mich auch nicht dazu äußern. Ich habe eine persönliche Meinung, aber die muss ich nicht kundtun.

Das gilt für das Unternehmen genauso. Das heißt, wir würden als Unternehmen nicht meinungsbildend in wahlpolitischen Themen auftreten. Das steht uns nicht an; würde auch nicht akzeptiert werden. In Deutschland würde ich es auch nicht akzeptieren, wenn z.B. Google meint, es müsste etwas zum Mindestlohn sagen…vielleicht ein schlechtes Beispiel.

Wo wir natürlich schon tätig sind, ist, wenn wir sehen, dass die Wettbewerbssituation verzerrt ist - weil es z.B. Markteintrittsbarrieren gibt oder Praktiken, die uns hindern und türkische Unternehmen begünstigen. Beim Thema Advocacy sind wir natürlich schon aktiv.

NKG-DZN: Könnten Sie kurz erklären, was mit Advocacy gemeint ist?

BASF: Advocacy heißt, dass Sie versuchen, Ihre Position als Firma im öffentlichsozialen Raum zu vertreten. In Deutschland hat man früher Lobbyismus gesagt. Aber Advocacy ist etwas mehr als Lobbyismus. Lobbyismus wäre ganz konkret, wenn Sie ein ganz

bestimmtes Thema forcieren. Advocacy heißt…wir als BASF stehen für Sustainability, also treiben wir Projekte wie Energieeffizienz voran. Bei diesen Themen gehen wir über Universitäten oder den Staat rein. „Mach die Isolierung deines Gebäudes besser!“ oder „Wie kann man die Ausbildung verbessern?“ - so indirekte Maßnahmen, solche Themen machen wir. Das machen wir auch nicht weil wir Utilitaristen sind. Im Endeffekte haben wir die Produkte und der kauft dann bei uns. End of the day macht man es immer, weil es was bringen muss. Ich meine, keiner ist hier Mahatma Gandhi und sagt „Ich rette die Welt.“

Bezogen auf die Türkei sind wir in den ganzen wichtigen Unternehmensverbänden dabei und versuchen unseren Beitrag zu leisten, der wie im europäischen Kontext funktioniert. Wir reden sozusagen *für* die Chemie, gemeinsam mit Bayer oder je nachdem… Nicht nur für BASF, aber mit einem Eigeninteresse im Hintergrund. Wenn wir ganz konkrete Issues haben, gehen wir an die Regierung heran, zum Ministerpräsidenten oder zum Fachminister und machen unsere Petitionen.

NKG-DZN: Also das läuft in Deutschland ganz genauso.

BASF: Ja, natürlich. In Deutschland nutzen wir auch den BDI, der diese Funktion hat. Die Bundeskanzlerin redet auch direkt mit den Führungsspitzen der DAX 20, weil…die haben…die sind Multiplikator…die haben viele Mitarbeiter. Das ist wichtig. Umgekehrt, ob es was bringt, ist eine andere Frage. Ich denke, das Wichtigste sind die Unternehmensverbände. Das ist hier bei uns Tüsiad, der Hauptverband. Das ist so das Pendant zum BDI. Dabei sind wir eben aktiv.

Was wir nicht machen würden und einen Schritt zurück gehen würden, sind Themen, die rechtlich nicht einwandfrei sind. Da versuchen wir, indirekt zu intervenieren. Sagen wir, die Gemeinde hätte gesagt - hat sie bei uns auch gesagt -, sie verbreitern die Straße. „Wir holen uns jetzt mal fünf Meter bei euch in der Firma.“ Da wird unsere Straße zwangsenteignet. Da ist unser Ansatz: Wir schauen ins Gesetz. Gibt es kein Gesetz, haben wir Pech gehabt. Gibt es ein Gesetz oder eine Verordnung, würden wir über den Rechtsweg reingehen. Ein Türke würde das anders machen. Der würde sagen „Wer ist involviert? Den kenne ich, den spreche ich mal an. Vielleicht gibt es noch andere Wege, den zu überzeugen.“ Nicht

compliant. Man ist auch für Geschenke hier nicht unempfänglich. Und plötzlich ist das Thema weg. Das ist keine Alternative für uns. Alles was über den Rechtsweg kodifizierbar ist, wird auch gemacht. Wenn es nicht kodifizierbar ist…also…und wir den Minister kennen, dann rufen wir den an, das ist in Ordnung…aber ansonsten würden wir vielleicht eher sagen „Wir halten uns zurück." Wenn es natürlich unternehmenswichtig wäre, ja. Aber wenn es eine kleinere Sache ist, würden wir drauf verzichten.

NKG-DZN: Würden Sie es so einschätzen, dass man in der Türkei besondere Beziehungen in die Politik stricken müsste, um erfolgreicher am Markt zu sein?

BASF: Schauen Sie die ganze Bauwirtschaft an. Die besteht ja nur wegen Erdogan. Machen wir uns nichts vor. Da läuft kein Großgeschäft…ich sag mal Erdogan ist wie Putin…da können Sie sich vorstellen, wie da die Strukturen sind und wer wo was verdient. Das ist nicht mit unserem Verständnis in Deutschland …in Deutschland ist vielleicht auch nicht alles ganz sauber, aber die Tenders können Sie hier knicken.

NKG-DZN: In Deutschland ist es zumindest illegal, aber hier…

BASF: …ist es auch illegal! Täuschen Sie sich mal nicht! Hier gilt BGB; die haben hier die Kapitel der EU auch übernommen. Auf dem Papier ist das auch illegal. Nur: Wo kein Kläger, da kein Richter. Der Richter selbst ist empfänglich für Repression. Der ist nicht unabhängig. Da sie alle irgendwie miteinander verbandelt sind oder Verpflichtungen haben, ist jeder auch irgendwie erpressbar. Deswegen sind sie auch offen für Repositionierungen. Das macht es ein bisschen schwierig. Manche Themen sind nicht so nachvollziehbar…z.B. in Deutschland das Katasteramt…das gibt's hier noch nicht so lange. Sie müssen bedenken: Die meisten Firmen in der Türkei bescheißen auch die Steuer. Das heißt, sie haben zwei Buchführungen. Das wird huschi, huschi gemacht - man will das gar nicht dokumentieren. Z.B. Sie kaufen eine Firma und die besitzt ein Grundstück, dann stellen Sie hinterher fest, dass ein anderer kommt und sagt „Das ist mein Grundstück! Das ist doch meine Firma" Dann gibt's keinen Nachweis und Sie stellen fest, dass der nicht richtig gearbeitet hat und den Verkauf aus Schwarzmitteln gemacht hat. So ein Rattenschwanz! Wenn Sie mit Türken in meinem Alter reden würden, die würden vielleicht sagen, dass sich viel zum Besseren

bewegt hat. Und das ist garantiert so. Aber es gibt immer noch Unterschiede und sie sind immer noch empfänglich für so was.

NKG-DZN: Haben Sie das Gefühl, dass Sie mit BASF in der Türkei mehr mit der Politik verbandelt sind, als das Headquarter in Deutschland?

BASF: Nee, das sind wir nicht.

NKG-DZN: Ich möchte keine eventuellen Machenschaften erfragen (lacht) …

BASF: Was meinen Sie mit dem Wort „verbandelt"?

NKG-DZN: Dass Sie in der Türkei noch mehr auf politische Beziehungen angewiesen sind, um erfolgreich im Markt zu sein.

BASF: *Das* wahrscheinlich, ja. Machen wir das? *Nein*. Da stehen wir uns aber selbst im Wege, weil wir das eher rational betrachten. Unsere Manager sind auch rationale Manager. Wir haben unsere eigenen Compliance Richtlinien und da kommen Sie an gewisse Grenzen. Wir versuchen über Advocacy natürlich Einfluß zu nehmen, aber das machen wir dann themenbezogen. Aber dass wir z.B. zwei Wochen mit Erdogan auf eine Kreuzfahrt gehen, die wir zahlen und nachher sagen „Zwei Wochen schöne Zeit gehabt, du schuldest mir drei Gefallen", wie das so passiert - das machen wir nicht. Das machen aber vielleicht türkische Konzerne. Aber wenn Sie die Unruhen anschauen…es gibt auch ein paar Konzerne, die sich gegen Erdogan gestellt haben. Die Konsequenz ist, dass die von der Steuer auseinandergenommen werden, wie Putin das auch gemacht hat. Der rasiert die. Da haben die gar keine Chance. Die Restlichen, die zuschauen, sagen dann „Aha, das passiert, wenn du dich mit ihm anlegst. Die Message haben wir verstanden." So ist das einfach.

NKG-DZN: Vielen Dank für diesen interessanten Einblick. Haben Sie aufgrund Ihrer deutschen Staatsbürgerschaft hier in der Türkei bestimmte Vor- oder Nachteile erlebt, unabhängig davon, dass Sie bestimmte Regelungen aus dem Headquarter besser kennen?

BASF: Wenn ich aus dem deutschen Headquarter komme, dann gehen die hier davon aus, dass Sie das Headquarter vertreten und auch so umsetzen. Die Kunst ist natürlich, das so umzusetzen, dass Sie dem einen gerecht werden, ohne dem anderen weh zu tun. Das heißt, zentrale Vorgaben und Strukturen werden umgesetzt. Wenn es eine größere lokale Differenz gibt, dann müssen Sie versuchen, den Spagat zu machen. Das ist ja Ihr Job, sonst

bräuchte man auch keinen Deutschen. Den Deutschen schicken wir entweder für das Management, aber vor allem, um den Corporate View in die Gesellschaft zu bringen. Wir versuchen damit natürlich auch einen Imprint zu machen, damit es eine BASF Gesellschaft wird und eben nicht eine türkische. Wir haben eine mehr oder weniger weltweite Kultur, die ist erfolgreich und die wollen wir beibehalten. Nicht so wie ein amerikanischer Konzern, wir sind kein Google, aber die Kultur, die wir haben…ist nicht „von oben runter". Die meisten Leute, die bei uns arbeiten, arbeiten 15, 20 Jahre. Also sind wir alle ein bisschen ähnlich: rational, mittel- bis langfristig denkend, Solidität suchend, bodenständig. Das ist unsere Kultur. Hinsichtlich Diversity Inclusion…andere Mindsets…damit tun wir uns schwer, weil wir eine grundsolide Kultur vertreten. Nicht nur in Deutschland, sondern in vielen Ländern. Wir sind auch attraktiv für Menschen, die so denken. Das stärkt natürlich. Ich hab ja schon gesagt, wenn es kundennah wird, ist das für uns eine Herausforderung. Deswegen müssen wir auch andere Leute haben und Gruppen ansprechen können, die wir heute nicht ansprechen können. Das ist aber schwierig. Das ist einfacher gesagt als getan. Das werde ich, denke ich mal, nicht mehr erleben. In 20 Jahren vielleicht setzt man z.B. voraus, dass die Leute auch gehen. Sonst bleiben die. Es gibt andere Konzerne, die einen ganz anderen Wechsel haben.

NKG-DZN: Das heißt, um den Bogen zur Frage zurück zu spannen, Sie empfinden es als Vorteil, dass Sie diese deutsche Unternehmenskultur hier im Markt etablieren können?

BASF: Dass wir unsere Identität am Markt herausarbeiten können, ja.

NKG-DZN: Aber erleben Sie hier Situationen als Vorteil, weil Sie bestimmte Sachen machen können, eben weil Sie Deutscher sind bzw. als Nachteil, weil Sie Deutscher sind. Fühlen Sie sich vielleicht manchmal etwas diskriminiert?

BASF: Nö. Aber das ist vielleicht auch die falsche Frage, weil ich nun oben auf der Leiter bin. Es ist schwierig…jemand im Middle Management würde vielleicht sagen, dass er von seinem türkischen Chef diskriminiert wird. Mag sein. Die Frage stellt sich für mich nicht.

NKG-DZN: Und Vorteile?

BASF: Im kulturellen Bereich schon, weil ich sage: „Ich bin so, wie ich bin als Deutscher." Ich assimilier mich nicht. Ich bin erkennbar verlässlich. Sagen wir mal, ich bin anders.

Ist das ein Vorteil im täglichen Tun? Wenn ich gewisse Dinge erklären will, ist es ein Nachteil. Wenn es um Dinge geht, die wir schon eingangs besprochen haben…wie meine Führungskräfte als Person agieren…dann haben Sie schon ein Problem. Wenn Sie genauso werden wie die, wird vieles einfach sein. Da Sie da aber schon eine Sollbruchstelle eingebaut haben, bricht sie auch auch laufend. Man nehme als Konsequenz, dass ich mich, was Entscheidungen angeht, wie ein Türke verhalte…die Diskussion kürze und nicht immer versuche, alles zu ergründen…das ist jetzt so, fertig, tschüss.

Kommt auf die Situation an. Aber pauschal, nein.

NKG-DZN: Die letzte Frage zielt darauf ab, ob sie hier Situationen erlebt haben, in denen das deutsche Headquarter offensichtlich andere Herangehensweisen hat, als die Türken das hier normalerweise tun?

BASF: Na logo, laufend. Guidelines, Strukturen, Prozesse - das ist das Thema. Prozesse werden definiert, dokumentiert, eingehalten und sind Gesetz. Dann wird das auch bitte so gemacht. Aber die Türken haben da ein Disziplinthema. Die sind halt sehr dynamisch. Unterschriftsregeln sind in der Türkei z.B. ein bisschen kompliziert. Und unsere ist obendrein noch kompliziert. Das heißt, Sie definieren, wer was unterschreiben darf. Ein Deutscher liest das durch und hält sich dran. Ein Türke…nö. Der weiß genau, dass die Rechtsfolge für Ungültigkeit in der Türkei sogar schlimmer sein kann, als in Deutschland. Aber das juckt die weniger. „Lese ich nicht." Dann halten sie sich nicht dran. Wenn Sie sie dann sprechen, sagen die „Weiß ich nicht". Dann sagen Sie: „Aber das steht doch da drin." „Nö, och…wusste ich gar nicht…ach."

Von der Mentalität her sind Deutsche wesentlich verantwortlicher, was diese Dinge angeht und würden sich auch proaktiv drum bemühen. „Das ist mein Job. Was darf ich? Was darf ich nicht? Oh, da ziehen die sofort vor Gericht. Lese ich mal. Frag ich mal." Das ist hier nicht so gegeben. Da muss man eben mit umgehen. Es gibt wichtige und unwichtige Dinge. Unwichtige Dinge würden Sie laufen lassen. Es gibt Dinge, da können Sie sich 20 Jahre im Kreis drehen - die werden es nicht einsehen. Nicht die Obrigkeitstreue Deutscher, aber…dieses regelkonforme Verhalten ist im deutschen Kulturkreis stärker ausgeprägt als im türkischen.

NKG-DZN: Regeln sind ja z.B. auch in der Compliance festgelegt. Sie sind ja Compliance Verständiger. Gibt es da aus dem Headquarter Vorgaben, die Sie hier nicht einhalten können, z.B. Geschäftsessen…

BASF: Nee, da gibt's nix. Unsere Compliance Regeln gelten in allen Ländern gleich, ob Sie passen oder nicht passen. Und die passen immer, das ist uns wichtig. Für die BASF ist das ein bisschen schwieriger als für regional Zuständige. Wenn wir ein Verhalten in einem Land dulden werden, was z.B. in Amerika nicht geduldet wird, schadet es uns weltweit dennoch, weil wir vielleicht in Amerika abgestraft werden, weil sie wider nix zu tun haben… Die Regeln, die wir uns definieren, werden weltweit umgesetzt und davon darf nicht abgewichen werden.

NKG-DZN: Aber wie geht das? Räumen diese Regeln von Vornherein schon so viel Flexibilität ein, dass man sie lokal anpassen kann?

BASF: Es gibt gewisse Regeln, die sind nicht diskutierbar - was Korruption, Bestechung, Geldwerte oder Einladungen in eine VIP Lounge eines Ferrari Fans angeht. Da gibt es keine Diskussion. Fertig, aus. Wo nicht nur die Türken, sondern auch die anderen Länder ein Problem haben, ist z.B.: Ich bin Finanzer und mein Schwager arbeitet bei der Bank. Da ist es hier gängig, dass Sie mit dem ein Geschäft machen. Das ist ein Interessenkonflikt uns muss offengelegt werden. Die Flexibilität kommt dahingehend, dass wir sagen „Das sind die Regeln. When in doubt, ask! Mach es transparent." Ich entscheide dann, ob es erlaubt ist oder nicht. Es mag zu Problemen kommen, wenn ich abweiche. Dann sagt einer vom Headquarter: „Du hast falsch entschieden." Aber das ist für mich jetzt mal egal. Wenn es um den Mitarbeiter geht, der eine Entscheidung trifft, muss er geschützt sein, insofern, dass er es transparent macht und den Chef fragt, der wiederum den CFO fragt und die beiden zusammen das entscheiden. Wenn das beide entschieden haben und das falsch war, ist das unser Problem. Aber dieses Problem würde nicht entstehen, weil ich erfahren genug bin und weiß, welche Grenzen ich einhalten kann. Ansonsten rufe ich im Konzern beim Chief Compliance Officer der BASF an und frage, wie wir damit umgehen sollen. Wie immer wird er sagen: „Dokumentier das erst mal, schreib mal was." Dann würde er Stellung nehmen.

Wir fragen auch. Ich hab kein Problem damit zu fragen, wenn ich keine Ahnung habe. Mein türkischer Manager würde nie sagen, dass er keine Ahnung hat. Haben zwar keine Ahnung zum Teil, aber geben es nicht zu, weil sie die tollsten Hechte unter der Sonne sind. Dabei stehen sie sich selbst im Wege.

NKG-DZN: Das heißt, die Compliance ist nicht so deutsch geprägt, sodass sie keine Flexibilität für andere Länder offen lässt.

BASF: Nee, das wollen wir auch nicht. Wenn das Land oder das Geschäft es erfordert, dann ziehen wir uns da zurück. Das haben wir auch in vielen Ländern gemacht. Wir haben uns aus vielen Märkten zurückgezogen - es gibt Märkte, in denen Sie nicht agieren können, wenn Sie sich compliant verhalten wollen. Die Konsequenz ist dann der Rückzug. Das sind auch Minimärkte. Es gibt eigentlich wenige Länder, die groß und wichtig sind und wo sie nur dann agieren können, wenn Sie nicht compliant sind. Ein Bekannter, der auch immer in Russland gearbeitet hat, hat gesagt: „Ich bin gegangen, ich bin bedroht worden." Als ich dort bei der BASF anfing, waren schon die ersten Jahre der Umsetzung der Compliance vorbei. Und wir haben wunderbar überlebt. Wir haben keinen bestochen und gegen jeden geklagt…duzende Klagen gegen die Polizei gehabt. Da habe ich gelernt, dass das große Problem der Compliance ist…wenn Sie einmal nachgeben, ist das wie ein „Rotten Apple". Das spricht sich sofort herum. Z.B. bei Problemen bei der Steuerprüfung: Da kommt dann der Oberschuft und sagt: „Pass auf, das können wir lösen. 100.000 Euro und das Problem ist weg." Wenn man da nachgibt, kommen die wieder. Da haben wir den verklagt. Das war für meine russischen Mitarbeiter nicht einfach, weil sie auch bedroht worden sind, aber über die sechs Jahre, die ich da war, wurde es immer ruhiger. Da kam auch keiner mehr; die haben sich einfachere Opfer gesucht. Das war auch ein Wettbewerbsvorteil, denn viele Kunden wussten, dass bei uns auch mit dem Zoll alles sauber läuft.

Manchmal hört man ja, Compliance führe zu Geschäftsausfällen. Das kann ich nicht bestätigen. Und wenn es wirklich Geschäfte gibt, die ausfallen, war es auch richtig so. Wir haben ein paar Regeln, die sind nicht diskutabel. Und ein paar können wir lokal anpassen, z.B. Geschenke oder Essengehen. Wobei dabei auch das Augenmaß gilt. Und wenn es ein

Problem gibt, sollten Sie fragen. Das ist in der Türkei ein Problem. Einige machen es; viele machen es nicht. Wenn sie mal bei mir waren, machen sie es vielleicht wieder.
NKG-DZN: Das war's. Vielen herzlichen Dank!

BSH (1 Alman Yönetici)

NKG-DZN: Herr BSH, bevor wir mit dem Interview beginnen, würde ich Sie bitten, ein paar Informationen zu Ihrer Person und insgesamt zum Unternehmen zu geben. Also, wie lange gibt es *BSH* in der Türkei schon?
BSH: Das Unternehmen *BSH* in der Türkei gibt es seit 1992. Davor war die *BSH* über Distributoren hier vertreten, die unsere Waren importiert und dann vertrieben haben. `92 hat die *BSH* hier eine eigene Gesellschaft gegründet, also das Geschäft von den Importeuren übernommen und hat dann 1995 mit der Nummer Zwei der Weiße-Ware-Industrie hier ein Joint Venture gegründet - und zwar 75 Prozent *BSH*, 25 Prozent Türkei. Das passt zu Ihrem Thema: Da kamen wirklich zwei Welten aufeinander, ein typisch deutsches Unternehmen, noch relativ jung mit einem typisch türkischen Unternehmen mit langer Tradition. 2003 haben wir dann die letzten Shares übernommen. Das heißt, seit 2003 gehört die Company zu 99,X Prozent der *BSH*. Wir haben noch ein paar Shares an der Stock Exchange; wir sind gelistet hier. Wir haben also ein paar kleinere türkische Shareholders.
Ja, wo sind wir haute? Wir machen Umsatz von 1,5 Milliarden Euro, also relativ groß. Wir sind, glaube ich, von der Größe her die Nummer Vier oder Fünf unter den ausländischen Unternehmen in der Türkei. Wir sind die Nummer 17 von der Größe *insgesamt* in der Türkei und haben circa 5000 Mitarbeiter. Wir produzieren mit fünf Fabriken in Çerkezköy und sind auch gleichzeitig auch noch ein Vertriebs-Hub für Zentralasien, Nordafrika, Middle East und Türkei. Also wir betreuen eine ganze Region.
NKG-DZN: Okay, das heißt, Sie sind auch CEO für diese Region.
BSH: Ja.
NKG-DZN: Wieviele Länder umfasst das?

BSH: Momentan 46 oder 47 Länder. Ich glaube 20 Sprachen…legen Sie mich nicht fest, aber das ganze Gebiet ist sehr heterogen. Insofern sind wir interkulturell geprägt wie kein anderes Unternehmen, weil wir nicht nur mit türkischen Mitarbeitern und Kunden umgehen, sondern wir kommen mit Nordafrika, Arabern, ehemaligen Sowjetstaaten, allenmöglichen Kulturen zusammen.

Umsatz, Mitarbeiter, Produktion hab ich genannt. Kommen wir kurz noch mal zu mir. Ich bin seit 2002 CEO hier, war vorher bei einer der Mütter, bei *Robert Bosch* im Automotive Bereich. Ich war für *Robert Bosch* auch von `94 bis `97 hier quasi als Vertriebsleiter für die unterschiedlichen Geschäftsbereiche: Automotive, Power Tools, Hydronics, das ganze Portfolio. Hab dann hier meine Frau kennengelernt, die zu dem Zeitpunkt noch in Wien zu Ende studiert hat. Wir sind danach drei Jahre zusammen nach Deutschland.

NKG-DZN: Sie ist Türkin?

BSH: Sie ist Türkin, ja. Aber zur deutschen Schule gegangen…fließend deutsch. Sie war jetzt nicht gerade zuträglich für mich, türkisch zu lernen. Türkisch musste ich mir anderswo aneignen (lacht). Dann gingen wir nach drei Jahren zurück. Dann war ich noch mal fünf Jahre für *Bosch* in Deutschland und international tätig. In der Zeit hat meine Frau in Karlsruhe promoviert. Also meine Frau ist in Istanbul aufgewachsen, aber hat auch viel Zeit in Österreich und in Deutschland verbracht. Also auch da: interkulturell. Wir haben zwei Kinder, die im Prinzip dreisprachig aufwachsen. Wenn wir zu Hause sind, spreche ich deutsch und meine Frau türkisch. In der Schule lernen sie englisch. Wenn wir zusammen sitzen, ist es eine interessante Sprache. Meine Frau spricht mit ihnen türkisch, dann drehen sie sich um und sprechen deutsch mit mir.

Ja…das ist ungefähr die Companystruktur.

NKG-DZN: Das reicht auch schon zur Company. Kommen wir vielleicht noch zu ein paar weiteren Fragen zu Ihrer Person. Ihr Alter müsste ich erfahren.

BSH: 56.

NKG-DZN: Ihr höchster Bildungsgrad ist das Diplom, nehme ich an.

BSH: Ja.

NKG-DZN: Sie haben BWL studiert.

BSH: Ja.

NKG-DZN: Und wo?

BSH: In Mannheim.

NKG-DZN: Ihre Arbeitserfahrung insgesamt beträgt wie viele Jahre.

BSH: Ich glaube 29 Jahre.

NKG-DZN: Das heißt, hier in der spezifischen Branche…

BSH: Weiße Ware?

NKG-DZN: Ja.

BSH: Elf Jahre seit ich zur *BSH* kam. Davor war ich bei *Bosch*, aber in anderen Bereichen tätig.

NKG-DZN: Wie viele Jahre haben Sie bis jetzt insgesamt im Ausland verbracht?

BSH: Speziell für *Bosch* war ich ein Jahr in Spanien. Moment…fünf Jahre in Skandinavien, drei Jahre in der Türkei, dann noch mal elf. Also 20 Jahre. Sagen wir mal, zwei Drittel im Ausland, ein Drittel in Deutschland.

NKG-DZN: Wahnsinn. Und Sie fühlen sich wohl?

BSH: Ja, sonst hätte ich es ja nicht so gemacht.

NKG-DZN: Okay, das war es schon zu den generellen Fragen. Jetzt können wir eigentlich direkt ins Interview einsteigen. Die Struktur soll dabei auch vom Generellen zum Spezifischen gehen. Dabei ist die Anfangsfrage, welche Gesichtspunkte Ihrer Meinung nach besonders wichtig sind, um speziell in der Türkei im Business erfolgreich zu sein.

BSH: Um im Business erfolgreich zu sein, brauchen Sie die richtigen Produkte für den Markt. Das Zweite ist, dass Sie in der Türkei eine lokale Produktion brauchen, um entsprechend gegen Währungsfluktuation unabhängig zu sein. Das Dritte - wie immer - Sie brauchen ein gutes Team, das die Arbeit macht. Das sind die drei wesentlichen Faktoren.

Das Team bei uns hier ist größtenteils türkisch. Wir haben hier eine relativ kleine Anzahl Expats. Das sind vielleicht 20 Stück. Davon ist die Mehrheit in Fabriken oder Entwicklung eingesetzte, wo also wirklich ein Knowhow-Transfer von der Zentrale in die Türkei stattfinden muss. Das geht eben am einfachsten, wenn Sie da einen Expat hinsetzen, der über eine gewisse Zeit da ist, das Knowhow transferiert und dann wieder zurückgeht. Wir

im Vertrieb haben überhaupt keine Expats. Die müssen Locals sein, türkisch sprechen, ganz anders kommunizieren. Da haben wir mal eins, zwei Expats in Spitzenfunktionen, wie im Produktmarketing, wo Sie eine starke Vernetzung mit bestimmten Bereichen in Deutschland haben müssen. Das ist eben eine Frage der Zeit, bis wann Sie einen Türken bis dorthin entwickeln können…bis der sich diese Vernetzung in der Zentrale erarbeitet und die dann im Tagesgeschäft ausspielen kann. Aber sonst haben wir eigentlich durch die Bank türkische Mitarbeiter. Wir haben für unsere Hub-Tätigkeit entweder Türken, die eine Zeit lang in den Ländern gearbeitet haben - also z.B. in Kasachstan vier oder fünf Jahre, die dann auch russisch sprechen - oder wir haben für Nordafrika einen Araber oder Lybier. Also relativ bunte Mischung. Oder Mitarbeiter, die z.B. aus Russland kommen, hier verheiratet sind, also einen gemischten kulturellen Hintergrund haben. Das ist eigentlich auch ganz gut, weil man dadurch die Geschäfte viel besser machen kann. Man versteht die Kunden besser. Wir wissen ja, in einem Markt, also *Fast Moving Durable Consumer Goods,* wo es ja darauf ankommt den Kunden zu verstehen…wenn Sie nicht verstehen, was der Kunde wünscht, dann werden Sie zum Schluss die Geschäfte nicht machen können.

NKG-DZN: Was muss man denn speziell an einem türkischen Kunden verstehen können?

BSH: Ich geb Ihnen ein Beispiel aus unserer Branche: Kühlschrank. Kühlschränke in der Türkei und in Deutschland sehen grundsätzlich von der Größe her unterschiedlich aus. In Deutschland haben Sie einen relativ kleinen Kühlschrank, meistens eingebaut, 60 x 60. Und der deutsche Kunde ist damit vollauf zufrieden und kommt damit auch aus, weil der mehrmals wöchentlich einkauft. Der Türke kann mit diesem Kühlschrank nicht leben. Der kauft ganz andere Maße. Wenn Sie diese Maße nicht bieten können, können Sie hier keine Geschäfte machen? Warum? Gehen wir ins Verbraucherverhalten: Sie schauen, was die Türken essen, wie sie kochen und wie sie mit dem Essen umgehen. Dann haben Sie z.B. im Sommer große Wassermelonen, die die Türken einmal schneiden und in den Kühlschrank legen, damit sie kalt ist. Kein Türke will warme Melone essen oder sich beim Obsthändler - wie die Deutschen - eine Scheibe Melone holen. Das macht hier keiner. Der kauft eine Ganze. Die muss er in den Kühlschrank kriegen, also muss er groß sein. Zweitens, der Türke kocht viele Vorspeisen, Hauptspeisen. Es muss immer alles reichlich gedeckt sein.

Es wird nicht portioniert gekocht, sondern eher mehr, besonders wenn noch Gäste da sind. Anschließend gibt es auch wieder einen Unterschied - wenn man noch etwas übrig hat: Die deutsche Hausfrau gibt alles in kleine Tupperware und verstaut alles im Kühlschrank. Die Türkin nimmt eben die Pfanne uns stellt die in den Kühlschrank. Also brauchen Sie auch wieder einen großen Kühlschrank. Und dann haben Sie auch viel Obst und Gemüse gekauft, also brauchen Sie große Behälter, um die Ware unterzubringen.
Da sehen Sie schon, wenn Sie den Kunden nicht verstehen, wie er tickt und täglich lebt, dann bringen Sie das falsche Produkt und können nicht erfolgreich sein. Für uns ist *Consumer Insight*, also das Verstehen vom Kunden, wichtig, damit wir die richtigen Produkte entwickeln können. Eine Produktentwicklung dauert mehrere Jahre. Das heißt, wenn Sie heute nicht richtig entscheiden, was die nächsten drei, vier Jahre Thema ist, dann haben Sie in drei, vier Jahren zwar ein neues Produkt, aber das ist nicht marktfähig.

NKG-DZN: Sie sind jetzt schon eine Weile hier und haben sicherlich Unternehmen aus dem Ausland kennengelernt, die in die Türkei gekommen sind und das z.B. nicht geschafft haben. Sie müssen mir keine Namen, aber falls Ihnen ein Unternehmen kennen, würde mich interessieren, warum die am Markt nicht erfolgreich waren. Was ist da schief gelaufen? Warum sind die eventuell pleite gegangen?
BSH: Ich kenn nun keine die pleite gegangen sind, aber es gibt ja nun so einige Handelsunternehmen, die Sie auch kennen, wie z.B. *Electro World*, *Media Markt*, also diese Multiple Ketten. Gutes Beispiel. Der türkische Markt unterscheidet sich in der Handelslandschaft dramatisch von dem in Westeuropa. In Westeuropa ist die Handelslandschaft in unserem Bereich, also braune und weiße Ware oder Electronicals, dominiert von Multiples. Also von diesen Elektronikfachmarktketten. Und der kleine Händler um die Ecke - wenn er denn nicht in einen *Euronics* oder wie auch immer organisiert ist - ist gar nicht überlebensfähig. Da gehen Sie auch nicht mehr hin. Es sei denn, Sie brauchen ein Topgerät und eine intensive Beratung - dann machen Sie das noch. Bloß, dass das ganze Thema Onlinehandel bis jetzt viel stärker in Westeuropa etabliert ist als hier in der Türkei. Hier haben Sie diese typischen kleinen familienbetriebenen Retailer,

die fast 60 Prozent auf einer exklusiven Basis mit einem Hersteller arbeiten. Sprich, wir haben ein Netz von 1000 Händlern, die vertreiben nur die Marke *Bosch Siemens.* 2007 als das Thema mit den Kreditkarten verstärkt in der Türkei vorangetrieben wurde, kam die Zeit für die Multiples. Bis dorthin war kein Multiple in der Türkei. Keiner. Und der Markt getriggert war über spezielle Zahlungssysteme - cash oder über persönliche Checks usw. - und die Multiples nie ein Geschäft machen konnten. Mit den Kreditkarten können sie. Dann kamen sie also rein und waren nicht so besonders willkommen. Keiner hat die unbedingt gebraucht in der Türkei. Die kamen alle sehr arrogant. „Wir sind an allen Märkten, wir wissen wie das geht. Wir stellen unsere großen Kisten hier hin und machen alles platt. Wir sind so erfolgreich." So sind die dann reingegangen mit Schema F, also…Preis und… „Für jede Dienstleistung verlangen wir den Preis extra." In der Türkei ist das halt anders. Hier ist der Service gleich gratis. Es wird erwartet, dass, wenn ich heute bei Ihnen einen Kühlschrank kaufe - Sie sind jetzt mein Händler -, dass Sie mein Gerät noch am selben Tag oder spätestens morgen liefern, ihn installieren und mir erklären und immer zur Stelle sind, wenn ich Sie brauche. Und das gratis. Das ist natürlich überhaupt nicht adäquat für ein Multiple, der sagt: „Ich hab hier ein Produkt zu einem super Preis, aber wenn du das zur Wohnung haben willst, kostet dich das noch mal zehn Euro und ich bring dir das in drei Tagen, das kostet…und, und, und…" Wir haben das von Vornherein gesehen und gesagt: „Leute, also wir können da zusammenarbeiten, aber so wird das nicht funktionieren." „Nö, nö, wir machen das so überall. Wir sind damit weltweit erfolgreich." Die Lernkurve ging natürlich relativ schnell für diese Händler. Die mussten ihr System umstellen und waren dann aber auch nie in der Lage seit 2007 Profit zu machen. Was ist passiert? *Best Buy* aus den USA kam, blieb ein Jahr, ging. *Electro World,* also *Dixons Group,* die ja überall in Europa aktiv sind, kam 2008, ist vor einem Dreivierteljahr gegangen. *Darty,* eine französische Kette, kam, haben gestern verkauft. Der Einzige der noch da ist von den Internationalen ist der *Media.* Der hat gerade seinen *Saturn* geschlossen. Die formen jetzt alles um in *Media Markt.* Verdient bis heute kein Geld. Also das ist ein Beispiel, wo man sagt, man muss sich angucken, wie der türkische Markt funktioniert, darf Themen nicht unterschätzen, also z,B. diese kleinen Familienunternehmen. Das führt dazu, dass der

Weiße-Ware-Markt heute von ein paar Players dominiert ist. Und das ist die *Koç-Gruppe*, Marke *Arçelik Beko,* 44 Prozent Marktanteil lokal. Die *BSH* als Zweiter als einziger Ausländer. Wir haben rund 30 Prozent Marktanteil. Dann gibt's den *Vestel* mit zehn […Aufzählung mehrerer türkischer Wettbewerber…]. Der Rest hat weniger als ein Prozent. Keine Chance, weil sie das Businessmodell nicht umsetzen können. Also wenn Sie hier in der Türkei wirklich erfolgreich sein wollen, müssen Sie sich den Markt wirklich genau angucken und müssen sich auch zum großen Teil auf die türkischen Verhältnisse einlassen. Wenn Sie das nicht können, können Sie auch nicht erfolgreich sein.

NKG-DZN: Sie haben das anscheinend geschafft. Deshalb sind Sie ja so erfolgreich. Wie sind Sie denn dabei vorgegangen? Indem Sie türkische Mitarbeiter eingestellt haben? Oder durch das Joint Venture?

BSH: Ja gut, das Joint Venture hat uns natürlich geholfen. Wir waren in der Zeit von `92 bis `95 eigentlich ein Nobody. Die haben uns stark gemacht. Speziell die Marke *Bosch* hat ein unheimlich starkes Profil und ist First Choice. Wenn Sie Leute fragen: „Was würden Sie am liebsten kaufen?", dann steht immer an erster Stelle noch vor der *Koç-Gruppe* die Marke *Bosch.* Das war schon mal die Grundvoraussetzung. Wir hatten keine Produktion, wir waren stark deutsch geprägt. Mit dem Eintritt, mit dem Joint Venture, kam ein starker türkischer Impact. Nicht alles war gut, aber vieles hat uns auch geholfen. Und wir glauben, die Challenge 1995 war, das, was man übernommen hat, zu entwickeln und zwar so, dass wir erfolgreich am Markt agieren können. Heute liegt unsere Stärke darin, dass es uns als einem von wenigen gelungen ist, uns so weit wie möglich dem türkischen Markt anzupassen und trotzdem noch ein internationales Unternehmen sind. Kein pures deutsches Unternehmen, aber ein internationales Unternehmen. Wir haben schon Themen, die typisch deutsch sind. Wir planen natürlich deutsch, aber in der Umsetzung sind wir teilweise dann doch sehr türkisch: entscheiden schneller, analysieren nicht jede letzte Ecke. Ich glaube, das ist unser Erfolg, dass es uns gelungen ist, das zu verbinden. Und ich finde, das ist eigentlich auch eine perfekte Kombination. Die Stärke der deutschen Mentalität ist dieses langfristige Denken, das Strategische, die Strukturiertheit. Das hat der Türke weniger

ausgeprägt, weniger entwickelt - vorsichtig ausgedrückt - als Situationen wirklich zu meistern. Ich geb Ihnen ein Beispiel: Es gibt noch fünf Tage, bis dahin muss der Umsatz kommen. Das Ganze muss logistisch gemacht werden…Produktion usw. Der Deutsche guckt sich das an und sagt: „Geht nicht. Da gibt's nur Risiko. Und wenn's dann morgen noch regnet! Ich hab gehört, es gibt Schnee. Nö, Leute, können wir nicht machen." Der Türke sagt: „Das geht." Und irgendwie kriegen es die Türken immer hin. Das ist eine unheimliche Stärke, dass wir es im Vergleich zu türkischen Unternehmen verstehen, strukturiert zu sein und eine Brise Effizienz reinzubringen und auf der anderen Seite dann trotzdem hemdsärmelig umzusetzen. Das ist eine Challenge. Im Großen und Ganzen - wenn ich das Unternehmen beschreiben sollte - ist es diese Kombination, die das Unternehmen zu einer starken Nummer Zwei gemacht hat.

NKG-DZN: Sie würden also schon sagen, dass Deutsche und Türken schon eine unterschiedliche Art und Weise haben, an die Geschäfte heranzugehen, aber sie ergänzen sich.

BSH: Ja, ja klar. Ein Türke geht an Geschäfte ganz anders heran.

NKG-DZN: Haben Sie vielleicht noch andere Beispiele, an denen Sie das festmachen?

BSH: Wissen Sie, ein Türke geht viel impulsiver an Themen ran. Überlegt nicht jegliche Konsequenz im Detail. Fängt an und korrigiert auf dem Weg. Der sieht dann, dass etwas nicht ganz funktioniert und morgen ein bisschen weiter links…ein bisschen weiter rechts…und wurschtelt sich dann so durch, hat aber auch den unbedingten Willen, das auch durchzuboxen. Der lässt sich da nicht aus der Ruhe bringen. „Irgendwie machen wir das schon. Don't worry!" Der Deutsche ist sehr strukturiert, analysiert und überlegt: „Ja, können wir das? Haben wir da Budget? Was machen wir nächstes Jahr?" Das braucht Zeit und führt manchmal dazu, dass man halt Themen immer nur als Zweiter oder Dritter im Markt umsetzen kann. Das ist ein gravierender Unterschied. Und ich finde, das ist die Challenge für eine Führungskraft hier - besonders für einen Expat -, dass er eben nicht nur durch seine deutsche Brille agiert und sagt - wie bei *Media* oder *Darty* - : „Das ist das System. Das funktioniert. Ich komm jetzt vom Headquarter. Ich weiß das und ich zeig euch

jetzt mal, wie das geht.“ Klar bringt der gewisses Knowhow, aber er ist sehr gut beraten, sich zum Teil auf die türkische Mentalität einzulassen, zu verstehen, wie die Leute ticken und dann die Kombination hinzukriegen, dass das Ganze in die Gesamtstrategie und den strukturierten Ansatz der *BSH* passt, aber trotzdem eine saubere Umsetzung findet. Das ist aus meiner Sicht immer die Challenge. Es gibt Leute die können’s und welche, die schaffen’s nicht. Was ich immer wieder erstaunlich finde, ist die Erkenntnis, dass die Türken extrem leicht zu motivieren, aber auch zu demotivieren sind. So eine mittlere Wassertemperatur gibt’s da nicht; es bewegt sich immer in den Extremen. Das ist dieses Impulsive. Wenn ich mal so unsere Fabriken vergleiche, aber auch bei *Bosch*, liefern die eine unheimlich gute Qualität ab. Unsere Fabriken sind qualitätsmäßig Benchmark in der Gruppe. Bei *Bosch* ist es ähnlich. Also, sie sind hoch motiviert, offen für Ideen. Wir haben so einen Ideenwettbewerb, wo die Mitarbeiter Themen einbringen können. Sie werden bewertet und bekommen einen Incentive dafür, wenn sie umgesetzt werden. Wir sind da seit Jahren die Nummer Eins in der Gruppe. Weil die Mitarbeiter unheimlich engagiert sind, sich eingebunden fühlen, Ideen generieren und nicht fünf mal drüber nachdenken: „Mensch passt das jetzt?“ Das ist das Spontane, Impulsive. Wenn man mal Deutschland oder Westeuropa vergleicht, ist das eher naja…strukturiert. Beides hat seine Vor- und Nachteile. Sie können hier auch nicht nur türkisch arbeiten, aus meiner Sicht.

NKG-DZN: Warum?

BSH: Die Türken haben auch eine Lernkurve. In dem ganzen Thema: Wie mache ich mein Unternehmen effizient? Wie mache ich eine gute Human Ressource Struktur und Policy, wie entwickle ich Leute? Da brauchen Sie eine gewisse Strategie. Wie wollen Sie Leute entwickeln? Da brauchen Sie Tools. Das ist bei den Türken unterschiedlich.

NKG-DZN: Das führt uns direkt zur nächsten Frage. Mich würde tatsächlich interessieren, ob Sie Unterschiede im Human Ressource festgestellt haben. Stellen Sie sich vor, eine Stelle ist vakant und Sie suchen einen neuen Mitarbeiter. Wie gehen da Türken und Deutsche typischerweise vor. Bzw. wie machen Sie das in Ihrem Unternehmen?

BSH: Also bei Vakanzen ist der Standard das Internet. Da gibt es verschiedene Webpages. Da melden sich 200, 300 Leute und dann gibt es einen ganz normalen Selektionsprozess. Ich glaube, mittlerweile hat sich das entwickelt wie in anderen Ländern auch…

NKG-DZN: Aber meinen Sie, dass das normalerweise in türkischen Unternehmen anders ist?

BSH: Ja, besonders in rein türkischen Unternehmen. „Der Vater ist da; der hat Bekannte und Kinder…" Da gibt's viele Beziehungskisten. Wenn es dann um Stellen geht, laufen diese Seilschaften dann doch recht gut. Das ist natürlich für ein Unternehmen…das können Sie nicht ganz vermeiden, wir haben hier auch so ein paar Fälle in der Company….aber bei den Türken ist das extrem ausgeprägt dieser hierarchische Aufbau. Der Türke lebt ja in einer hierarchischen Erziehung. Er führt sich extrem schwer in der Matrix. Der Türke hegt klare Beziehungen: Vater, Mutter, Patron. „Das ist mein Chef und alle anderen haben mir nichts zu sagen." Die Deutschen sind Matrix mittlerweile schon gewöhnt; man kann fünf Chefs haben. Mal hat *der* mir was zu sagen, mal *der*. Ein Türke wird da wahnsinnig, versteht das überhaupt nicht. „Wie kann das sein, dass mir mein Chef dazu nix sagen kann?" Sowas haben Sie in einem türkischen Unternehmen fast gar nicht. Da haben Sie relativ hierarchische Strukturen. Als Konsequenz kommt der Sohn unten rein und geht automatisch die Treppe hoch. Diese Beziehungskisten…das ist ja für ein Unternehmen, wenn Sie es entwickeln wollen und international orientierte Mitarbeiter vom Markt holen wollen, ein K.O. Das funktioniert nicht, weil die Leute gehen, wenn Sie sehen, dass sie keine Chance haben. Das ist eine Challenge für die Türken. Das müssen sie anders machen. Die ganz Großen machen das auch, wenn Sie z.B. *Arçelik* nehmen, das ist eine einzige Beziehungskiste.

NKG-DZN: Aber die sind ja trotzdem erfolgreich.

BSH: Ja, klar. Das geht. *Arçelik* oder *Koç* ist ein riesiges Konglomerat mit einem wahnsinnigen Image. Die haben damit auch keine Probleme, Leute zu kriegen. Aber auf die Dauer, wenn Sie international arbeiten wollen und international fähige Mitarbeiter wollen, die in den USA studiert haben bzw. für ihr Studium in einer anderen Welt gelebt haben, ist

es fraglich, ob die sich in so einem Unternehmen dann wohlfühlen. Langfristig werden Sie sehen, dass Sie nur weiterkommen, wenn Sie in der Seilschaft sind.

NKG-DZN: Das heißt, Sie versuchen keine deutsche Strategie in Ihr Human Ressource hineinzupressen, sondern eine internationale.

BSH: Also, wir haben eine International Policy, einen internationalen Entwicklungspool, Bewertungsmodelle, Gehaltsstrukturen usw. Es gibt in diesem Konzern natürlich eine Struktur. Die Struktur passen wir soweit wie nötig auch den lokalen Verhältnissen an. Aber wir haben eine einheitliche Struktur über den Konzern. Es gibt also ein jährliches Mitarbeitergespräch. Dabei gibt es einen Bewertungsstandard, der in Deutschland genauso ist wie hier. Wir haben den 2005 eingeführt. Da haben die hier gesagt: „Das könnt ihr hier nicht machen. Ihr könnt nicht mit einem Türken zusammensitzen, über seine Performance reden und sagen: ‚Willingness to Change…da bist du nur mittel, dafür bekommst du eine drei.' Das funktioniert beim Türken nicht." Aber es funktioniert. Wir machen das seit Jahren. Oder man könnte hier angeblich keine 360° Bewertung machen. Das funktioniert! Es geht. Der Türke greift das auch auf, wenn man es richtig erklärt. Dann kann man das entwickeln. Es ist in einem türkischen Unternehmen gar nicht vorstellbar, das ein türkischer Mitarbeiter gefragt wird: „Sag mir offen, wie du mich findest. Was meinst du, wo wir hinmüssen? Welche Verbesserungen brauchen wir?" Da sagen die, der ist verrückt! Das ist immer noch die alte Welt und ich glaube es die Challenge für die Türken, das zu ändern. Das bringen wir jetzt ein bisschen im Gepäck mit. Die Frage ist, wie sie es adaptieren können.

Ich sag immer zu den Leuten, wenn sie kommen, dass es ein paar Themen gibt, auf die man extrem achten muss in der Türkei. Das erste ist, dass es keine Geheimnisse gibt. Der Türke erzählt alles. Gehälter sind ein gutes Beispiel: Gehälter kann ich eigentlich am nächsten Tag ans schwarze Brett aushängen! Weil es sowieso jeder weiß! Weil jeder Türke nichts anderes zu tun hat, als zu seinem Nachbar oder Freund zu sagen: „Ich krieg jetzt drei Prozent mehr. Ich verdiene jetzt genau das." Insofern gibt es eine Grundregel…als ich `94 in die Türkei kam hat mein Vorgänger zu mir gesagt: „Pass auf, ich geb dir keine

Ratschläge. Du machst, was du willst. Ich sag dir nur eins: Behandele alle gleich.“ So ist es auch, weil es keine Geheimnisse gibt. Die Mitarbeiter haben nichts anderes zu tun, als Abteilungen oder GF-Bereiche gegeneinander auszuspielen. „Der hat das bekommen und der jenes!“ Damit hat man hier ein Problem. Das können Sie in Deutschland machen. Da kann man mal sagen: „Bei dem machen wir jetzt eine Ausnahme. Der redet ja nie über sein Gehalt.“ Egal was es ist…Sie geben einem was…wie gesagt, das können Sie ans schwarze Brett hängen, dass Sie dem Mustafa heute zwei Prozent mehr gegeben haben. So ist es. Das ist eben türkische Mentalität.

NKG-DZN: Das ist ja nicht unbedingt etwas Negatives.

BSH: Nee, man muss nur wissen, dass der Türke gerne redet - am liebsten über solche Themen. Dann gibt es Gerüchte…aber gut. Da muss man halt aufpassen, dass man sich nicht in eine Richtung treiben lässt, mit der man später Probleme bekommt. Das ist eben das, was ich den Expats sage. „Macht den Rest, wie ihr denkt, aber denkt an diese zwei Themen.“ Also gleich fair…na was heißt gleich…natürlich kann man dem einen drei Prozent mehr Gehalt geben und dem anderen fünf. Wenn ich es denn argumentieren kann. Aber wenn ich es nicht kann, dann nicht.

NKG-DZN: Okay. Schauen wir in einen anderen Bereich: in den Einkauf. Stellen Sie sich vor, Sie müssen Lieferanten auswählen. Haben Sie dabei Unterschiede festgestellt, wie Deutsche da herangehen oder Türken?

BSH: Bei uns funktioniert das extrem strukturiert, weil wir eben im Einkauf bestimmte Standards berücksichtigen müssen. Wir haben eine relativ detaillierte Lieferantenauswahl, wo wir letztendlich über die Prozesse sicherstellen, dass das was an uns geliefert wird, in der Produktqualität, im zeitlichen Prozess und der Taktung unserem Prozess entspricht. Sonst gibt es sofort Produktionsausfälle. Das ist extrem getaktet. Wir verfolgen einen typischen Ansatz eines internationalen Unternehmens. Ein Türke geht da eher mit der Hand am Arm. Auch hier kommt da wieder die Beziehungskiste rein. „Ich kenn den…“ Da fängt man halt mal an und korrigiert auf dem Weg. Da gibt es so eine Vorgehensweise, die man relativ oft sieht. Die bezieht sich nicht nur auf einen Bereich, sondern die sieht man in vielen Bereichen. Z.B. der Begriff *Arkadaş* bedeutet „Freund“, das ist aber nie ein Freund,

sondern *dost* ist ein richtiger Freund. *Arkadaş* ist…"kenn ich halt". Diese Beziehungen, die man durch irgendwelche Themen bekommt - da muss man extrem aufpassen, um nicht in irgendwelche Abhängigkeiten zu kommen. Der Türke ist immer bereit zu helfen. Die sind ja unheimlich hilfsbereit. Auch mit Einladungen usw. Wenn ich jetzt auf ein Beschneidungsfest eingeladen werde, dann muss ich genau überlegen, ob ich hingehe. Wenn ich zu Emin gehe, muss ich zu Ahmed gehen. Ich muss bereit sein…sonst sind Leute wirklich angefressen. „Was? Zu dem ist er gegangen und zu mir nicht?" Deshalb gehe ich zu niemandem. Das akzeptieren alle. Der BSH geht zu niemandem, dann ist das okay.

NKG-DZN: Und das wird nicht als unhöflich empfunden?

BSH: Nee. Mach ich nicht. Dann ist es okay. Unhöflich ist, zu einem zu gehen und nicht zum anderen. Das ist extrem unhöflich. Das müssen Sie wissen. Das macht man nicht. Ich gehe zu niemandem und das ist okay! No problem. Der BSH macht das so. Thema angehakt. Aber der größte Fauxpas ist, wenn Sie zu dem gehen und zum anderen nicht. Vielleicht können Sie es begründen, aber trotzdem… „Der bevorzugt den!" Dritte reden dann auch darüber. Das sind solche Themen, bei denen man aufpassen muss. Das ist diese typische Mentalität. Das sind diese typischen Beziehungskisten…da tut man einen Gefallen und da hilft man mal…und dann ist man psychologisch im [unverständlich]. Darüber muss man sich im Klaren sein.

NKG-DZN: Also, es schafft eben Abhängigkeiten.

BSH: Ja. Und das haben Sie in Deutschland in der Regel nicht. Das ist mehr auf der Businessebene. Das ist nicht so ausgeprägt. Aber in der Türkei ist das schon so. Wenn Sie nicht ständig irgendwo Gefallen tun…

NKG-DZN: Es gibt noch einen weiteren Bereich, in dem uns auch gerade diese Beziehungen interessieren würden und zwar im Umgang mit dem politischen Umfeld. Sie haben jetzt viel länger hier gearbeitet als in Deutschland, aber haben Sie festgestellt, ob Politik hier eine andere Rolle für die Wirtschaft spielt als in Deutschland?

BSH: Ob diese Regierung gerade…die AKP…die sind sehr wirtschaftsfreundlich. Wenn ich bei einem Minister einen Termin will, dann hab ich den morgen. Das kriegen Sie in

Deutschland nicht. Vielleicht nicht beim Erdoğan, aber mit dem Babacan hatte ich ein Thema und der ist stellvertretender Premierminister. 24 Stunden. Andere, z.B. Wirtschaftsminister usw., das krieg ich innerhalb von maximal einer Woche. Versuchen Sie mal in Deutschland einen Minister zu kriegen. Das schafft man nicht. Also, da sind die relativ offen und helfen auch. Wenn das Thema klar ist, exekutieren sie.

NKG-DZN: Das heißt, Sie können quasi in der Wirtschaft noch viel mehr…also Sie haben Einfluss auf Regularien?

BSH: Na, Regularien vielleicht…Gesetz ist Gesetz. Da können Sie auch nichts machen. Es gibt ja hier in der Türkei verschiedene Gesetzesauslegungen. Es wird halt anders praktiziert. Wenn Sie z.B. sagen: „Das ist doch Käse. Das ist ein uraltes Gesetz seit 40 Jahren. Das müssten wir mal ändern." Da reagieren die. Da sagen die: „Schauen wir uns an, da finden wir eine Lösung." Die Themen greifen sie auf und versuchen zu helfen. Auch im Eigeninteresse. Die wollen Investitionen. Die wollen die Türkei weiterentwickeln. Somit sind sie dankbar für Hinweise und setzen die entsprechend um.

NKG-DZN: Aber liegt das dann nicht vor allem in Ihrem Interesse oder in der der Allgemeinheit. Weil das wäre ja sonst eine Form von Lobbyarbeit.

BSH: Je nachdem was für ein Thema Sie haben. Klar liegt es im unseren Interesse, sonst würden wir es nicht machen. Aber es liegt teilweise auch in türkischem Interesse und im Verbraucherinteresse. Ich gebe Ihnen ein Beispiel: Thema energieeffiziente Geräte. Türkei hat das grundsätzliche Problem, dass sie die gesamte Energie importieren muss, sei es Erdöl oder Erdgas. Mit steigendem Bedarf an Energie aufgrund des Wirtschaftswachstums, hat man ein extrem hohes Handelsdefizit. Was dann wieder zur schwächeren Währung führt usw. Darunter leidet das Land, also der Verbraucher. Was sind die Konsequenzen? Höhere Strompreise usw. Wir bieten an, energieeffiziente Geräte zu produzieren und zu vertreiben und schlagen dem Staat vor, uns dabei zu unterstützen über Hilfsmaßnahmen, Incentivierung oder dass man sagt: „Fördert den Gebrauch von [unverständlich] Kältegeräten, weil die den Energieverbrauch um 70 Prozent senken. Wir geben zehn Prozent auf die Aktion und ihr halbiert eure Mehrwertsteuer für diese Geräte.“ Davon profitieren wir, der Staat, der Konsument. Da sind wir relativ offen. Da kommen wir zusammen uns besprechen solche Themen.

NKG-DZN: Sowas ist in Deutschland ja gar nicht möglich.

BSH: Wissen Sie, da haben Sie Deutschland, dann Brüssel. Das ist ja so eine Bürokratie. Bis da mal was aus dem Prozess rauskommt, sind zwei, drei Jahre weg. Hier läuft das viel schneller.

NKG-DZN: Ja, Monate..

BSH: Wochen. Können auch Tage sein. Das ist gut. Was Sie halt hier auch immer haben…die Regierung ändert Gesetze, teilweise dann rückwirkend. Ohne sich im Klaren zu sein, was sie bei den Firmen anrichten. Dann rudern sie wieder zurück. Da sieht man das Türkische. „Jetzt machen wir mal einfach und dann gucken wir mal, wie’s läuft. Wenn’s dann nicht so richtig passt, dann schütteln wir halt so lange, bis es eben geht.“ Das können Sie immer wieder sehen, egal ob im privaten oder beruflichen Bereich. Es wird halt einfach mal irgendwie gemacht und dann wird korrigiert. Es wird eben nicht immer zu Ende gedacht, was Vor- und Nachteile hat.

NKG-DZN: Da steht die Aktion im Vordergrund.

BSH: Ja. „Jetzt machen wir!“ Es plant ja auch kein Mensch in der Türkei den Urlaub. Die Türken sagen: „Okay, nächste Woche…Wo gehen wir hin?“

NKG-DZN: Ich hab nun noch zwei Abschlussfragen an Sie. Die erste wäre, ob Sie aufgrund der Tatsache, dass Sie Deutscher sind, bestimmte Vor- oder Nachteile hier in der Türkei erleben oder erlebt haben?

BSH: Nö.

NKG-DZN: Weder noch?

BSH: Also auch keine Vorteile. Also aufgrund der Nationalität. Natürlich, wenn Sie CEO der *BSH-Gruppe* sind, haben Sie einen anderen Zugang. Aber aufgrund meiner Nationalität sicher nicht.

NKG-DZN: Bzw. nicht aufgrund Ihrer Nationalität, sondern aufgrund bestimmter Eigenschaften, die Ihrer Nationalität zugeschrieben sind.

BSH: Nee.

NKG-DZN: Ich möchte Ihnen auch nichts einreden, was nicht da ist.

BSH: Nee, würde mir spontan nichts einfallen.

NKG-DZN: Okay, dann kommen wir auch schon zur letzten Frage. Die wäre, ob Sie sich an eine Situation erinnern können, in der Sie dachten, dass das deutsche Headquarter ganz anders entscheiden würde als die Türken da rangehen.

BSH: Stündlich. Das ist genau diese unterschiedliche Sichtweise. Das ist auch mein Job oder der der Topführung oder von Expats, diese Sichtweisen zu einer gemeinsamen Sichtweise zu bringen. Ist ja klar - das Headquarter sieht immer top down. Meistens dann - was ganz schlecht für ein internationales Unternehmen ist - aus der deutschen Prägung. „In Deutschland wird das so gemacht und im deutschen Markt oder Westeuropa funktioniert das so. Warum funktioniert das dann nicht in der Türkei?“ Der Türke sieht Themen ganz anders, will die viel spontaner angehen. „Was willste da jetzt analysieren? Komm, wir machen einfach mal.“ Diese zwei unterschiedlichen Vorgehensweisen haben Sie stündlich. In Mikro- wie in Makrothemen. Es ist immer wieder dasselbe, dass die Türken, wenn sie eine Idee haben sagen: „Machen wir“ und wenn Sie dann fragen, wie sich das gedacht haben dann kommt: „Ja, hm…hm.“ Da muss man aufpassen, dass, wenn man das zu stark

an das deutsch strukturierte Thema anpasst, man den Türken nicht demotiviert und der dann sagt: „Komm, vergiss es. *Das* soll ich noch und *das* muss ich noch…“

NKG-DZN: Also die reagieren dann tatsächlich auch mit Reaktanz?

BSH: Na, die sind dann demotiviert. Das ist immer wieder die Challenge, immer wieder abzuwägen, wie weit müssen wir wirklich tiefer bohren, strukturieren, analysieren bevor wir was machen. Und inwieweit sagen wir: „Komm. Ist eine klasse Idee. Machen.“

NKG-DZN: Das scheint tatsächlich dieser Hauptunterschied zu sein, der Ihnen aufgefallen ist, oder?

BSH: Ja, ich glaube schon. Das erleben Sie ständig. Auch im Privatleben. Ich seh das ja bei meiner Frau. Die ist promoviert. Aber ich sag ihr immer - das will sie nicht hören -, ihr Zeitmanagement ist eine Katastrophe. Türken sagen: „Da mach ich noch dies und dann mach ich noch das.“ „Das geht doch gar nicht.“ „Doch, doch!“ Und hinterher schaffen sie es meistens dann nicht, manchmal schaffen sie es. Aber das ist nicht so richtig strukturiert. Das sind zwei Welten. Als Deutscher sagen Sie: „Nee, können wir nicht machen. Bla, bla, bla. Geht nicht.“ „Nö, machen wir.“ Das Thema haben Sie ständig! Das ist auch gut so, weil das dann doch immer wieder der Impuls ist. Dann haben Sie immer wieder den Gegencheck aus der deutschen Perspektive und das ist eine Stärke. Wenn man die zwei Welten in ein Gleichgewicht bringt, kann man daraus eine Stärke gegenüber den rein türkischen oder rein deutschen Unternehmen entwickeln. Das ist für mich der Schlüssel zum Erfolg.

NKG-DZN: Ja, vielen Dank für den interessanten Einblick!

BSH: Hat mich gefreut. Viel Spaß noch bei Ihrer Arbeit.

BASF (2 Türk Yönetici)

NKG-DZN: Şimdi benim birinci sorum sizce Türkiye’de başarılı iş yapmanın yani ticari faaliyeti sürdürmenin püf noktaları var mı? Yani mutlaka bir şirket Türkiye’ye geldiği zaman bilmesi gereken yani hukuki kuralların dışında hani “Şuna dikkat etmelisin, bunu

mutlaka yapmalısın" diyebileceğiniz birtakım püf noktalar var mı? Bununla ilgili bir şeyler söyleyebilir misiniz?

BASF 1: Yani, piyasayı öğrenmesi gerekiyor öncelikle, özellikle yabancı sermayeyse.

NKG-DZN: Evet.

BASF 1: Bu ülkedeki… Çünkü kültüre bağlı oarak da çok değişiklik gösterebiliyor. Piyasadaki davranış trendleri öğrenmesi gerek diye düşünüyorum.

NKG-DZN: Müşterilerin davranışları.

BASF 1: Evet.

NKG-DZN: Peki bunlar mesela başka ülkelere göre nasıl bir farklılık gösterebilir?

BASF 1:Türkiye'de ikili ilişkiler daha etkin olabiliyor böyle şeylerde. Ticaret hayatı, sektöre göre de değişebiliyor. İkili ilişkiler yani.

NKG-DZN: Müşteriyle olan ilişkide düşünecek olursanız... Diyelim ki yeni bir firma geldi, bir ürün satıyor. Fiyatını koydu, ürünün özellikleri belli. Bunun dışında nasıl bir şey yapması gerekiyor?

BASF 1: Türkiye biraz daha sohbete ve pohpohlanmaya daha yatkın. O tip farklılıklar olabiliyor diye düşünüyorum. Daha etkili olabilir.

NKG-DZN: Yani müşteri kazanmak için yalnızca ürünün kalitesi ve fiyatının iyi olması değil...

BASF 2: Bir yabancı şirketin bence piyasada tutunabilmesi için, doğru ekibinin olması lazım. Yani gerçekten piyasayı tanıyan bir ekip. Sadece yabancılarla yapılamaz diye düşünüyorum. Ekibin gerçekten o kültürden olması bence. Ticaretle ilgili edinilen bilgiler de gerekir.

NKG-DZN: Bu özellikle müşterilerde ilişkilerde mi yoksa başka konularda mı?

BASF 2: Başka konularda da olabilir. Esasında hepsi için geçerli ama belli spesifik onular vardır ki, çok fazla üçüncü kişilerle bir araya gelmiyorsunuzdur. Oralarda illa Türk olmak zorunda değil, bilgi işlem gibi mesela.

NKG-DZN: Evet. O zaten merkeze bağlıdır.

BASF 2: Evet.

NKG-DZN: Onlar teknik şeydir.

BASF 2: Evet.

NKG-DZN: Peki siz mesela finans-muhasebe alandasınız. O da çok rakamlara dayanan bir alan. Sizde de önemli mi bu insani ilişkiler? Mesela bankalarla olan ilişkilerinizde…

BASF 2: Mutlaka, hem bankalar… Biz de gerektiğinde müşterilerle çok fazla bir araya geliyoruz veya satıcılarla ilgili bir problem olduğu zaman yine telefonla zaten ekibin sürekli görüşmesi gerekiyor. Kiminle nasıl konuşulacağını bilmek gerekiyor gibi…

NKG-DZN: Nasıl farklılıklar olabiliyor? Kiminle nasıl konuşmalı? Adam bir şey aldı ödemiyor veya geç ödedi. Değil mi yani? Bu tip sorunlarla belki karşılaşıyorsunuzdur?

BASF 2: Bu tip şeyleri bazen merkezin verdiği bazı prosedürler sayesinde… Oralarda zorluk çektiğimizde oluyor.

BASF 1: Sonuç olarak bölgelere göre bile değişebiliyor.

BASF 2: Evet. Türkiye için güneyle batı veya İstanbul da birbirinden çok farklı olabiliyor yani çok büyük değil ama orta örçekli bir firmadır ama esasında patron şirketidir. Patronun iki dudağının arasından çıkan şeydir bütün şirketin kuralları. Oradaki bir memurla çözemezsiniz konunuzu, işinizi. Gerektiği zaman, patronla oturmanız, konuşmanız gerekir. Patron da herkesle konuşmaz. Yetkili ister vs.

NKG-DZN: Satış elemanını gönderemezseniz yani?

BASF 2: Satışın bir ağırlığı var ama herhangi bir muhasebe elemanı belki çok fazla orada sözünü geçiremeyebilir. Bir üstünün olması daha farklı bir etki yaratabilir. Ödeyeceği yoksa da ödeyebilir.

NKG-DZN: Değil mi?

BASF 2: Tabii. Oradaki konuşmanız çok şeyi etkileyebilir.

NKG-DZN: Peki Sizce Batılı çalışma şeklinin biraz dışında bir şey, değil mi bu ilişki kurmak? Yöneticinin gidip görüşmesi, görüşmemesi… Bunu biz kendi öğrenci-hoca ilişkilerinde bile farkediyoruz. Bizim öğrencilerimiz Almanya'ya değişime gidiyor mesela. Profesörün onu kabul etmesine çok şaşırıyor, odasına kabul etmesine filan çok şaşıyor. O hiyerarşi orada yok. "Mail atıyorum, bana cevap atıyor" diyor. Şaşıyor buna çünkü burada vermiyor profesörler cevap. Şimdi bunun gibi mutlaka diyelim ki, bir Alman firması veya

bir Fransız firması buraya geldiğinde önce bir afallıyor belki, değil mi? Bunu öğrenemiyor hemen.

BASF 2: Burada sorunuzdan çok yöneticinin...

NKG-DZN: Yöneticinin müşteriye gitme zorunluluğu… Bir elemanı, bir görevliyi yollasanız onu kabul etmiyor belki de… Yönetici gidince, müdürü gidince patron onu kabul ediyor ve istenen davranış sağlanabiliyor. Bunu şirketler anlıyor mu? Yabancı şirketler bunu çözüyor mu?

BASF 2: Şimdi bizim yöneticilerimizden bahsedersem, şu üç dört yıllık genel müdür de değişiyor, CEO da değişiyor, CFO da değişiyor ve ister istemez kiminin daha uzun sürüyor adaptasyonu. Kimi daha kısa ama buranın gerektirdiğini bir şekilde algılıyorlar veya bizler onlara birazcık yön veriyoruz. Yani çok çarpıcı olduğunu düşündüğümbir örnek vericem. ee bir şey gümrük denetimi yetiştiriyorduk. Sonuçta hepimiz konumuzda uzman ve yetkili kişileriz, belli bölümlerden kişiler hani açılış toplantısı yapılıcak ama işte ilgili, ithalat ve ihracat bölümünde ilgili bir arkadaş dedi ki, "Görüşmeye gümrük müdürlüğünün tepesindeki adam, genel müdürün gelmesi lazım". Genel müdürümüz geldi, açılış konuşmasını yaptı, tanıttı kendini. Tamamında kaldı çünkü sonra İngilizce konuşmak rahat değil. Gerçi onlar da çok iyi İngilizce konuşmuyor ama mutlaka o gümrük denetiminde etkisi olduğuna inanıyorum çünkü onlar normalde herhangi bir küçük firmaya gitse, genel müdürle görüşecekse BASF'ye de gelince CEO ile görüşmek istiyor ama buna normalde bir ihtiyaç yok. Bizim genel müdürümüz bunu algıladı, anladı ve bir saatini ayırdı. Hiçbir şekilde bir katkısı olamayacağı bir şeye bile girdi ki sadece olumsuz karşılanmasın diye.

NKG-DZN: Evet.

BASF 2: Demek ki bu mesajı alıyorlar.

NKG-DZN: Bu bize özgü bir şey değil mi?

BASF 2: Evet, yani bunun Almanya'da böyle olduğunu sanmıyorum. Şimdi, bilmem neyin CEO'su gümrük denetiminde gelsin de bir görüşme yapsın ama bizde şart. Bizde gerektiğinde… Yani olumlu etki ettiğini düşünüyoruz en azından. Olmasa ne olurdu? Bilmiyorum.

BASF 1: Bir de BASF'de öyle bir şey var. Delegasyon sisteminde buraya gelen yöneticiler zaten buraya gelmeden önce değişik kültürlerde de çalıştıkları için bu tür şeyleri daha kolay anlayabiliyorlar.

NKG-DZN: Orta Doğu ülkelerinde mi çalışmış oluyorlar genelde?

BASF 1: Yok. Asya var, Rusya var.

BASF 2: Onun için çabuk algılıyorlar kültürel farkları diye düşünüyorum.

NKG-DZN: Genelde şirketler BASF'in sektöründe olsun, rakiplerinizde olsun veya bambaşka sektörlerde olsun. Bunu kavrıyorlar mı çabuk dersiniz ya da bunda hatalar yapan örnekler görüyor musunuz? Yoksa genelde, biraz yanılıyorlar, belki hatalar yapıyorlar ama sonra öğreniyorlar ve doğru yapmaya başlıyorlar mı?

BASF 2: Yabancı şirketlerden bahsediyoruz, bireylerden değil yani?

NKG-DZN: Yok, şimdi şirket düzeyindeyiz.

BASF 2: Ya şirketlerin mutlaka yanlışları oluyor ama yabancı oldukları için değil belki Türk olsada aynı hatalar yapılabilir de… Ama bi öğrenme sürecinden geçiliyor zaman içinde.

NKG-DZN: Ben mesela şunu hatırlıyorum. Ben Philips'te çalışırdım. Philips'te müşteriler ödemiyor. Enflasyon zamanı bu üstelik yani. Otuz gün diyor orada, bilmem 72 gün geçmiş ve hala ödemiyor ve bunlardan çok var. Ondan sonra satış elemanları gidiyor alamıyor parayı. Müşteri yolluyor, ağlıyor, "ödeyemeyeceğim" diyor falan filan. Şimdi o işlem nedir factoring midir? Bir factoring firmasına gidip biz bunu factoring firmasıya tahsil edelim diye bir fikir çıktı Hollandalılardan. Türk satış ekibi buna kıyameti koparttı. Yani böyle bir şey olmaz. Factoring şirketi gidip o parayı tahsil etme işine girerse müşterilerle toptancılarıyla, bizim ilişkilerimiz tamamen kopar, arada başka bir şeyin olmaması lazım. "Yani geç olacak, ona göre biz maliyetlerimizi hesaplarız falan filan ama araya başka bir firmayı sokmamalıyız" diye, öyle bir direnç oldu.

BASF 2: Şimdi ben buna benzer bir şey anlatabilirim. Orada yapılan yanlışı mı kastediyorsunuz?

NKG-DZN: Evet. Bu bir hataydı. Yani ve bir dönem yanlış hatırlamıyorsam birkaç ay yaptılar bunu ve kıyamet koptu yani. Dönüldü o hatadan.

BASF 2: Bizde de tam tersi çünkü bu Türkiye'de bu uygulaması çok olağan bir şey. Şu anda lehine ve BASF'de factoring yasak. Yani, kanun. Özel izne tabii. Biz hani, bir müşteri için bunun gerçekten önemli ve doğru bir seçim olduğuna karar verdik ilk sene. Fakat Almanya'dan onay alma süreci dört beş ay mı ne sürdü. İki müşteri vardı, bir tanesi o sırada vazgeçti ve bu şekilde bizim satışımız azaldı. Düştü. Yani bizdeki o iç süreç ne kadar buradaki yabancı yöneticiler okey bile verse çünkü bu kültürü bir yerde anlamaya başlıyorlar. Sonra bu her müşteri için değil. Sadece bu müşteri için uygun olduğunu düşünüyoruz, ama bunun Almanya bacağındaki süreç tabii çok dışardan baktıkları için... Ama bu factoring konu çok spesifik bir örnek çünkü bu gerçekten kanunda yasak diye yazılan bir şey olduğu için. Hiçbir esneklik tanımadığı için bize ama her konuda bu kadar bağımlı değiliz.

NKG-DZN: Anladım. Lokal pazarın gereklerine uygun olarak. Peki, şimdi "Almanlar bu başarılı iş yapma biçimlerini biliyorlar mı, anlıyorlar mı?" diye ikinci soruma geldik. Tabii bunu da biraz konuşmuş olduk. Zaman içinde öğreniyorlar. İşte başta belki alışmakta zorluk çekiyorlar ama öğreniyorlar. Bizde ilişkiler önemli, bizde Batıya göre birtakım farklı kurallar var. Şimdi peki işletme fonksiyonlarına gelecek olursak... Mesela eleman alma konusunda, sizce bizlerin Türk olarak iş yapış biçimiyle Almanlarınki farklı mı birbirinden?

BASF 2: Bence çok değil. Eleman alımı konusunda çok değil. Yani sonuçta doğru kişiyi doğru işe almaya çalışıyorsunuz. O bir süreç. Bizde bunlar insan kaynaklarında bitiyor ama her birim kendisi ihtiyaçlarını belirliyor ve esasında birimlerde adaylarla o sorumlu kişi görüşüyor. Ortak bir kararda buluşuluyor ama son kararı birim veriyor diyebiliriz.

NKG-DZN: Peki eleman adayı olarak kimler olabilir, kimler olamaz, kimler kesinlikle olamaz gibi birtakım kurallar var mı şirkette? Mesela bazı senaryolar vardır, tanıdığınız, ne bileyim akrabanız hatta.

BASF 2: Yazılı bir kural yok.

BASF 1: Mesela biz Türkler için çok normal bir şey tanıdığımız birisi var mı? O da aynı şeyi söyledi yani. Tanıdığınız birisi var mı, onları da yönlendirelim diye. O açıdan ben çok şey olduğunu düşünmüyorum. Kurumsallaşma var bazı şeylerde belki ama...

BASF 2: Yani bir Türk şirketinde, akrabasınız diye hemen girebileceğiniz bir pozisyona burada daha farklı süreçlerden geçiyorsanız eğer girebilirseniz.

BASF 1: Yani önerebilirsiniz ama illa akraba olmanız kabul edileceğiniz anlamına gelmiyor.

BASF 2: Biraz yani bizim BASF Almanya'nın da şeyi… Mesela orada çok fazla evli çift vardır çalışan. O kadar büyük ki, mutlaka akraba da var. Zaten şehir BASF'den oluşan bir şehir, yani sosyal imkânınız dışarda zaten çok yok. Orada çok fazla var. Aynı soyaddan falan böyle görüyorsunuz. İşte çocuğu olarak giriyor vs. ben kültürel olarak pek Türkiye'de o kadar çok akrabanın aynı şirkette çalışmasına çok sıcak yaklaşıldığını düşünmüyorum. Türkler açısından da çok doğru bulunduğunu sanmıyorum BASF içinde. "O da onun akrabası". Yani hep böyle bir kişinin damgası kalabiliyor belli kişiler üzerinde

NKG-DZN: Size mesela çok yakın bir arkadaşınız dese ki, "Benim oğlum yeni üniversite bitirdi. Bir baksan, BASF'de acaba imkân olur mu?" Siz o zaman çok olumlu bakmazsınız yani, ya da düşünür müsünüz?

BASF 2: Yani bana da bu zamana kadar bir sürü CV geldi, tanıdıklarımdan ben de insan kaynaklarına ilettim ama olur ama olmaz yani ben referans olmam. Bu bir süreçtir, ilgili birim doğru kişi olduğunu düşünürse, zaten alır. Ben olmasam da CV'sini zaten gönderebilir ama çok iyi yakın bir arkadaşım olsun istemem veya çok yakın akrabam ama ikinci dereceden birini de öneremem çok tanımadığım için ama aracı olmaktan rahatsızlık duymam yani.

NKG-DZN: Evet. Almanca İşletme Bölümü'nden biri gelse, bir yakınlık duyar mısınız veya buna bir şans verilse der misiniz?

BASF 1: Şöyle derim, şöyle birisi var, kriterlere de uygun. Değerlendirilmesini öneririm ben de ama öyle extra olsun olsun diye çaba göstermem diye düşünüyorum. Gerçekten kriterlere uygunsa.

NKG-DZN: Batıda hep bu böyle birbirinden çok ayrı tutulsun, kesinlikle herhangi bir bağlantı olmasın şeklinde gitti bu zamana kadar.

BASF 2: Batıda öyle de, BASF'de öyle değil.

NKG-DZN: Aslında şimdi düşünüyorum da, Eindhoven şehrinin üçte biri Philips'te çalışıyordu. Eindhoven şehrinde. Dolayısıyla birbiriyle evli olma, baba oğul falan çok tanıdım öyle. Baba oğul ikisi de Philips'te çalışan ama onlar demek ki bağımsız kanallarda, aynı birimlerde, babasının zorlamasıyla değil.

BASF 1: Büyük olunca farklı yerlerdeyse çok fazla problem olmuyor.

BASF 2: Bir sorun olmayabiliyor yani şirkette.

NKG-DZN: Peki başka bir fonksiyon düşüncek olursak. Diyelim ki, satın alma. Yani, yüklü bir kırtasiye alımı ya da bilgisayarlar yenilenecek gibi. Onda bir devreye girme, bir tanıdık olması, bir yakının olması yine herhalde böyle düşünürsünüz değil mi yani? Devreye girmem, özelliklere uyuyorsa dikkate alınması için belki…

BASF 1: Ben şey düşünüyorum, yani "Böyle biri var, bildiğim biri var" diye bilgi verirdim ama yine değerlendirmeyi yetkililere bırakırdım.

BASF 2: Ben şey yapıyorum, düşünüyorum şimdi hani BASF'deki süreçler o kadar standarttı, birini yollamam dedi, hani yollasa bile, sürece ben etkili olmayacağım için...

NKG-DZN: "Uygun değilse elenir zaten" diyorsunuz.

BASF 2: Yani. Zaten elenir. İş teklifi alınacak. En uygun fiyat verilecek vs. Yani süreci etkileme şeyim olmadığını düşünüyorum.

NKG-DZN: Onun verdiği bir rahatlık olabiliyor.

BASF 2: Evet.

NKG-DZN: Anladım. Peki, bir sorum da politik çevreyle ilgili. Politik çevre demek işte ne bileyim, Ankara'yla mesela veya belediyeler. Sektörden sektöre fark ediyordur. İlaç firmasına sorduğumda, bu direkt sağlık bakanlığı olacaktır veya inşaat firmasıyla konuşsak bu belediyeler oluyor, politik çevre. Politik çevreyle ilişkiler konusunda, bu belediye de olabilir. Sizce Almanya'yla Türkiye arasında bir farklılık var mı? Burada daha mı çok gerekiyor siyaset içinde olmak veya "Hayır, hiçbir şekilde bizim bağlantımız yok, olması da gerekmiyor" mu diyorsunuz? Bizde gelişmekte olan bir ülke, merkezin çok kuvvetli olduğu bir ülke. Bizde siyasi ilişki kurmak şirketler için çok şart mı?

BASF 2: Vallahi, zor bir soru. Şöyle zor bir soru, biz zamanında yaşadık ve politik bazı ilişkileri de kullanmak zorunda kaldık ama ne zaman, hani bir problem varsa… "Problem

olmadığı konusunda gerekli midir?" sorusuna cevap verememem ama gerçekten bir problemle karşılaştıysanız politik çevrelerden birilerini tanıyor iseniz, daha farklı çözebiliyorsunuz konularınızı. Yani "Olumlu sonuçlanır" demiyorum ama en azından bilgiye çabuk ulaşıyorsunuz, belirsizliği ortadan çabuk kaldırıyorsunuz ama şimdi, normal durumda, e şimdi biz çok büyük bir şirket olmanın… Kimya şirketi zaten kimya, adı da bir şeydir, şimşekleri üzerine çeken bir şey. Hani burada acaba ne yapılıyor? Her türlü…

NKG-DZN: Doğaya zarar…

BASF 2: Doğaya zarar mı verir, onu mu üretir, bunu mu üretir? Silah mı yapar? Bir sürü soruyu devamında getirir. Bence kimya şirketi olarak politik çevreye yakın olmakta fayda var. Ne yaptığınızı anlamaları açısından.

NKG-DZN: Şeffaflık açısından.

BASF 2: Evet ama yoksa herhangi bir standartta daha ufak bir şirketin, yabancı şirketin…

NKG-DZN: Orta ölçekli mesela…

BASF 2: Onlar için çok da şart olduğunu düşünmüyorum.

NKG-DZN: Peki, biz sorunla mesela karşılaştığımızda hani "birini tanımak önemli olabilir", diyorsunuz. Mesela ne tip bir sorun olabilir bu?

BASF 2: Büyük yabancı şirketlerin en büyük sorunu vergi işi çünkü daha fazla vergi… Yani, şimdi maliyenin en büyük şeyi, vergi toplamaktır. Gidip küçük şirketle uğraşacağına, gidip büyük şirketle uğraşayım, çünkü orda çıkartabileceğim vergi, küçük şirketten çıkaracağımdan daha fazladır. Maliyeyle olan ilişkiler bence önemli çünkü burada vergiyle ilgili yani…

NKG-DZN: Mesela vergi ertelemek açısından mı veya nasıl?

BASF 2: Vergi cezasıyla gelebilirler. Onu engellemek açısından…

NKG-DZN: Anladım.

BASF 2: Yoksa ertelemek değil de...

NKG-DZN: Veya birtakım yerlerde yatırım yapmak, belki bir fabrika açmak gibi şeylerde mesela. Diyelim belediyeyle oluyor mu ilişkileriniz?

BASF 2: Oluyor. Mesela yine Adana'da fabrika açtık. Orada standart prosedürler neyse, gerekenler yapılıyor illa.

BASF 1: O gibi durumlarda işlemleri hızlandırmak için Türkiye şartlarında farklı olabilir.

NKG-DZN: Geciktirebiliyorlar da değil mi? İmzanın çıkması gecikebiliyor. Sizce bu Almanya'dan farklı mı? Almanya'da daha mı farklı yürüyor bu işler?

BASF 2: Bence bu tip şeyler Almanya'da bireylerin iki dudağının arasında değil. Burada bir kişi gelip seni hakikaten ciddi bir şeyle cezalandırabiliyor.

NKG-DZN: Bu çok küçük biri de olabiliyor değil mi? Bir memur yani…

BASF 2: Evet.

NKG-DZN: Onun için ilişkileri iyi tutmak gerekiyor. Peki, şimdi son soruma geliyorum. Şirketin Almanya'daki merkezinde bazı olayları tipik Türk yaklaşımından farklı bir şekilde yaklaştığı durumlarla karşılaştığınız oluyor mu? Bir örnek verdiniz. Factoringle ilgili olan. Bunun dışında da bazı örnekler verebilirmisiniz? Burada bir sorun var. Burada bir karar verilmesi, bir adım atılması gerekiyor ve siz belli bir çözüm şeklini öneriyorsunuz. Bir düşünceniz var. Almanlar bunu anlamıyor. "Niye böyle yapıyorsunuz? Başka türlü çözülmesi gerekiyor" gibi bir olay yaşadınız mı?

BASF 2: Çok olay yaşadık da, şimdi hatırlaması…

BASF 1: Şey var mesela, benim aklıma gelen… Mesela vergi alacağımız var devletten hani bunu neden tahsil etmiyorsunuz mesela, bunu anlamıyorlar ama aslında tahsil edilemiyor, devletten bir şey alamıyorsunuz. Sadece ödeyebiliyorsunuz. Böyle bir örnek geldi aklıma.

NKG-DZN: Anlamıyor. Peki, siz bunu nasıl izah ediyorsunuz, olamadığını, bunun yapılamadığını? (Gülüşmeler)

BASF 2: Zor oluyor.

NKG-DZN: Anlamıyorlar çünkü orada olmuyor böyle bir şey.

BASF 2: Bir şeyi tahsil, vergiyi tahsil edebilmeniz için denetim geliyor. Yani, bir yıl iki yıl denetleyip, o rakama "Evet, doğrudur" dedikten sonra ancak alabilirsiniz. Bunu, bu şekilde anlatarak ikna ediyoruz ama bu süreç tabii uzun sürüyor. Onun dışında, yani mesela çeklerle bugün söyledik, Türkiye'nin gerçeği ticaret. Özellikle belli sektörlerde, belli bir büyüklüğün altındaki firmalarda özellikle biraz finansman sorunu olan firmalarda çekle yürüyor piyasa. Çekle dönüyor yani vadeli çeki vererek borçlarını kapatıyorlar.

NKG-DZN: Bize işletme vadeli çek yoktur. Ben böyle öğrendim. (Gülüşmeler)

BASF 2: Bunu mu öğrendiniz? Doğru yani, yasal değil çünkü öyle bir şey yok. Bankaya bugün göndersek, "tahsil et" desek, tahsil etmemiz gerekir bu rakamı. Doğru evet ama bu işte buranın gerçeği bu.

NKG-DZN: Peki niye böyle bu? Enflasyon zamanında anlarım vadeli iş yapmayı. Niye hala var?

BASF 2: Şey açısından var, şöyle kolay oluyor. Şimdi firmalar kredi almaktansa, kendi müşterilerinden çek alıyorlar. O çeklerin vadeleriyle, kendi satıcılarına olan borçlarının vadeleri tutmuyor. Bire bir olmuyor ve bununla uğraşmakta istemiyor. "Bunu bankaya vereceğim, bugün 3 TL eksik kalacak, kredi kullanacağım, ödeyeceğim, ertesi gün 3 TL fazla olacak, çünkü vadeleri... Ama borcunun vadesi daha gelmiş olacak, orada da faiz işleteceğim." Bunlarla uğraşmak istemiyor.

NKG-DZN: Ondan alıp öbürünü kapatmak istiyor.

BASF 2: Evet ve öbürünü kapatıyor. Bilançoları yasal olarak da buna izin veriyor, mevzuat. Çek verdiği anda borcunu sıfırlıyor.

NKG-DZN: Onun açısından konu kapanmış oluyor.

BASF 2: Konu kapanmış oluyor. Bilançoyu da sadeleştiriyor. Borcu da kapanmış, alacağı da kapanmış. Aktif pasif sadeleşmiş gösteriyor. Büyük firmalar da kullanıyor bunu, Çeki engelleyemediği için onları bir şekilde ellerinden çıkarmayı tercih ediyor ama bizde mesela oran çok düştü. Özellikle bizim BASF Türk'e baktığınızda, o sektörde kimya ağırlıkta. Bu kimyasallar değil daha çok performans kimyasalları. Çek çok azaldı artık.

NKG-DZN: Bunda sizin de bir katkınız oldu mu? Müşterilerinizin eğitilmesi veya yardımda bulunulması?

BASF 2: Ben bunu biraz önce de söylemek istedim. Yani yöneticilerinizin Alman olması neleri engelliyor? Almanya'ya karşı factoring örneğini verdim. Tam tersi durumlar da var.

NKG-DZN: Onlar nelerdir?

BASF 2: Olumlu hani olumlu olduğu yanları da...

NKG-DZN: Onların Alman olması…

BASF 2: Evet sorgulamak bazen olumlu sonuçlar getiriyor. Piyasada ilk defa bir şeyin öncüsü olabiliyorsunuz. Kimse yapmıyor. Bu piyasa böyle değişmiyor. Bitti ama bir

şekilde yapamadığınız için, engellemeye başladığınız anda müşterileriniz de düşmeye başlıyor ve başka çözümler üretmeye başlıyorsunuz.

NKG-DZN: Biz bunu niye böyle yapıyoruz diye...

BASF 2: Yani çok kritik olmadığı sürece hem de bir şeyi piyasada ilk defa başlatmanın verdiği bir şey de oluyor mesela daha yeni sisteme geçtik doğrudan borçlanma, çekleri azaltmak için. Bankalarla anlaşma yapmalarını sağladık müşterilerin, direkt hesaplarından para benim hesabıma vade günü geçiyor gibi. Biz öncü değildik, mutlaka bizden öncekilerde bu vardı ama biz bunu beş yıldır çok sağlıklı bir şekilde kullanıyoruz.

NKG-DZN: Ve bu Almanlardan geldi, bu fikir?

BASF 2: Bu Almanlardan gelmedi ama çekleri azaltma fikriyle bu çözüm çıktı.

BASF 1: Eskiden hatırlatma mektupları vardı. İlk gündeme geldiğinde "Aa olmaz Türkiye'de bu. Müşteriler küserler. Borcunuz var şu kadar, hatırlatmayın" ama şimdi gönderiliyor.

NKG-DZN: Pekâlâ oluyormuş yani... Peki, bu küsme gibi şeyleri nasıl açıklıyorsunuz Almanlara? (Gülüşmeler)

BASF 2: Küsen müşteri var ama beşbin müşteride on tane çıkıyor belki. Tabii işin kritik olma durumuna göre etkisi var ama hiç olmaz olmadığını görüyorsunuz bazı şekillerde. Pardon, sizin sorunuz…

NKG-DZN: Bu küsme gibi şeyler, Almanların anlamadığı şeyler. Bizde ilişkiler… Çok fazla ilişkiden bahsetmedik ama bizdeki ilişkiler çok fazla iş-özel ilişki diye ayrılmıyor. Bir yerden sonra müşterinin özel hayatını tanıyorsunuz. O sizin çocuğunuzu tanıyor. Birbirimizin düğünlerine gideriz, geliriz falan. Bunu Almanlar anlıyor mu? Yani "Biz bunu niye yapıyoruz? Şart mıdır? Bizim de bunu yapmamız gerekiyor mu?" diye soruyorlar mı? Yoksa "Bunlar Türklerin tuhaflığı" deyip bırakıyorlar mı? (Gülüşmeler)

BASF 2: Valla onu Almanlara sormanız lazım ama bir yerden sonra benimsiyorlar, kesin. İlk başta esasında seviyorlar. Benim gördüğüm, en sonunda o burdaki yakınlık, insanların birbiriyle olan ilişkisi, o Almanya'da olmayan veya daha kısıtlı olan, belli çevrelerde kısıtlı olan, bizde burada daha geniş çevreye yayılan sıcaklık bir yerde onların da kişiye de bağlı olarak, bence hoşlarına gidiyor.

BASF 1: Bir yerde bu aramızdaki şeyi benimsemekle de çok alakalı. Diyelim bugün bir örnek, denetçilerle ilgili. Almanya'dan gelenlerle toplantımız vardı, çeklerle ilgili konu açıldı. Ondan sonra dedik ki "Bunu tekrar Almanya'daki arkadaşlarla konuşalım". Mesela Bay Jung dedi ki, "Alman gibi değiller. Ne diyeceklerini biliyorum. "Çek kullanmayın", diyecekler".

BASF 2: Onlar yani... O. (Gülüşmeler) Yani o (Bay Jung) da bizden.

NKG-DZN: Evet. Şimdi Bay Jung bizde ders veriyor. Türk öğrenci davranışını çok tuhaf buluyor. "Almanya'daki öğrenci davranışı daha değişik. Mesela hocaya itiraz, hocayı sorgulama gibi şeyler hiç yok" diyor. Bizde ona yağ kültürü mü diyorlar? Bizde vardır ya hakikaten, "Hoca diyorsa doğrudur".

BASF 2: Bizim hakikaten öyle bir şey. Üniversitede öyle yani, öğrencilikte gerçekten… İş hayatında değişiyor. Çok getiri sağlamıyor. Bilmiyorum, benim gördüğüm, özellikle başka kültürlerle berarber çalışmaya başladıktan sonra ne bileyim bir Dubai'si, Arap kültürü hani Türkler yine daha fazla itiraz eden gerektiğinde hakkını arayan bir kültür olarak farklı bir şekilde karşıma çıktı. ben hani üniversitede öyle her şeyi öyle soru sormaya itiraz etmeyen bir profil iş hayatında bir anda çok başka bi şeye dönüşebiliyor.

NKG-DZN: Yeni gelen nesil de değişik.

BASF 2: Daha da değişik.

NKG-DZN: Belki, kabul etmiyor.

BASF 2: Evet. İkna olması gerekiyor.

NKG-DZN: Evet. İkna olmazsa gidebiliyor. Değil mi yani? Sonuna kadar dayanıp da hani… Onu ben de fark ediyorum.

BASF 1: Ailedeki yetiştirilme tarzından kaynaklanıyor. Eskiden çünkü ailede de öyle itiraz falan olmazdı. Bu değişmeye başladı artık. Bununla beraber dışarda da değişmeye başladı.

NKG-DZN: Belki bu değişim programları falan da rol oynuyor. Erasmus gibi programlar mesela, yurt dışına gitme bir dönem kalma gibi böyle programlar var. Daha farklı artık şekilleniyor çocuklar.

BASF 2: Bay Jung'a soru sormamalarının sebebi, yabancı oluşu da olabilir.

NKG-DZN: Tabii. Yani Almanca kendini ifade etmeye…

BASF 2: Olabilir. Bir Türk hocaya daha kolay itirazda bulunuyor olabilir. Bizim kültürümüzde o var birde, yabancıya karşı birazcık daha çekingen davranma.

NKG-DZN: Doğru. İki tarafta da böyle bu etkileşim oldukça, değişimler, o ülkelerde bulunma falan oldukça, belki daha kolay oluyor beraber çalışmak. Bu Almanların farklı bir yerlerden geliyor olması da iyi bir şey. Direkt Almanya'dan buraya gelmiyor da, Rusya'yı Dubai'yi bilmem nereyi görmüş olarak geliyor.

BASF 2: Evet.

NKG-DZN: Peki.

BASF 2: Biz de bir şeyler öğreniyoruz.

NKG-DZN: Peki, çok teşekkür ederim. Çok aydınlatıcı bir konuşma oldu.

BASF 2: Biz teşekkür ederiz. Çok güzeldi.

Mercedes (1 Alman Yönetici)

Mercedes: Mercedes Benz Türk ist eine 67 prozentige Tochter von der Daimler AG. Sieben Prozent hält ein saudiarabischer Investor, ein paar staatliche Funktionen halten Anteile an der Firma. […] Istanbul ist Bus dedicated und Aksaray ist Truck dedicated. Die Besonderheit für die Entwicklung: sowohl die Bus- als auch die Truckentwicklung, sitzt beides hier am Standort Istanbul […]

Ich hab den Eindruck, dass die Menschen eine relative Zufriedenheit haben und den, in der deutschen Kultur doch sehr verbreiteten, Neideffekt nicht haben. Oder weniger haben. Oder zumindest nicht so zeigen. Was ich immer wieder feststelle ist, man freut sich, wenn man einen Kollegen hat, der ein tolles Auto hat. Wenn in Deutschland ein Kollege oder Nachbar ein tolles Auto hat, heißt es „Wieso kann er sich das leisten? Da stimmt doch was nicht, die haben doch kein Geld!" Hier, nein, da klopft man auf die Schulter. „Das ist mein *Arkadaş*, mein Freund. Dann bin ich auch wer, weil ich jemanden kenne, der ein tolles Auto hat." Es ist irgendwie anders. Herzlicher. Also mir gefällt's verdammt gut hier in der Türkei. Bin ein richtiger Fan geworden.

NKG-DZN: Wie lange sind Sie schon hier?

Mercedes: Jetzt fünf Jahre. Und hab jetzt auch noch eine Sechsjahresvertragsverlängerung erwirkt, also ich werde noch bis August nächsten Jahres hier sein. Ich war davor fünf Jahre in der Nähe von Strasbourg, im Elsaß, in einer LKW Veredlungscompany von unserem Hause. Also, so wie AMG Pkws modifiziert, gibt es eine Tochtergesellschaft innerhalb der Daimler Gruppe, die heißt „CTT - Custom Tailor Truck". Wenn ein LKW länger oder kürzer werden soll, dann haben wir den auseinandergeschnitten, neu zusammengeschweißt, nach Ingenieurskunst aufgerüstet, zusätzliche Achsen reingemacht, aus einem Vierachser einen Fünfachser oder Sechsachser gemacht - was der Kunde halt möchte für seine Sonderbedingungen. Und war diese fünf Jahre dort vor Ort im Elsaß. Ich meine, ist natürlich auch so eine Region, wo man zwar Französisch spricht, aber es gibt viele ältere Herrschaften deutschen Ursprungs…aber man hat schon so die französische Mentalität kennengelernt. Und davor war ich 19 Jahre im Headquarter.

NKG-DZN: In Stuttgart?

Mercedes: In Stuttgart. Da hab ich also `86 direkt im LKW Bereich angefangen. Ich hab also von Anfang an entschieden: Wenn, würde ich gerne bei den LKWs arbeiten.

NKG-DZN: Das heißt, nach dem Studium sind Sie direkt bei Mercedes eingestiegen.

Mercedes: Genau. Direkt in der Trucksparte in so einem Traineeprogramm, weil sich bei Mercedes die wenigsten für LKWs interessiert haben. Die meisten wollen zum Pkw. Das war mein Einstieg und ich hab das nicht bereut. Bin also vom Herzen ein Trucker (lacht). Ja, jetzt bin ich hier gelandet in der Türkei.

NKG-DZN: Und hier sind Sie jetzt der Leiter für Entwicklung oder wie genau lautet die Bezeichnung für die Position, die Sie hier innehaben?

Mercedes: Seit einem Jahr heißt sie…ich leite die Entwicklung der technischen Systeme.

NKG-DZN: Für die Türkei insgesamt?

Mercedes: Für die Türkei. Wir haben hier ja so ein Entwicklungsnetzwerk. Mercedes und Daimler Trucks sind ja über die gesamte Welt zerstreut. Die Nordamerikaner haben das Segment „Freightliner" in Portland und Detroit. Die Marke Mercedes Benz wird in Deutschland produziert, in Brasilien und hier in der Türkei. Das heißt, das sind die drei Entwicklungsstandorte, die da zusammenspielen. […]

Wenn Sie jetzt die Truckentwickler hier in der Türkei sehen, hab ich vor fünf Jahren die gesamte Entwicklungsabteilung übernommen. Das war eine Abteilung mit 76 Mitarbeitern - die hatte die Funktionen: Gesamtfahrzeugbereich, Systembereich und Testingbereich. Dann haben wir einen Mitarbeiter aus meiner Mannschaft nach Stuttgart geschickt, der dann so wie ich, Expat in Deutschland war. Dort hat er in dem neuen LKW Projekt in der Zentrale dreieinhalb Jahre mitgemacht und dann kam er zurück. In dieser Zeit hab ich sukzessive die LKW Entwicklung hier ausgebaut, hab Funktionen aus Stuttgart hier rübergenommen, mehr oder weniger deutsche Partnerschaften gegründet. Z..B. haben wir hier mittlerweile ein Team mit fast neun Leuten zur Berechnung. Als ich kam, gab es keinen Berechner. Dann haben wir über Zusammenarbeit erstmal einen Berechner hierher geholt.

NKG-DZN: Was genau ist deren Aufgabe?

Mercedes: Bauteilberechnung. Einen Rahmen, ein Gussteil, eine Feder berechnen. Simulationen machen. Und aus diesem einen Berechner ist mittlerweile ein Team mit einem Teamleiter geworden, der auch ein Expat ist, der aus Stuttgart für drei Jahre hierher kommt. Wir haben diesen Tandemgedanken stark gelebt. Es gibt Entwicklungsfunktionen in der Zentrale und es gibt eigentlich eine Kopie dessen hier in der Türkei. Anfangs nur für die Türkei verantwortlich, aber wir haben schon sehr früh angefangen, Arbeitspakete aus der Zentrale zu übernehmen. Im Bereich der Federung haben wir immer für das Gesamtprojekt in Stuttgart gearbeitet; haben dort unser Know How ausgebaut. Jetzt haben wir die Verantwortung für die Konstruktion der Stahlfederung - aus Stuttgart rausgezogen und hier in der Türkei implementiert, sodass der Standort hier kein reiner Applikationsstandort ist oder nur für den lokalen Markt arbeitet. Nein, durch die ersten Arbeitspakete haben wir eigentlich gezeigt, was wir können.

Klar, die Expat-Leiter-Funktion ist eine ganz wichtige Funktion, weil ich die Netzwerke in die Zentrale ja mitgebracht habe. Hab dann die Kontakte viel leichter knüpfen können und die Leute mal eingeladen, damit sie sehen, was ist das für eine Truppe. Man hat ja oft so Grundgedanken…oh je Türkei…muslimisch….mit Bart und…weiß der Teufel…mit gedecktem Haupt. Die moderne Türkei ist ganz anders und die Skills der Ingenieure sind

sehr gut. Die Sprachen sind sehr gut. Und so haben wir über diese Arbeitspakete sehr früh mitgearbeitet in den Gewerken, die in Summe zu entwickeln sind und haben damit dann unsere Leistungsfähigkeit unter Beweis gestellt. Und dann kommt ja irgendwann dieser Effekt, wo man sich wirtschaftliche Gedanken macht, gerade was Ingenieursleistung in Deutschland anbelangt und hier vor Ort.

So sind dann im Laufe dieser fünf Jahre aus den 76 Mitarbeitern Ende letzten Jahres 139 geworden. Wenn Sie sich den Entwicklungsabteilungsleiter in Stuttgart anschauen, der in seiner Abteilung 30 oder 50 Ingenieure hat und wir haben hier 130 gehabt, dann haben wir gesagt: „Obacht." Wir haben den gesamten Entwicklungsablauf funktional hier dargestellt.

Die Funktionen des Lifecycle Management, Baureihenmanagement, aber auch Testing haben wir Ende letzten Jahres als eine Abteilung zusammengefasst und als der jetzt drei Jahre in Deutschland lebende Impat wieder zurückkam, übernahm der diese Abteilung. […]

Sie sehen, die gesamten Entwicklungsfunktionen - vom eingehenden Wunsch über die Entwicklung und die Validierung bis hin zur Dokumentation - alles ist vorhanden. […]

Jeder von uns beiden, der Mustafa Üstertuna und ich, können uns viel fokussierter auf unsere Bereiche konzentrieren. Meine Truppe hier, die 60 Entwickler, das sind Kollegen, die arbeiten dedicated für den zentralen Bereich in Stuttgart. Die haben also nicht mehr nur „Applikation Türkei" im Kopf, sondern die machen Entwicklung für die Marke Mercedes Benz Trucks. Ob der Truck nach Skandinavien oder Frankreich geht oder in Deutschland bleibt…die arbeiten hier inklusive dem vorhandenen Budget aus Stuttgart direkt *für* Stuttgart. Ich denke, das ist langfristig für den Standort gesehen, eine ideale Situation, dass wir nicht nur ein Abklatsch-Ingenieurbüro sind - wenn es um die Business Line schlecht ist, macht man das Ingenieurbüro zu. Nein, wir haben mittlerweile Verantwortung für stahlgefederte Achsaufhängungen. Wenn wir das nicht mehr machen - in Stuttgart gibt es keinen Kollegen, der das noch macht.

Die werden hier in Summe ein IT Hub in Höhe von 400 Mitarbeitern in den nächsten vier Jahren aufbauen. Circa die Hälfte der Mitarbeiter sind Mercedes Benz Türk Mitarbeiter, die das ganze steuern und leiten. Dann werden nochmals Subunternehmer in der IT Branche

angeknüpft. Das ist auch hier ein weiterer Weg der Arbeitsübernahme in der Türkei. Ideal umgesetzt.

NKG-DZN: Wie lange ist Mercedes in der Türkei nun schon aktiv?

Mercedes: Wir sind jetzt 45 Jahre hier in der Türkei.

Mittlerweile sind wir der der elftgrößte Produzent in der Automotive Sparte in der Türkei, haben um die 5000 Mitarbeiter, 750 Millionen seit 1967 investiert und wenn Sie die Zahl der Produktion sehen: knappe 70.00 Busse produziert und 170.000 Trucks.

Wir haben derzeit knapp 50 Prozent Marktanteil in der Türkei; das ist ein gigantischer Wert. *Allaha şükür!* Heißt soviel wie „Gott sei Dank" (lacht). Läuft gut.

NKG-DZN: Sie sprechen auch türkisch, oder?

Mercedes: Ich hab von Anfang an versucht, Türkisch zu lernen, aber ich kann es im Geschäft gar nicht nutzen, weile meine Mitarbeiter fast alle deutsch sprechen. 95 Prozent reden deutsch. Meine Emails nach Deutschland sind natürlich auch deutsch. Ab und zu gehen wir aufs Englische. Im Geschäft wird nicht türkisch…also, es ist kein Verbot! Die Mitarbiter reden miteinander türkisch. Mittlerweile bin ich mit meinem Türkisch so weit, dass ich ihre Gespräche verfolgen kann. Das war mir wichtig. Ich wollte nicht nur im *Lokanta*, im Lokal, das bestellen, was ich möchte. Ich wollte auch ein bisschen mitkriegen, wie die Gespräche sind. Mittlerweile hab ich die Fähigkeit, anhand einzelner Schlüsselworte und der Gestik zu erkennen, aha, geht es in die richtige Richtung…geht es auf einen kritischen Punkt. Und es ist ein unheimlicher Türöffner, wenn man die Sprache spricht.

NKG-DZN: Im Endeffekt transportiert die Sprache ja auch viel von der Denkweise eines Landes…

Mercedes: Ja, absolut. Das hat mir schon Spaß gemacht in Frankreich, mein altes Schulfranzösisch wieder aufzuforsten. Auch dort war eine Reisendankbarkeit des einfachen Werkstattmitarbeiters, wenn ich ihn auf französisch begrüße. Wenn ich hier *Merhaba* oder *Günaydın* sage…ich kann hier mit unserem *Çayçı*, der uns eben den schönen türkischen Kaffee gebracht hat, ein bisschen reden. Wenn ich montags die Ergebnisse von *Galatasaray* diskutiere - ich bin *Beşiktaş* Fan, er *Galatasaray* Fan - gibt das einen ganz

anderen Einstieg, eine andere Basis. Ich habe einen Expat-Kollegen bei uns in der Firma gehabt, der für drei Jahre im Controlling gearbeitet hat. Controlling ist sehr stark englisch durchtränkt. Der hat dann seine Zeit hier mit den einzelnen Mitarbeitern die Figures auf englisch diskutiert. Der hat null türkisch gesprochen. Aber für mich fehlt da unheimlich viel. Er ist eigentlich immer der richtige Tourist. Ich meine, wir *sind* auch Tourist, aber wir sind mittlerweile, egal wo wir in der Türkei hinfahren durch das Türkisch akzeptiert und gewollt. Toi, toi, toi. Ich habe so viele Stops bei der Polizei durch das wenige Türkisch, das ich konnte, nutzen können, um einem Strafzettel zu entgehen; das ist gigantisch (lacht)!

NKG-DZN: Wir kommen sowieso im Verlauf des Interviews auf gewisse Vor- und Nachteile, die Sie hier als Deutscher in der türkischen Geschäftswelt haben. Vielleicht können wir direkt mit dem Fragenkatalog weitermachen. Was wir zu den Hintergrundinformationen zu Ihrer Person noch brauchen, ist Ihr Alter.

Mercedes: Bin jetzt 53.

NKG-DZN: Und Sie sind gebürtiger Deutscher, nehme ich an.

Mercedes: Geboren in Trier, genau.

NKG-DZN: Was ist Ihr höchster Bildungsgrad?

Mercedes: Maschinenbauingenieur. Dipl.-Ing.

NKG-DZN: Wo haben Sie studiert?

Mercedes: In Kaiserslautern.

NKG-DZN: Auch im Ausland?

Mercedes: Nee, damals die komplette Studienzeit in Kaiserslautern. Direkter Weg: Nach dem Abitur Bundeswehr gemacht in der Instandsetzung; also schon auch technisch orientiert. Dann ging's an die TU Kaiserlautern, hab dort Allgemeinen Maschinenbau und Konstruktionstechnik begonnen und hab mich danach in der Automotive Industrie beworben. Und bin dann in Stuttgart gestartet auf einer Nachwuchsgruppenstelle - schon in der LKW Entwicklung -, hab dann eineinhalb Jahre die verschiedenen Produktionsstandorte der Daimler Nutzfahrzeugentwicklung kennengelernt. War in Würth, in Düsseldorf, in Kassel, in Mannheim. Hab mir ein gutes Netzwerk aneignen können und bin dann anfangs als Konstrukteur im Chassis-Bereich tätig gewesen. Dann nach kurzer

Zeit, nach drei Jahren als Einsteiger, habe ich eine Teamleiterfunktion für stahlgefederte Achsaufhängungen übernehmen können. Interessanterweise eine Funktion, die wir jetzt in der Türkei geerntet haben (lacht). Hab anfangs nur die schwere Klasse der LKW gemacht, dann kam in der Übernahme von Verantwortung die Mittelklasse. Zum Ende die leichte Klasse. Irgendwann waren dann auch Fahrzeuge mit Luftfederung in meiner Verantwortung und das war schon fast die Zeit, Ende 2003, wo ich in der Zentrale aufgehört habe und als Entwicklungsleiter nach Mohlsheim gegangen bin zu dieser CTT Division.

NKG-DZN: Das heißt, wenn ich richtig aufgepasst habe, ihre Gesamtarbeitserfahrung beträgt circa 27 Jahre, richtig?

Mercedes: Genau.

NKG-DZN: Wie lange arbeiten Sie jetzt schon insgesamt im Ausland?

Mercedes: Zehn Jahre.

NKG-DZN: Aber eben nicht nur in der Türkei.

Mercedes: Nein, fünf Jahre Frankreich, fünf Jahre Türkei.

NKG-DZN: Soweit zu den Hintergrundinformationen. Kommen wir zu den Fragen. Was es mit der Studie auf sich hat, erkläre ich Ihnen am besten im Nachhinein, weil ich nicht möchte, dass Sie in Ihrem Antwortverhalten beeinflusst werden. Die erste Frage zum Einstieg: Welche Gesichtspunkte sind Ihrer Ansicht nach besonders wichtig, um in der Türkei in der Geschäftswelt erfolgreich zu sein?

Mercedes: Fachkenntnis. Netzwerk. Und Sprache manchmal.

NKG-DZN: Okay. Sie haben nun die Netzwerke angesprochen, haben aber eben auch erzählt, dass Sie in Deutschland sehr gut vernetzt sind. Gibt es da Unterschiede hinsichtlich des Netzwerkes?

Mercedes: Das hängt davon ab. Wenn ich ein Unternehmer wäre, der nur hier vor Ort eine Firma oder Produktion leitet…da ist es auch wichtig mit der lokalen Lieferantenstruktur oder Wettbewerberstruktur ein Netzwerk zu haben. Ich habe hier in der Türkei das Golfspielen angefangen und seh im Grunde bei Golfevents die lokalen Gruppierungen…Textilindustrie oder so was. Man ist hier sehr stark netzwerkorientiert.

Wenn ich in einer internationalen Firma arbeite, die eine Tochtergesellschaft vor Ort hat - wie wir bei Mercedes Benz Türk -, dann ist es wichtig, auch ein Netzwerk zu haben. Ein Netzwerk rein in die Zentrale. Woanders ist es wichtig, die Arbeiten mit einem Netzwerk zu machen. Aber auch wenn es ein kleines, einzelnes Unternehmen ist, sollte man ein Netzwerk haben, weil es in der Türkei sehr stark, meines Erachtens, erfolgsfördernd ist.

NKG-DZN: Inwiefern hat es eine andere Qualität als in Deutschland? Dort ist man ja auch auf Kontakte und Netzwerke angewiesen.

Mercedes: Man ist in der Türkei stark hierarchieorientiert. Wenn jemand *Müdür*, Direktor, ist, dann öffnen sich ihm überall draußen ganz anders die Türen, als wenn er nur normaler Arbeiter ist. Die Kultur der Menschen ist auch noch etwas *Müdür* orientiert: „Wenn der Chef etwas sagt, dann spring ich, dann mach ich, weil der Chef das gesagt hat." Das ist in Deutschland, meines Erachtens, anders. Dort ist man wesentlich stärker auf die Teambildungs…Erfolgsspur…wenn man ein gutes interdisziplinäres Team hat, da ist auch ein offener Dialog, welche Richtung man eingeht, wenn man nicht einverstanden ist. Dann bringt man das auf den Tisch. Hier habe ich es in manchen Gesprächen schon erlebt, dass, sowie der Chef einer Funktionsgruppe am Tisch ist und auch Mitarbeiter da sind, und der Chef zu dem Thema was sagt, sagt kein anderer mehr was dazu. Ich hab das gemerkt und sehr stark aufgebrochen. Man sieht an der Emotion des Einzelnen, er möchte noch etwas zu dem Thema sagen, aber hat sich nicht getraut. Dann hab ich als Bereichsleiter noch mal gesagt „Was meinen Sie noch zu dem Thema?" und dann hat er es gesagt. Dieses Strukturorientierte ist vorhanden. Wenn jetzt ein *Generel Müdur* von dem Werk A zu dem *Generel Müdur* von Werk B Kontakt hat, bleiben die gern auf ihrem Level. In Deutschland, habe ich immer den Eindruck, ist es die Fachgruppe, die es ausmacht. Man ist teamorientierter bei uns. Aber diesen Wandel habe ich mittlerweile auch hier erfahren, dass es möglich ist. Nun müssen sie da hin arbeiten.

NKG-DZN: Und dieser Wandel wird hier auch begrüßt? Also man möchte sich als Mitarbeiter auch in der Meinungsbildung beteiligen?

Mercedes: Na klar. Sie finden natürlich einen anderen Effekt in der Türkei vor: Wir haben die letzen zwei Tage mit unseren Führungskräften eine Strategiesitzung gemacht. Dadurch,

dass die Bevölkerung sehr jung ist, haben wir eine ideale Basis an Neueinsteigen. Dadurch haben wir diese Y-Generation, wie man so schön sagt. Die kommen auch jung und dynamisch ins Unternehmen rein und haben noch eine gewisse Ungeduld. Sprich, sie wollen innerhalb von drei Jahren schon auf einem Managerposten sein. Da hatte ich bei meinem Einstieg - okay, das ist schon lange her (lacht) - doch den Eindruck, dass man in Deutschland…naja…geduldiger ist der falsche Ausdruck…aber man weiß, dass es nicht so schnell gehen kann, um in der Hierarchie hochzukommen. Da haben hier manche Probleme…manche Fluktuation, wo die Leute dann sagen - obwohl sie gut sind und wir sehr zufrieden sind - „Nee, das dauert mir hier zu lange. Ich möchte jetzt auf einen Managerposten." Durch den Aufschwung in der Türkei ist es wahrscheinlich auch ohne weiteres möglich. Wenn er aus dem Fachbereich rausgeht und in eine andere Firma geht, dann kommt er wahrscheinlich auf den Managerposten.

NKG-DZN: Das war mir bis jetzt nicht bewusst, dass es einen Generationswandel gibt, der wahrscheinlich für die deutsche Generation Y und die türkische ziemlich ähnlich aussieht…

Mercedes: Ja. Ich denke auch, die türkische Generation Y ist hier so was von vernetzt. Da kommt das Netzwerk wieder! Vernetzt über Twitter, Chat oder so was. Sie müssen mal gucken, wie viel Smartphones hier jeder in der Tasche hat. Das ist gigantisch (lacht). War ich aus Deutschland in dem Umfang nicht gewohnt. Man ist so was von IT verrückt hier in der Türkei. Und entsprechend sind auch die Studenten untereinander in irgendwelchen Netzwerken…LinkedIn und wie sie alle heißen. Die wissen sofort, wenn wo was ist und gehen dann auch vom Studium sehr viel offener in die Welt hinaus.

Wobei, ich muss einschränken. Ich lern natürlich nur *die* kennen. Wir von Mercedes Benz haben den Vorteil…oder wir suchen immer nur an den besten Unis, weil wir den idealen Zulauf haben. Wir suchen an den besten Unis und nehmen an den besten Unis die besten Kandidaten. Damit haben wir innerhalb der Studenten in der Türkei schon eine Oberschicht. Das sind Leute, die waren in Amerika oder Deutschland zum Studium; haben Erasmus rund um die Welt gemacht. Aber wenn ich die Türkei gesamt betrachte als Universitäts- und Studentenwelt…wenn Sie in Aksaray, in Kappadokien, in Erzurum an die

staatlichen Universitäten gehen, gibt es doch sehr viele, die einfach nur im Lande bleiben und so minimalst ihr Studium machen. Die eigenen türkischen Absolventen dieser hohen Universitäten spiegeln mir immer das Bild: „Wir sind eigentlich in der Türkei mit unserem Ausbildungssystem gar nicht so ganz perfekt." Die guten Unis, ja. Aber ich würde mal sagen, 60 Prozent oder noch mehr, an den staatlichen Unis…da kriegt man zwar den Titel, aber man hat lange nicht die Ausbildung, wie man sie in Deutschland hat. Deswegen sind die, mit denen wir jetzt hier zu tun haben, immer die, die sagen: „Wenn Erasmus, dann Deutschland. Denn da bekommst du eine ganz andere Ausbildung mit."

NKG-DZN: Zu den Studenten können wir vielleicht zu einem späteren Zeitpunkt noch einmal zurückkommen. Da geht es dann noch um Rekrutierung. Bleiben wir noch im Generellen. Ich würde gern wissen, ob Sie Beispiele hinsichtlich Firmen nennen können, die Sie beim Scheitern beobachtet haben oder die sehr erfolgreich geworden sind.

Mercedes: Dadurch, dass wir hier LKWs produzieren und die LKWs mit einem Lokalisierungsgrad kostengünstiger produzieren wollen…denken Sie an große Teile, wie einen Tank von 600 Litern. Wenn Sie den von Deutschland hier rüber bringen, transportieren Sie 600 Liter Luft, weil nichts drinnen ist. Wenn wir solche Komponenten hier vor Ort produzieren können, gehen wir sehr stark auf die lokale Industrie zu, damit diese Teile auch hier mit den gleichen Qualitätsstandards erprobt und freigegeben werden und wir und damit diese Logistikkosten sparen. Deswegen hab ich jetzt eigentlich schon aus den letzten 15 Jahren einen guten Einblick in die Lieferantenindustrie. Und ich muss sagen, die hat sich sehr, sehr gut entwickelt, weil sie dieses Spontane, das Emotionale…„Das machen wir jetzt, der Chef hat's gesagt."…mit den Qualitätssicherungssystemen kombinieren, die man in Deutschland kennt. So eine Mischung zwischen deutschem System und türkischem System ist ideal. An manchen Stellen kritisiere ich unsere deutschen Normungen und Qualitätsthemen. Die sind viel zu viel genormt. Da geht man bis in die kleinste Schraube vom Kuli oder so was. Da stehen wir uns mit der eigenen Normung zu sehr im Weg. Hier in der Türkei übernimmt man diese ganze Normung und macht sie dann zu 80, 90 Prozent und ist damit schnell und auch

erfolgreich. Und so habe ich viele Firmen hier gesehen, die wirklich gut vom einfachen Level auf ein Industrielevel in der Automotive hochgeschossen sind.

NKG-DZN: Und ausländische Firmen, also Tochtergesellschaften von Firmen, die ihr Headquarter in z.B. Deutschland, Amerika oder wo auch immer haben. Also warum sind die hier erfolgreich oder nicht erfolgreich?

Mercedes: Erfolgreich ist z.B. die Firma Bosch mit der weißen Ware. Die sind erfolgreich, weil sie das Emotionale, das grundsätzlich sehr Fleißige der Türkei nutzen und die Ingenieurswelt hier ausbauen. Die haben ein eigenes Entwicklungszentrum.

Weniger erfolgreich…es gibt wenige Firmen, wo ich jetzt sagen würde, die sind weniger erfolgreich. Oftmals sind es kleine Firmen, die rein produktionsorientiert ein Bauteil nachbauen. Und weil der Chef halt eben Geld hat - Familienbesitz - und dieses Geld in die Firma investiert…aber vielleicht nur investiert, um Stückzahlen zu machen. Also die, die sich nicht an Qualitätssicherungsprozessen anschließen oder auch keinen - klar, ich bin Entwickler - aber keinen eigenen Entwickler…Geld ausgeben für Grundsatzuntersuchungen. Wir hatten Fälle, wo wir über den Einkauf günstige Angebote hatten, um ein Bauteil hier lokal zu produzieren…während der Validierung tritt ein Fehler auf, der eigentlich durch einen Entwicklungspartner, der auch eine eigene R&D Truppe hat, gefunden werden könnte. Aber dort haben wir dann keine R&D oder keine Qualitätssicherer oder keine Werkstoffspezialisten vorgefunden, weil man nur ein vorhandenes Teil kopiert hat, ohne zu verstehen, wie das wirklich produziert wird. Und die sind dann gescheitert im Validierungsprozess, weil sie einfach dem Fehler intern nicht auf die Ursache gehen konnten.

NKG-DZN: Ist dieser Fehler passiert, weil mehr türkische Mitarbeiter eingestellt wurden, die das eigentliche Produkt nicht kennen?

Mercedes: Man hat sich zu stark auf die reine Produktion des Teiles fokussiert. Man hat gesagt: „So sieht das Originalteil aus. Ich mach das Gleiche!“ Nur, warum ich dann beispielsweise beim Biegen von einem Eck bestimmtes Werkzeug verwendet oder an bestimmten Stellen Betriebsmittel haben muss, damit beim Biegeprozess das Blech nicht

irgendwo zu dünn wird…dieses know-how hatte man nicht. Wenn ich nur das fertige Teil angucke, steht das ja nicht da drauf.

NKG-DZN: Sprechen Sie gerade über ein türkisches Unternehmen oder eine Tochtergesellschaft eines z.B. westlichen Unternehmens?

Mercedes: Das wär jetzt ein Beispiel gewesen für ein rein türkisches Unternehmen, was scheitert. Was nicht erfolgreich war.

NKG-DZN: Ich habe auf ein Unternehmen abgezielt, was in die Türkei expandiert und dann mit der Tochter gescheitert ist…

Mercedes: Sowas könnte ich Ihnen aus meiner Wahrnehmung nicht nennen. Jemand, der hier rübergekommen ist und…

NKG-DZN: Sie müssen auch keinen Namen nennen. Aber wenn Ihnen bewusst ist, warum die am Markt nicht erfolgreich sind, dann wäre das in dem Fall interessant.

Mercedes: Im Bereich der Dienstleistung hab ich schon ein Unternehmen gesehen, das nicht erfolgreich war. Die eigentlich mit der Dienstleistung, wie man sie in Deutschland gewohnt war, hier in die Türkei gingen und glaubte: „Hier kann ich diese Dienstleistung in diesem Maße anbieten." Aber die haben nicht so einen Markt vorgefunden, um das so zu bearbeiten, wie man es in Deutschland bearbeitet. Die mussten von anfangs relativ groß angelegtem Investment, direkt zwei Standorte aufzumachen, zurückschrauben auf nur noch einen Standort. Weil sie einfach nicht die Ertragslage hatten. Da sind die Verhältnisse noch ein bisschen anders. Hier gibt es die Dienstleister, die stellen die Person wirklich zur Verfügung. Den bauen Sie bei sich in der Organisation als zusätzlichen Mitarbeiter mit auf und dort arbeitet er mit…wird eigentlich mit Ihnen geführt. In Deutschland ist das Dienstleisterunternehmen - in der Entwicklung - mehr darauf fokussiert, dass der Dienstleister selbst schon eine Kompetenz hat. Dass man sagt, das ist ein Spezialist für Elektronik oder für Chassisumfänge und das er im Background ein paar Experten zu dem Thema hat. Sodass der dann als Dienstleister beauftragt wird, ein bestimmtes Gewerk zu machen und dieses know-how in der eigenen Firma hat. Und diesen Gedanken hier eins zu eins rüber zu implementieren, das hat ohne weiteres nicht funktioniert. Weil hier ein anderer Gedanke ist: „Gib mir die Person. Ich werde die Person bei mir einbauen." Ist bei

uns in Deutschland auch ganz, ganz schwierig…diese Arbeiterüberlassung…mit Gewerkschaften und Betriebsrat…da gibt's ja eine Riesenklagewelle des Menschen, die dann als Dienstleister im gleichen Büro gesessen sind…dann ein Recht haben, wieder von der eingesetzten Firma übernommen zu werden. Ist hier in der Türkei nicht so, deswegen können sie das hier heute noch so machen, dass sie die Dienstleister direkt in der eigenen Gruppe benutzen…benutzen ist falsch…einsetzen. Ansonsten muss ich sagen…ich kenn eigentlich mehr Firmen, wo es positiv war, als negativ. Weil wir das Thema Industrialisierung hier in der Automotive-Industrie wirklich zum Exzess seit Jahren treiben und so 30 Prozent mittlerweile industrialisiert haben. Auf einem Level, sodass wir sogar die industrialisierten Komponenten nicht nur in der Türkei verwenden, sondern, wie der Logistikvorteil zeigt, sogar in der Produktion in Stuttgart verwenden.

NKG-DZN: Das ist eine gute Überleitung zur nächsten Frage. Was glauben Sie, warum ist speziell Mercedes erfolgreich hier in der Türkei?

Mercedes: Wir nutzen ganz klar die Motivation der Leute, die gute Ausbildung. Damit haben wir eine ideale Basis für die Belegschaft. Momentan haben wir noch einen Riesenvorteil, was den Stundensatz angeht. Also die Ingenieursleistung oder auch die Arbeiterleistung in Deutschland wird wesentlich höher bezahlt als hier. Also dieser Kostenvorteil kann man sehr gut ausnutzen.

Das ist auch ein Erfolg…wir haben halt die gleichen Systeme…oder…ich sag's mal andersrum: von den erfolgreichen Systemen haben wir die einfachsten Systeme hier auch in der Türkei implementiert. Wir in der Entwicklung haben eins zu eins die gleiche Welt. Was sie hier entwickeln, ist genauso verfügbar, wie das Teil, was sie in Stuttgart entwickeln. Die Produktionsprozesse sind mittlerweile auch absolut angepasst. Der gleiche Produktionsprozess wie in Würth wird auch hier in Aksaray angewandt. Wir haben vielleicht auch den Vorteil an manchen Stellen, wo in Deutschland schon automatisiert wird und viel investiert wird. Da haben wir noch etwas mehr die manuellen Prozesse, weil einfach die Arbeitskraft günstiger ist. Schwappt aber auch schon langsam wieder ein bisschen zurück. Und dann, denke ich…die geschickte Nutzung von Expertenwissen. Das heißt durch Expats. Das hat sich schon bezahlt gemacht.

NKG-DZN: Das heißt - wenn ich das so interpretieren darf - sie leiten den Erfolg mehr über das technische know-how ab.

Mercedes: Über das technische know-how, das Prozess Know How, ja. Aber auch die Bereitschaft der hiesigen Mitarbeiter, das aufzunehmen. Ganz schlimm wäre, wenn Sie kommen: „Das Westsystem, das europäische System ist das Beste. Und damit butter ich die anderen unter und sag, ihr müßt das genauso machen." Es ist eigentlich mehr das Commitment, dass auch der lokale Mitarbeiter sagt: „Nee, ich erkenn das an. Das ist gut, dass ich das anwende. Wenn ich das so mache, habe ich vielleicht im ersten Moment ein bisschen Mehraufwand, aber letztendlich, am Ende des Tages, hab ich doch den gleichen Prozess. Bin auf Augenhöhe mit meinem Kollegen." In Würth in der Produktion…und was die hier auch schon in der Produktion eingeführt haben…das kann ja bei uns nicht falsch sein.

NKG-DZN: Das heißt, der Mitarbeiter hier passt sich an das deutsche Unternehmen an. Passen Sie sich auch an die lokalen Gegebenheiten an?

Mercedes: Ja.

NKG-DZN: Inwiefern?

Mercedes: Also die Kultur wird hier, im Grunde genommen, mitberücksichtigt. Was in Deutschland z.B. nie denkbar ist, dass der Mitarbeiter das Essen von der Firma bekommt. Dass der Mitarbeiter von zu Hause abgeholt wird mit einem Shuttlebus durch das Moloch von Stadt und hierhin gebracht wird. Das sind alles Leistungen, die wir jetzt hier in der Türkei anbieten. Die gibt es in Deutschland nicht. Aber hier in der Türkei ist es so Usus, die Leute mit Shuttles hierher zu holen. Mittlerweile haben wir auch ein Versicherungssystem für die Leute eingeführt, dass der, der hier arbeitet…dessen private Versicherung wird vom Arbeitgeber übernommen. Und damit ist der dann in der sozialen Absicherung draußen, wenn der zum Arzt geht, fähig, um zu einem etwas besseren Krankenhaus zu gehen. Ist in Deutschland undenkbar. Da ist jeder selbst für seine Versicherung verantwortlich. Also da achten wir dann schon drauf, dass wir das Lokale auch berücksichtigen. Auf der anderen Seite ist es ein Riesenvorteil: Hier arbeitet man 45 Stunden in der Woche. Jeder von uns hier arbeitet 45 Stunden. Dann haben wir uns dann

auch angepasst. Wir haben nicht gesagt: „Ihr müsst nur 32 Stunden arbeiten, wie das in Stuttgart notwendig ist durch betriebsrätliche oder gewerkschaftliche Restriktionen.“ Also von daher sind wir dann schon auch in unseren Systemen an die türkischen Gepflogenheiten adaptiert.

NKG-DZN: Kommen wir zur nächsten Frage. Sie haben z.B. persönliche Beziehungen oder Sprache angesprochen bzw. dass man sich den kulturellen Gepflogenheiten, wie der Mitarbeiterüberlassung, anpassen muss, um hier erfolgreich zu sein. Haben Sie generell das Gefühl, dass Deutsche darin gut sind, sich diesen Gepflogenheiten hier anzupassen. Bzw. wo gibt es die Hauptprobleme?

Mercedes: Also so pauschal würde ich nicht unbedingt sagen, dass der Deutsche da unbedingt gut ist. So prozentual würde ich sagen…so 60 Prozent…mehr als 50 Prozent…es steht sehr stark auf dem Stand: „Okay, wir haben das beste System.“ Die Adaption ist nicht unser - also als Deutscher gesprochen - Favourite. Wir kommen oft mal: „So bin ich’s gewöhnt. So muss es hier auch laufen.“ Möglicherweise ist das im Produktionsbereich noch durchaus passend, dass man mit dieser Mentalität den Routineprozess optimieren kann. Aber wenn man die Fähigkeit mitbringt, integrierend zu wirken…sich etwas adaptiert, ist man in diesen kreativen Bereichen um einiges erfolgreicher.

NKG-DZN: Was meinen Sie mit kreativem Bereich?

Mercedes: Sagen wir…jetzt nicht der Bandarbeiter, der immer wieder das Gleiche macht. Da wo ich Leute brauche, die den Businessplan entwickeln, die sich Gedanken machen, entwickeln…

NKG-DZN: …wahrscheinlich auch im Sales…

Mercedes: Im Sales…welche Strategien entwickle ich? Wie bearbeite ich den Markt? Wenn man als Deutscher kommt und sagt „So und so machen wir’s!“ Das wird sofort gemacht, weil die Mentalität des *Müdür*, des Direktors, akzeptiert ist. Keine Frage. Aber wenn Sie die Qualitäten der Leute noch ein bisschen mehr rausholen wollen, dann ist es gut, dass Sie diese Teambildungsaspekte ein bisschen mehr reinbringen. Weil Sie, meines Erachtens, einiges mehr an Ergebnis erzielen, wenn Sie Raum für die Kreativität lassen. Es wäre vermessen zu sagen: „Nur so, wie ich mir das vorstelle, kann es gehen.“ Die Leute

bringen alle ihre eigenen Ausbildungen mit. Die gehen ins Ausland. Die sehen andere Firmen. Da kommen genügend Gedanken auf den Tisch, die denkenswert sind.

NKG-DZN: Was meinen Sie, hinsichtlich welcher Aspekte sind Deutsche ganz besonders „schlecht“?

Mercedes: Ganz besonders schlecht…würde ich jetzt mal nicht sagen (lacht).

NKG-DZN: Das war auch mehr ironisch gemeint (lacht)…

Mercedes: Wir sind Spezialisten, sehr schnell eine Meinung zu haben, ohne sich das Objekt selbst mal angesehen zu haben. Das merke ich im Rahmen meiner Arbeit. Es gibt viele…wenn man jetzt im Lieferantenmanagement in Deutschland arbeitet…die haben ein bestimmtes Bild, wie eine türkische Firma tickt, ohne dort gewesen zu sein. Ich hab Entwicklungskollegen, die haben schon ein gewisses Bild in Deutschland gehabt. Die konstruieren die Türken. Wir haben ja das spaßige Wort „Es wird getürkt.“ Ist ja eigentlich ein bisschen was Negatives. Wenn man jetzt aber wirklich mal mit einem Türken zu tun hat…es ist die Gefahr da, dass man diesem erliegt, wenn man es nicht selbst gesehen hat. Ich hab natürlich dann eine totale Begeisterung festgestellt, wenn die Leute hier waren und sich vor Ort ein Bild gemacht haben.

Bestes Beispiel: meine Schwiegermutter. Original Schwäbin (lacht). Kannte die Türkei wirklich nur von den Bahnhofsvorplätzen in Deutschland. Die Jungs, die da rumgesprungen sind und…Die hatte so ein abgefahrenes Bild von der Türkei, aber wir haben sie, im Grunde genommen, missioniert. Wir haben sie hierher geholt, anfangs mit größtem Widerstreben. „Ach Gott, oh Gott, oh je, oh je.“ Doch wie sie dann plötzlich sah, wie man ihr hier begegnet. Total gewandelt ist sie jetzt wieder zurückgefahren. Sie ist jetzt eine 76-jährige Frau. Sie ist jetzt schon zweimal alleine hierher geflogen und hat sich das auch locker zugetraut und gesagt: „Das ist Wahnsinn. Ich steig in einen Bus ein und da stehen zwei, drei Leute auf und bieten mir einen Sitzplatz an. Das passiert mir in meinem Esslingen, wo ich mit dem Bus durch die Gegend fahre, *nie*.“ Also das ist das Einzige, wo ich beim Deutschen sage…oftmals eine vorgefasste Meinung hat…die sehr, sehr stark beibehalten möchte oder beibehält, ohne sich auf das Andere einzulassen…das Andere zu sehen.

NKG-DZN: Und bei Türken ist das nicht so stark ausgeprägt?

Mercedes: Nee, also da hab ich mehr den Eindruck, die sind wesentlich offener dem Fremden gegenüber. Ich habe den Eindruck, dass der Fremde von Anfang an ein hohes Ansehen hat. „Oh, der kommt aus Deutschland. Oh, der kommt aus Frankreich." Irgendwie ist das bei denen vielleicht sogar noch gekoppelt mit weniger Selbstbewusstsein, weil sie sagen: „Oh ja, ich bin nicht so gut ausgebildet." Oder so was. Die sind viel offener für diesen Prozess. Vielleicht auch seit 30 Jahren, weil sie halt eben viele in ihrer Verwandtschaft haben, die nach Deutschland, Holland oder Belgien gegangen sind, um Arbeit zu finden. Die haben gesehen, was es bedeuten kann, wenn jemand da draußen ist.

NKG-DZN: Wir steigen jetzt in ein paar speziellere Geschäftsbereiche ein. Dabei ist immer die Frage, ob Sie Unterschiede zwischen dem Vorgehen Deutscher und Türken erkannt haben. Z.B. im HR Bereich: Stellen Sie sich vor, bei Ihnen ist eine Stelle vakant. Wo gibt es Unterschiede in der Rekrutierungsstrategie zwischen Deutschen und Türken?

Mercedes: Also da hab ich jetzt…eigentlich…aktuell denke ich fast, die Rekrutierung bei uns auf der deutschen Seite genauso wie auf der türkischen. Es wird auf der türkischen Seite vielleicht ein bisschen mehr hemdsärmelig gemacht…aber nee… die Systeme, das Eingehen und Sichten der Bewerbung und anschließendes Assessmentcenter ist eigentlich genauso, wie Sie aus Deutschland kennen. Vielleicht ist es sogar hier noch etwas persönlicher, weil es noch mehr mit Personen direkt gemacht wird. In Deutschland habe ich immer den Eindruck, dort wird es sehr stark toolorientiert gemacht. Man muss sich online irgendwo bewerben und dann gibt es irgendwo eine Supportfunktion von Ausgelagerten, die das sichten und dann erst kommt das gesichtete Werk hier auf den Tisch. Es ist noch etwas personenbezogener…

NKG-DZN: Was bedeutet „personenbezogen"? Was konkret machen die anders?

Mercedes: Da kommt vielleicht noch direkt eine Bewerbung auf den Tisch des Abteilungsleiters und der guckt sich das an. Aber wie gesagt, den Bewerbungsprozess selbst machen sie hier richtig professionell. Selbst für unsere Praktikanten, unsere PEPs, Praktikanten im Einsatz, werden Assessmentcenter gemacht, wo man die ganzen Bewerbungen sichtet. Die Kandidaten laden wir ein. Die kommen in ein Hotel und im

Hotel kommen da ausgesuchte Führungskräfte von uns, die dann sagen „Okay, für Funktion Chassis oder Produktion brauch ich drei PEPs für's nächste Jahr…"

NKG-DZN: „PEPs" sind…

Mercedes: PEP heißt: Praktikant im Einsatz Produktion. Das ist irgendwie so ein komisches Wort. Aber eine Riesenrekrutierungshilfe, die wir benutzen…Leuten, die hier ihr Bachelor- oder Masterstudium im letzten Jahr zu Ende machen, bieten wir so ein Bewerbungsjahr an für diese Praktikanten. Dann machen die einen Vertrag mit uns, Mercedes Benz Türk, und haben zwei oder drei Tage, wo sie hier im Geschäft, also bei uns im Büro, arbeiten und die andere Zeit arbeiten sie an ihrer Uni zur Fertigstellung ihres Bachelors oder Masters. Dann kriegen die ein Geld - 500, 600 TL im Monat -, werden mit den Shuttles genauso eingesammelt, hierher gebracht zur Arbeit und sind dann in unseren Teams - auf dem Flur hier haben wir so 17 Teams, jeder von denen hat ein oder zwei PEPs -, die dann direkt als Konstrukteur oder als Wirtschaftsingenieur mitarbeiten, kleine Projekte bearbeiten, das Tagesgeschäft kennenlernen, die Tools kennenlernen. Dann, wenn das Jahr vorbei ist und sie ihren Abschluss haben, sind sie natürlich ideale Kandidaten, um für offene Stellen eingesetzt zu werden.

NKG-DZN: Sie hatten ja vorhin auch schon angesprochen, dass Sie sehr stark Beziehungen zu den Universitäten pflegen. Frau Nayir hat mir auch erzählt, dass Sie z.B. zusammen Projekte machen, wo Studenten hierher kommen, Produkte entwickeln und dafür einen Preis bekommen. Haben Sie schon das Gefühl, dass es hier noch persönlicher läuft als in Deutschland?

Mercedes: Mein Sohn hat an einer dualen Universität studiert und der hat auch seine Netzwerke zu seinem Dozenten. Das nutzt er heute noch. Ich glaube, da ist ein gleiches Verhalten da.

NKG-DZN: Wenn wir den HR Bereich verlassen und in den Einkauf schauen…z.B. wie sucht man Lieferanten aus? Haben Sie dabei Unterschiede zwischen Deutschen und Türken festgestellt?

Mercedes: Nee, also…haben wir auch den gleichen Qualifizierungsprozess. Kommt auch daher, dass wir sagen, wir wollen keine „getürkten" Lieferanten haben. Wir wollen

Lieferanten haben, die auch fähig sind, im gesamten Netzwerk ihre Produkte abzusetzen. Es hilf ja auch - wenn ich beispielsweise meine 15.000 LKWs in Aksaray betrachte und die 80.000 in Würth - dem Lieferanten auf der wirtschaftlichen Basis viel mehr, wenn ich ihm sagen kann: „Das Teil passt sowohl bei den 15.000 als auch bei 60.000 in Stuttgart. Jetzt mach einen Preis für 75.000." Da kommen ganz andere Preise heraus, wie wenn ich jetzt sage: „Nee, nee, mach das nur mal für die 15.000." Also von daher ist es bei der Lieferantenqualifizierung notwendig, dass wir mit den gleichen Tools und Prozessen arbeiten, wie es auch auf der deutschen Seite gemacht wird.

NKG-DZN: Aber fallen vielleicht dadurch mehr Lieferanten raus? Ich stelle mir vor, dass Sie eine Ausschreibung machen; dann bewerben sich die Lieferanten; dann wählen Sie nach einem standardisierten Prozess aus. Aber haben Sie das Gefühl, dass das in der Türkei normalerweise ein bisschen anders gemacht wird?

Mercedes: Normalerweise glaube ich schon. Da wird es über das Netzwerk gemacht. Dann ruft man an „Hey, ich kenn da einen. Ich brauch das und das Teil. Kennst du da jemanden?" Ich glaub, da ist auch dieses Hemdsärmelige mehr möglich. Vor 10, 15 Jahren war das auch hier noch stärker der Fall. Der Lieferant, der schon das Busteil geliefert hat, hat dann noch mal den Truckeinkäufer gesprochen. Hat's vielleicht nicht so validiert. Okay, da ist da schon die Chance gewesen, dass ein etwas anderer Qualitätsstandard in die Produktion eingeflossen ist. Aber das ist Vergangenheit. Im Moment haben wir den gleichen Qualitäts- und Validierungsstandard, den gleichen Supplyerawardingprozess komplett adaptiert. Also da sind wir auf demselben Level, zumindest mal gesprochen für Mercedes Benz Türk.

NKG-DZN: Das ist ja auch letztendlich Ihr Erfahrungsbereich.

Mercedes: Ich seh es natürlich über die Kollegen, z.B. bei Bosch oder so…da hört man Gleiches. Und wir machen auch immer wieder so einen Lieferantentag, wo der türkische Automobilverband, die Taysad, und die Lieferanten zu uns kommen. Da merkt man mittlerweile auch bei den Gesprächen mit den Lieferanten: die sind mittlerweile auf dem gleichen Level aufgesprungen. Und die, die noch nicht auf dem Level sind, ziehen natürlich auch nach. Die investieren in die Qualitätssicherung und Entwicklung. Schreiben die sich

auch voll auf die Fahnen. Also der Automobilherstellerverband…die sagen: „Freunde. Investiert in Entwicklung, damit ihr wisst, was ihr macht. Nicht einfach nur das Teil nachproduzieren, weil das Vorgängerteil so ausgesehen hat."

NKG-DZN: Das heißt, sie können gerade in Echtzeit eine Entwicklung am Markt nachvollziehen.

Mercedes: Ja.

NKG-DZN: Die letzte Frage auf den dritten Bereich bezieht sich auf Unterschiede zwischen deutscher und türkischer Herangehensweise hinsichtlich des Umgangs mit dem politischen Umfeld. Haben Sie hier z.B. die Erfahrungen gemacht, dass es eventuell wichtiger sein könnte, Beziehungen in die Politik zu spinnen, um als Unternehmen Erfolg am Markt zu generieren? Oder ist das in Deutschland auch wichtig?

Mercedes: Da ist manchmal schon noch…vielleicht ist ein bissle mehr das Thema „Lobbying" hier in der Türkei ausgeprägter. Da gibt es auch bestimmte Entscheidungen vom Government, die der Firma günstig sind. Da ist es schon noch ein bissle stärker ausgeprägt, dass man mit einem guten Lobbying durchaus Entscheidungen für die Firma hinkriegt, die positiv sind.

Ich mach's auch fest an bestimmten Regularien. Wenn Sie bei uns ein Auto zulassen, muss alles EU geprüft und abgestimmt sein, bestimmten Richtlinien und Direktiven entsprechen. Die Türkei übernimmt diese Direktive auch. Oft mit einem zeitlichen Versatz…zwei Jahre später, vier Jahre später. Aber manche Ausnahmen, die einfach für den türkischen Markt sinnvoll sind…die bleiben hier aber auch als Ausnahme (lacht). Z.B. Heben und Senken von Achsen: Da gibt es in Deutschland eine Direktive, dass, wenn Sie ein Auto haben, das Heben und Senken von Achsen machen kann, dann muss das automatisiert erfolgen. Hier in der Türkei sehen Sie viele LKWs, die hinten so drei Achsen haben, wo eine hoch und eine runter ist. Da kann das noch manuell erfolgen. Es gibt eigentlich eine EU Direktive, die einen Automatismus vorsieht. Die wird momentan mit einer Ausnahmegenehmigung hier in der Türkei umgangen. Ich zeig Ihnen mal ein Bild von so einem Dreiachser. Da gab's, als ich hierher gekommen bin, eine Direktive: Solche zusätzlichen Achsen darf eigentlich nur noch der Hersteller einbauen. Weil diese Direktive im Raum stand, haben wir dann

diesen LKW entwickelt. Mit dem Effekt, dass diese Direktive nach einem halben Jahr Einsatzzeit wieder mit einer Ausnahmegenehmigung zurückgezogen wurde. Weil zu viele Industriebetriebe bei einem LKW nachträglich eine Achse einbauen. Mit dem Gesetz wären alle diese Industriebetriebe arbeitslos gewesen. Irgendwie gab's da ein Tumult…ich hab's ja nicht mitgekriegt, aber irgendwie hat man dann dieses Gesetz außer Kraft gesetzt und jetzt kann jeder Industriebetrieb eine Achse anbauen. Also, solche Ausnahmen wären in Deutschland unmöglich. Da gibt's halt eben die Gesetzgebung und dann muss man auf diese Gesetzgebung Acht geben. Hier, sagen wir, diese Autos…das ist eigentlich vom Grundbausatz ein Auto mit einer Vorderachse und einer angetriebenen Hinterachse. Die da hinten, die wird meistens von einem Industriebetrieb, im *Sanayi*, angebaut. Und weil die Direktive dann kam, ist's verboten…darf nur noch ein Hersteller machen…haben wir dazu ein eigenes Auto generiert. Mittlerweile tolles Auto! Wir sind ganz stolz drauf. Aber, der Markt ist uns wieder ein bisschen weggebrochen, weil die Hintertür wieder geöffnet wurde. Und da hat man schon politisch drauf geachtet: „Was kann meine Industrie? Und wenn ich das nun verbiete, muss ich eine Ausnahmegenehmigung für meinen lokalen Markt machen." Und da ist sie wieder da gewesen, die Ausnahmegenehmigung. Ich weiß nicht, ob es in anderen Bereichen auch noch so ist, aber…da scheint dann die Politik doch noch das ein oder andere stärker zu regeln, als wir es ihm Westen gewohnt sind.

NKG-DZN: Gibt es bei Mercedes irgendwelche besonderen Einflüsse politischer Natur?

Mercedes: Wir sind dann wieder von unserer Denkweise wieder die, die alles ganz genau machen wollen. Wenn es eine Regel gibt, dann erfüllen wir die genau. Da tun wir uns in manchen Prozessen zu schwer, weil wir's zu genau nehmen.

NKG-DZN: Das heißt, Sie nutzen eventuelle Hintertürchen, die die Politik hier offenlässt, gar nicht?

Mercedes: So ist es. Die *können* wir dann manchmal auch gar nicht nutzen, weil unser CEO ein Deutscher ist. Der Produktionschef ist ein Deutscher. Also da sind wir dann manchmal *zu* deutsch, als dass wir dann diese Hemdsärmeligkeit oder den Parteikontakt hätten. Wir sind hier gar nicht in irgendwelchen parteilichen Organisationen drin. Wir

machen soziale Sachen mit Kindern und engagieren uns sehr stark im Künstlerischen und Sozialen. Aber wir sind nirgendwo politisch verwoben oder politisch orientiert.

NKG-DZN: Sie haben auch nicht das Gefühl, dass es nötig wäre, um erfolgreich zu sein?

Mercedes: Nee.

NKG-DZN: Ich habe noch zwei Fragen an Sie. Eine wäre, ob Sie aufgrund Ihrer deutschen Staatsbürgerschaft Vor- bzw. Nachteile in Ihrem Berufsleben erfahren haben. Ausgenommen, dass Sie natürlich die Normen aus dem Headquarter besser kennen.

Mercedes: Also ein Vorteil, denke ich schon, war meine Ausbildung. Auch die Sprachenausbildung, die man in Deutschland umsonst dazu kriegt. Wenn ich das deutsche Schulsystem sehe…die müssen ja, um eine qualifizierte Ausbildung zu bekommen, extrem viel Geld zahlen…schon angefangen bei der Mittelschule, beim Gymnasium, nur damit sie immer wieder genügend Punkte machen. Nachher bei der Universität ist es das Gleiche. Wenn Sie nicht in sich rein investieren…von daher sag ich mal, aus unserem schulischen System und Ausbildungssystem in Deutschland hab ich schon einen Riesenvorteil. Weil ich Vieles umsonst kriege. Ich muss es natürlich auch anwenden und ausnutzen. Ein Nachteil…wüsste ich jetzt…nee…also…würde ich jetzt sagen…bis jetzt hab ich noch nirgendwo in meinem Leben einen Nachteil gehabt, weil ich ein Deutscher war.

NKG-DZN: Das ist doch gut! (lacht) Sie sprechen ja nun auch die Sprache. Das ist ja auch sehr förderlich.

Mercedes: Ressentiments innerhalb der Bevölkerung…nein! Nee! Nee! Auch ein französischer Bauer, der die zwei Weltkriege mitgemacht hat, war mir gegenüber bis jetzt immer offen gestanden (lacht).

NKG-DZN: Das freut mich für Sie! Dann zur letzten Frage: Können Sie konkrete Situationen schildern, wobei das deutsche Headquarter ganz anders an die Situation herangeht, als dass die Türken normalerweise tun?

Mercedes: Ja…die Arbeiten von irgendwelchen Entwicklungsaufgaben. Hier kann ich sagen: „Komm, lass uns das Ding machen, auch wenn das Budget noch nicht abgesichert ist.“ Ich kann die Leute begeistern. Die springen drauf und machen das sofort. In Deutschland wird man viel öfter an Grenzen stoßen von wegen „Oh, wir haben das Budget

noch nicht genehmigt. Wir müssen noch diesen und diesen Vorgang machen.“ Also, die Spontaneität ist, für meine Begriffe, wesentlich ausgeprägter. Die Spontaneität. Es gibt natürlich auch ein paar negative Aspekte. Manchmal ist man sehr stark spontan, um was zu machen. Wenn man dann an ein Hindernis kommt, geht man so ein bisschen in Deckung. Plötzlich findet man keinen mehr. Da ist wiederum die Zähigkeit des deutschen Systems viel härter. Da wird eine Maßnahmenliste gemacht, das Tracking durchgezogen bis zur Neige, aber da hat man das Problem dann auch ausgemerzt. Ich sag mal, das 80-20 Prinzip ist hier sehr stark ausgeprägt. Sie sind sehr schnell…80 Prozent Erfolg und haben aber relativ wenig…dann die letzten 20 Prozent…um wirklich 100 Prozent Erfolg zu haben, da müssen Sie hier auch wieder mehr investieren. Aber sonst…

NKG-DZN: Oder erfahren Sie vielleicht Einschränkungen vom deutschen Headquarter wo Sie denken: „Das wird mir von Deutschland nicht erlaubt, aber ich bräuchte mehr Flexibilität!“ oder „Ich möchte aus deutscher Sicht etwas durchsetzen, was die Türken aber nicht akzeptieren.“ ?

Mercedes: Also ich kennen einfach nur den umgekehrten Fall, dass in Deutschland viele Sachen durch Bürokratismus einfach blockiert werden, die hier kurzfristig doch möglich sind. Wo ich sage: „Wie geht denn das?“ Aber es geht dann hier eben.

NKG-DZN: Zum Beispiel?

Mercedes: Sagen wir mal, in der Personalbetreuung. Hier als Expats haben wir das internationale Personalwesen und die haben so starke Richtlinien, was sie machen können. Dann muss der von der Abrechnung wieder die von der Gehaltsermittlung und jene von der Sozialversicherungsabteilung fragen…wo sie sich dann permanent mit der Abstimmung einen Wolf laufen. Wenn Sie hier mal sagen „Auf, jetzt brauch ich aber das!“, dann reden Sie noch mal mit dem und dann kommt das! Manchmal kommt dann nach einem halben Jahr: „Oh je, da waren wir doch zu schnell: Wir hätten das nicht so machen sollen und sollten das wieder anders machen.“ Aber da haben Sie dann trotzdem mal einen Fakt relativ schnell gekriegt. Also jetzt nicht ein Gehalt ausgehandelt, aber irgendwie…wo dann im Nachhinein festgestellt wurde: „Nach einer deutschen Richtlinie hätten wir es doch nicht so

machen sollen.“ Aber so richtig eklatante Abweichung kann ich eigentlich nicht…nee…kenn ich eigentlich nicht.

Dienstwagenregelung wird hier ganz pragmatisch gemacht. Es wird ein Dienstwagen gestellt und der wird dann verteilt. Sie können aussuchen: einen Roten, einen Weißen, einen Schwarzen. In Deutschland ist das ja eine perfektionierte Welt. Das ist gigantisch. Da können Sie sich jede Variante aussuchen mit Diesem und Jenem, aber das dauert eben lang. Hier geht das viel hemdsärmeliger. Zehn Autos sind da. Zack, zack, zack, zugeteilt. Weg sind sie. Also, nimm 80 Prozent der guten Sachen aus Deutschland und das Spontane in der Türkei; vermisch das miteinander; dann ist das ein absolut erfolgreiches Thema (lacht).

NKG-DZN: Ist das ein fairer Deal - 80:20? (lacht)

Mercedes: Ja…ich meine…es ist vielleicht ein bisschen…wir sind in unserem deutschen System sehr stark komplexitätsgetrieben, aber wir beherrschen auch die Komplexität. Und was ich hier aber sehe, ist, man nimmt aus der komplexen Welt nur die einfachen Fälle. Warum ist bei uns der Aufwand so groß? Weil wir eben versuchen, die letzte Anforderung abzudecken. Hier nimmt man aus dem gesamten Portfolio nur einen Teil. „Das und das und das passt. Fertig.“ Im Markt genauso. In Deutschland haben wir eine Höllenentwicklung macht für Fernverkehrsautos und Baustellenautos. Jeder Kunde ist unterschiedlich. Jedes Verhalten ist da abgecheckt und nachgeprüft und speziell ausgerichtet. Hier der Vertriebskollege macht das einfach. Der produziert 100 Fernverkehrsautos; 60 davon verkauft er an Fernverkehrskunden. Aber die anderen 40 verkauft er an die Baustellenkunden. Obwohl wir sagen: „Nein! Für die Baustellen nehmen wir eine andere Applikation, eine andere Ausstattung.“ Macht er nicht, weil der Kunde dann einfach auf dem Markt zum Händler kommt und sagt: „Ich brauch 12 Autos.“ Zack, zack, da nimmt er die. Das ist eben auch dieses Hemdsärmelige. Dann fährt der halt mit dem Fernverkehrsauto in der Baustelle. Wo man sagt: „Das kann doch eigentlich nicht sein!“ Wenn der dann plötzlich reklamiert, dass ein Bauteil kaputt geht, dann sag ich: „Ja, du hast das falsche Auto.“ Dann sagt der: „Aber ihr Vertriebskollege hat mir das gegeben.“ Dann sag ich: „Vertriebskollege, wie hast du ihn denn beraten?“ Sagt der: „Ja, das Kundenverhalten ist eben so. Der kommt, legt das Geld auf den Tisch und will das

Auto haben.“ In Deutschland ist man gewohnt, dass man das bestellt, die Spezifikation macht. Da ist man noch gewohnt, an das Komplexe, den Umgang…auch wenn’s lange dauert. Hier ist man dann wieder ungeduldig. Es muss gehen! Dann geht’s auch irgendwie (lacht). Aber manchmal hat man so den einen oder anderen Fall dabei, wo er dann doch das Falsche hat. Wir können den dann aus dem Baukasten problemlos helfen, aber…ist halt so.

NKG-DZN: Ist halt so. Das ist ein schönes Schlusswort! (lacht)

Mercedes: Man springt viel früher rein. Aber wenn man das dann auch leiten und einsetzen kann, ist man auch sehr erfolgreich. Unsere Entwicklungsarbeiten hätten das in den letzten Jahren nicht so erfolgreich umsetzen können, wenn wir… „Hach, nun müssen wir *das* erst noch haben und jenes noch haben. Dann brauchen wir noch die Genehmigung und jene Abstimmung.“ Wenn wir das mit dem gleichen Rhythmus gemacht hätten, wie in Deutschland, dann bleib ich doch bei uns.

NKG-DZN: Soweit zu den Unterschieden!

Mercedes: Viel gequasselt (lacht).

NKG-DZN: So wollen wir das ja auch. Vielen Dank für das Interview!

Mercedes (1 Türk Yönetici)

NKG-DZN: Şimdi İK ile ilgili sorumuz. Adayı aramak veya direkt olarak devreye girip, adayı önermek gibi bir şeye girer misin?

Mercedes: Aday yakın arkadaşım ve vasıfları da uyuyorsa İK bölümüne gönderirim, onlar karar versinler ama ayrıca bir adım atıp da, “Ben bunu çok iyi tanırım, bunu işe alın” diye araya girmem.

NKG-DZN: Neden?

Mercedes: Çünkü o kişinin özelliklerine bakması lazım. Birlikte çalışacak olan kişi bana fikrimi sorarsa söylerim. Çünkü şirkette her başvuruda “Bir referans var mı? Bir tanıdığın var mı?” diye sorarlar ve o kişi benim adımı oraya yazdıysa ve bu kişiyle çalışacak olan yönetici işe alım kararı sırasında görür de, bana sorarsa, ben ona bir referans veririm ama

bana sormadan bir şey söylemem, çünkü tarafsız olarak, bütün başvuruları bir şekilde karşılaştırıyor olması lazım. İlk baştan devreye girip, "Bu iyidir bunu işe alın" demem.

NKG-DZN: Vasıflarına güvenirseniz...

Mercedes: Bana sorulursa referans veririm. Sorulmazsa geri dururum.

NKG-DZN: Peki bu bir Alman fikri mi? yani "Başka bir ortam olsa devreye girerim, fikrimi de söylerim" der misin, yoksa prensip olarak tutumun böyle mi?

Mercedes: Kendi çalıştığım şirkette böyle bir şey yapmam. Bir arkadaşımı başka bir şirkete önerebilirim ama kendim çalıştığım şirkette böyle bir tutan bir hale gelmek istemem.

NKG-DZN: Ama CV'ye "tanıdığınız var mı?" sorusunda ismini yazmana izin verirsin?

Mercedes: Veririm.

NKG-DZN: Peki, satın almayla ilgili bir durumda alım ihale gibi işlerde devreye girer misin?

Mercedes: Girmem çünkü işin para boyutu var.

NKG-DZN: İnsan kaynaklarında "Vasıfları iyiyse, tanırsam, söylerim. Akraba, uzak yakın hiç kimse fark etmez" diyorsun. Peki bunda?

Mercedes: Orada ihaleyi ben yapıyorum. Benim tamamen tarafsız olmam lazım.

NKG-DZN: Yani "akraba ise satın alma bölümüne de göndermem" diyorsun?

Mercedes: Göndermem. Bu ihale. Burada benim yetkim var ama burada karar veren merciler benim dışımda. Orada tamamen bir fiyat karşılaştırması yaparak sonuca varabilirler.

NKG-DZN: Anladım. Peki, yöneticinin Türk olması veya Alman olması fark eder mi?

Mercedes: Hiç fark etmiyor ama ben bu sorulara "yönetici Alman olursa, şirket Alman olursa" diye bakmadan karar verdim ve öyle olması gerektiğini düşünüyorum çünkü bir olaya bakış açını gösteriyor bu. Yöneticin Alman, Arap veya Türk olması fazla fark etmemeli.

NKG-DZN: Tabii sen Almanya'yla, Alman tarzı veya batılı tarzla çok yoğrulmuş bir insansın. Belki onun için pek fark etmiyor.

Mercedes: Olabilir. Bir de bizim şirkette hep böyle çalışılıyor. Onun için bu bizim kanımıza işlemiş bir şey. Bilmiyorum diğer arkadaşlar nasıl cevap verdiler ama…

NKG-DZN: Buna benzer cevaplar verdiler. Özellikle şirketle ilgili. Fakat dışarıyla yani müşterilerle, basınla ilişkili sorulara geleceğiz. Orada senden daha farklı şeyler duymayı umuyorum. Daha farklı şeyler yaşadığını tahmin ediyorum bir üretim müdürüne göre. Üretim müdürü ile de konuştum. "Almanya'da nasıl oluyorsa, burada da öyle oluyor" diyor mesela ama ben "büyük ihtimalle basınla, halkla veya Türk mercileriyle çok ilişkisi olan biriyle konuşsam çok başka şeyler duyacağım" diye o zaman dile getirmiştim. Bakalım göreceğiz öyle bir şey var mı? Türkiye'de başarılı iş yapmanın püf noktaları nedir? Hangi faktörler önem taşıyor? Türkiye'de başarılı bir iş yapmaya girişmiş bir yabancı firma düşünelim, Alman veya Amerikalı olabilir. Türkiye'ye geliyor. Ürünü iyi. Başka ülkelerde ve kendi ülkesinde başarılı olmuş. Pazar analizi yapmalı, hatalar yapmamalı. Piyasa var mı? Rakipler kimler? Bunları tabii bilmeli. Peki, bunun dışında böyle bir şirketin Türkiye'de başarılı olabilmek için, Türkiye'ye özgü bilmesi gereken ne var?

Mercedes: Eleman ihtiyacını nasıl karşılayabilir, gibi mi?

NKG-DZN: Eleman, müşterilerle ilişki kurmak, ondan sonra belki burada zaman içinde üretime başlamak...

Mercedes: Bütün bunları onların yaptığını farz ediyoruz, öyle mi?

NKG-DZN: Daha Türkiye pazarına yeni giriyor ve eleman alacak, satış ekibi kuracak, vs. böyle bir şirketin Türkiye'de başarılı olması için, neleri göz önünde bulundurması lazım?

Mercedes: O ülkenin düşünce tarzını, mantalitesini mutlaka iyi bilmeleri gerekiyor çünkü hem bir pozisyona doğru elemanı almaya karar verirken insanların düşünce tarzlarını bilmeleri gerekir, hem de ürünlerini satarken, satış ekiplerini oluştururken müşteriye nasıl hitap edilir, ne tür reklamlar yapılır, basın neye önem verir, bütün bunları inceleyerek, ilerlemeleri gerekir. "Müslüman mahallesinde salyangoz satmak" diye bir tabir vardır, onun olmaması lazım.

NKG-DZN: Peki Türkiye'ye özgü bu saydığın alanlarda farklılıklar var mı? Bizim kendimize göre özelliklerimiz var mı? Mesela "müşterilerle ilişkileri" düşünelim.

Mercedes: Buradaki müşteriler daha samimi bir ortam bekliyorlar. Yurtdışında, daha çok veriler sayılıyor. Yararı nedir, zararı nedir? Öte taraftan Türkiye'de duygular daha fazla işin işine giriyor, insanlar arası ilişkilerde de. Onlara dikkat edilmesi gerekir.

NKG-DZN: Mesela bir araba alırken, duygunun nasıl bir yeri olabilir? Mercedes alacak, Alman da hızına bakar, Türk de.

Mercedes: Yok öyle değil. Mesela Türkiye'de daha çok aracın şekli, görüntüsü, tasarımı, dışarda diğer insanlara nasıl bir izlenim bir bıraktığı önemli. Bu Almanya'da da önemli ama orada sahip olduğunu göstermek daha istenmeyen bir şey.

NKG-DZN: Ayıp bir şey.

Mercedes: Daha mütevazı görünmek istiyor insanlar. Sahip olduklarını göstermek istemiyorlar veya çevre faktörüne çok daha fazla dikkat ediliyor. Bu araç ne kadar yakıt tüketiyor, egzozundan ne kadar zehirli gaz çıkar, ne kadar geri dönüşüme müsait bir araç? Türkiye'de özellikle geri dönüşüme fazla dikkat eden yok. Bu aynı şekilde içecek sanayisinde de geçerli. Almanya'da bir şişe bulamazsın, çöpte şarap şişeleri falan vardır ama diğer alkollü içkilerin hepsi depozitoludur. Türkiye'de böyle bir şey yok. Bu anlamda böyle bir şirketin bunlara dikkat etmesi lazım. Topluma bir katkıda bulunmak üzere belki bir eğitimle işin işine girebilir. Aynı şekilde araçlar için de geçerli bu. Biz sürekli bir aracın ne kadar az tükettiğini, ne kadar egzoz salınımı olduğunu falan anlatmaya çalışıyoruz ve bütün bunlar tüketicinin beynine sürekli bu çevre faktörünü işlemeye çalışıyor. Hız, her zaman çok önemli bir şey değil. Beygir gücü önemli. Bir aracı sollarken, hızlı ve güvenli sollama yapabilmeli ama düz yolda hız yaparken bunu vurgulamak bizim işimiz değil.

NKG-DZN: yani müşterinin öncelikleri, beğenisi, değerleri vs. farklı olabiliyor.

Mercedes: Kesinlikle!

NKG-DZN: Çok teknik bir ürün olsa bile arabanın teknik özelliklerinin dışında bir sürü de prestij tarafı var. Binek arabası için. Kamyonda, otobüste bile var mı?

Mercedes: Var, tabii.

NKG-DZN: yani Alacak, oradan oraya mal götürecek ama "öyle değil" diyorlar. Mesela kasasının yüksek olmasını istiyorlarmış çünkü daha iyi gözüküyormuş.

Mercedes: Daha heybetli görünür.

NKG-DZN: Daha büyük görünüyormuş. "Senin neyine lazım? O kadar büyük bir şey gerekmiyor ki sana." diyormuş mesela kamyondaki arkadaşları. "ama işte öyle gerekiyor, öyle istiyoruz."

Mercedes: O da bir prestij.

NKG-DZN: Öyle bir tarafı varmış. Peki, bu bizim için ilişkilerle ilgili bir şey de ifade ediyor mu? Kendi için almıyor da biraz da çevresi için alıyor aldığı şeyi, değil mi? Komşusu da beğensin veya kıskansın gibi şeyler var, değil mi?

Mercedes: Evet. O aldığı şeyi kişiliğinin bir parçası olarak görüyor.

NKG-DZN: Yurtdışında bu o kadar değil.

Mercedes: Orada da kişiliğinin bir parçası ama oradaki insanlar farklı kişiliklere sahip... Daha bireyseller.

NKG-DZN: Bireysel. Kendi için istiyor. Belki eşi için istiyor ama komşunun teyzesinin ne düşündüğü o kadar önemli değil.

Mercedes: Kesinlikle.

NKG-DZN: Peki sizce firmanız bu açıdan yani bunu anlamak ve içine sindirmek açısından başarılı mı?

Mercedes: Bizim şirket Türk milletinin duygusal ve coşkulu tarafıyla, Almanların sistematik düşünce tarzını, disiplinini, stratejik düşünme tarzını bir araya getiriyor. Türklerin o coşkuyla işe soyunma, iş bitirme peşinde koşturması ile disiplinli çalışma, dakik olma bir araya gelince çok başarılı bir sentez oluşuyor.

NKG-DZN: Evet. Almanya'nın teknolojisini getiriyor. Buranın müşterisi, belki çalışanı falan.

Mercedes: Özellikle de çalışan motivasyonunu, coşkusunu, tutkusunu... Çalışanların burada çok büyük önemi var.

NKG-DZN: Onları burada çok iyi harmanlamış ve bu nedenle başarılı olmuş bir firma. Peki, bunu sizin sektörde olsun veya olmasın başaramamış olan, yani bunu anlamayıp sonra gitmek zorunda kalmış bir firma var mı aklına gelen? Belki kendi değerlerini fazla empoze etmeye çalıştı ve o burada tutmadı. Gitti veya küçüldü veya başarısız oldu veya sonunda bir Türk ortak almak zorunda kaldı.

Mercedes: Bizim de Bir Türk ortağımız var.

NKG-DZN: Baştan beri var, değil mi?

Mercedes: Evet. Bizim hep Türk ortaklarımız oldu.

NKG-DZN: Onların bu başarıda bir katkısı, bir inputu var mı?

Mercedes: İlk başta mutlaka vardı. Kurulma döneminde çok küçük bir gruptu. Şimdi Almanların (Daimler'in) hissesi yüzde 67'ye yakın, dolayısıyla çok daha baskın Daimler kültürü ya da Daimler'in iş yapma anlayışı ama onlar buranın kültürüne buradaki çalışanların birikim ve katkılarına önem verdikleri için o harmanlama olabiliyor ve bunun çok işe yaradığını görüyorlar bu şirketin başarısında.

NKG-DZN: Yüzde otuz küçük bir oran değil zaten. Küçülmüş bile olsa.

Mercedes: Arap ortağımız da var.

NKG-DZN: Arap bile var. Görmüştüm zaten. Ordu da var.

Mercedes: Silahlı kuvvetleri güçlendirme hissesinin yüzde beş hissesi var ama diğer yüzde otuzu oluşturan ortaklar şirket içinde çok baskın ve etkili değiller. İlk başta mutlaka etkileri vardı, çünkü Almanlar buradaki pazarı fazla tanımıyorlardı. Pazarı tanıyanlar çalışan ve yöneticilerini getirdiler ya da en azından seçimlerde etkili oldular kilit pozisyonlar için. O zamanlar belli bir etkileri vardı ama belli bir dönemden sonra öyle bir ihtiyaç kalmadı.

NKG-DZN: Peki, şimdi genel olarak, şirketinizde çalışan Almanları düşünelim. Az önce Türkiye'de başarılı iş yapmadan, müşterilerin duygusal tarafları, çalışanların coşkulu tarafları, biraz daha hissi bir şeylerden bahsettik.

Mercedes: Onlara yaklaşırken, geri planda yapılan tüm diğer hazırlıklar veya çalışmalar çok rasyonel ve sistematik ama müşteriye yaklaşım yüz yüze geldiğinde duygusal artı. Tabii rakamlar da önemli. Biz kamyon, otobüs ve ticari araç satıyoruz öncelikli olarak ve bu araçlarda ekonomikliğin tutturulması lazım yoksa istediğin kadar duygusal ol, coşkulu ol, iyi ürün sat, ekonomik tarafı, rakam tarafı tutmuyorsa, zaten olmaz.

NKG-DZN: Peki mesela bir müşterinin, yani iyi ilişkisi olan bir firmayla ticari bir ilişki kurması, rasyonel rakamlar çok tutmasa da bazen olabiliyor mu? Mesela başka bir ürünü alsa çok daha belki karlı olacak.

Mercedes: Rakamların kesin tutması lazım. Ona Türk de bakıyor. Üstüne bu duygusallık faktörü geliyor. O extra.

NKG-DZN: Peki, Almanlar bu başarılı iş yapma biçimlerini biliyorlar mı? Türkiye'de iş yaparken olaylara böyle mi yaklaşıyorlar?

Mercedes: Evet. Onların da zaten gelmeden önce çoğu Türkiye ile birtakım işler yapmış oluyor ama geldiklerinde de "burada iş nasıl işliyor, çarklar nasıl dönüyor?" önce bir gözlemliyorlar ve burada bu işi yapanlara anlattırıyorlar.

NKG-DZN: bunda herhalde daha başarılı olan, daha az başarılı olan insanlar da oluyordur değil mi? kendi kişiliğinden belki kaynaklanan...

Mercedes: Evet, kesinlikle.

NKG-DZN: Bu peki nasıl oluyor. Yani kendileri mi gidip piyasaya iniyorlar?

NKG-DZN: Tek başlarına hiçbir zaman gitmezler. Yanlarında mutlaka şirketten dışarda iyi tanınan insanlarla çıkarlar. sıfırdan başlayacağına, eğer skala yüze kadarsa, yetmişten seksenden başlamak çok daha mantıklı.

NKG-DZN: yani Oturduğu yerden bu işi anlamaya çalışmıyor, hakikaten dışarı çıkıp…

Mercedes: Önce bir oturduğu yerden işin prensibini işleyişini bulmaya çalışıyor. Ondan sonra uygulamaya bakıyor.

NKG-DZN: yani Bu İşi anlamış vaziyetteler. Belki şirketin bu kadar uzun zamandır Türkiye'de olmasının da bir etkisi var.

Mercedes: Burada olmasının büyük etkisi var çünkü burada çalışan ekip de bu konuda belirli deneyim kazanıyor. Yurt dışından gelen sıfır bir yöneticiyi Türkiye'ye alıştırmak, buradaki ortama hazırlamak hepimizin görevi gibi görülüyor.

NKG-DZN: "Yine yeni biri geldi bunun anlatılması lazım" gibi.

Mercedes: Kesinlikle!

NKG-DZN: Sizlerin epey senedir burada olan bir ekibiniz var, ben bile tanıyorum beş altı tanesini, değil mi?

Mercedes: Evet tabii. Şu anki başkanımız benim sekizinci CEO'm.

NKG-DZN: "Onlar yolcu biz hancı" demişti Ahmet Bodur. Bu kastediliyor.

Mercedes: Evet (Gülüyor).

NKG-DZN: Peki eleman alımı ve tedarik konusunda iki soru vardı. Eleman alımı konusunda sizce Almanya'yla Türkiye veya Türklerle Almanlar arasında farklılıklar var mı? Tabii şirket dışını da düşünebiliriz. Başka firmalarda bizim genel iş yapış biçimimiz eleman alımı konusunda.

Mercedes: Bizim şirket içinde de diğer şirketlerle fark var. Biz çok Daimlerleştik o konuda. Diğer şirketlerde belirli kademeye gelen yöneticiler, kendilerinde şu hakkı görüyorlar: "Ben bu şirketin şu kademesindeyim. Şu kadar yıldır bu şirketteyim ve belirli bir emek verdim, bir güven oluşturmam lazım. Bu şirket benim bir eleman hakkında düşündüğümü sorgulamadan kabul etmeli. Benim önerime açık olmalı ve ben işe birini yerleştirmek istiyorsam, bunu fazla sorgulamamalı." şirket dışında ben bunu çok görüyorum.

NKG-DZN: Alman firması olsa bile oluyor mu bu?

Mercedes: Bir noktaya kadar evet. İnsanlar bunu düşünebiliyorlar. Ama tabii tamamen türk şirketlerine göre daha düşük.

NKG-DZN: Ama Türk firmalarında bu işler kesinlikle böyle mi yürüyor?

Mercedes: Büyük oranda diye düşünüyorum.

NKG-DZN: Peki mesela Koç'ta falan var mıdır hala etkisi? Sabancı'da? Orada yirmi yıldır bir IK direktörünün böyle bir şeyi olabiliyor mu?

Mercedes: Bilmiyorum.

NKG-DZN: Ama genelde Türk firmalarında böyle bir tarz görüyoruz. Diğer birçok Alman firması da bizim ile tipik bir Türk firması arasında bir yerde olabiliyor.

Mercedes: Evet.

NKG-DZN: Almanya'da bu işler böyle yürümüyor değil mi?

Mercedes: Almanya'da da böyle yürüyen şirketler mutlaka var. orta ölçekli şirketler ya da küçük patron şirketlerinde tamamen farklı demiyorum ama kurumsallaşmış şirketlerde belirli bir prosedür hazırlanmışsa ve uygulamaya konulmuşsa herkes de ona uyuyor.

NKG-DZN: Peki tedarik konusunda nasıl bu? Almanya'yla Türkiye arasında çok fark var mı?

Mercedes: Bizim şirkette hiçbir fark yok. Bizim şirket ile Daimler'in işleyişi satın alma açısından tamamen aynı.

NKG-DZN: Ama Türk firmasında nasıl? Yine Şu var mı: "böyle bir satın alma direktörüysem tedarikçiyi de ben tespit edebilmeliyim veya fikrimi söyleyebilmeliyim"?

Mercedes: "Fikrimi söyleyebilmeliyim" Evet ama "Ben karar vereyim tek başıma" diye düşünmek bence bir lüks çünkü orada belirli kriterler konuluyorsa... fiyatın dışında belirli kalite ve farklı kalitatif kriterler oluyor. O kriterlere de uyulması lazım.

NKG-DZN: Belki daha sonra bu şartları getiriyor ama bu da benim daha önceden tanıdığım çok iyi çalıştığını bildiğim... Mesela "iki firmaya indim, birini tanıyorum öbürünü hiç tanımıyorum. Bu kadar yıllık tecrübemle bir tanesini seçme özgürlüğüm olmalı" diyordur.

Mercedes: Olabilir.

NKG-DZN: Belki bu çok yanlış da olmayabilir. İlla böyle yandaşlık olarak algılanması şart değil.

Mercedes: Evet.

NKG-DZN: Peki, politik çevre ile ilişkiler konusunda, bu belediye de olabilir, hatta bunu kendi alanında düşünecek olursak, politik çevreyi biraz daha genişletelim, tabii ki Ankara'yı falan kapsıyor, belediyeyi kapsıyor ama mesela halkla ve basınla ilişkileri düşünecek olursak, Almanya'yla Türkiye arasında veya Türklerle Almanlar arasında bir fark var mı?

Mercedes: Tabii ki var. Şimdi politika dünyasına bakarsak, Almanlar çok daha saygısız düşünebiliyor. Bizde "büyüklere saygı" kavramı vardır. O kavram, bence bu gezi olaylarında ilk defa kenara itildi.

NKG-DZN: Sorgulandı.

Mercedes: Evet, sorgulandı. Kenara itildi ve o yüzden bence bu gezi olayları önemliydi. Her zaman bir büyük ne derse o olur, başkaldırmak belli bir noktaya kadar... Fikrini söyledin mi mimlenirsin veya cezalandırılırsın. Politikada da, aile hayatında da Türkiye'de bu böyle geldi, belki biz şu anda bir yol ayrımındayız bilmiyorum ama Gezi'de birden bire bireysel olarak tepki verip, o bireysel tepkiler birleştiğinde olağanüstü bir güç olabileceğini

gördü genç nesil ve herkes gördü bunu. Bugüne kadar ailede babanın, annenin ya da aile büyüklerinin söylediği olur. Okulda öğretmenin söylediği olur.

NKG-DZN: Üniversitede profesörün dediği olur. Dekanın dediği olur.

Mercedes: Şirkette yöneticinin dediği olur. Şirkette yöneticinin söylediği sorgulansa bile bu açıkça ifade edilmez. Aynı şey politika da geçerli. Türkiye'de bir değişim var bu konuda ama genelde bu böyle. Almanya'da bu böyle değil.

NKG-DZN: Orada saygısız derken bunu olumsuz anlamda söylemedin o zaman. Çok daha sorgulayıcı, öyle hemen kabul etmeden, yani itaat etme gereği duymadan... Evet, böyle bir fark var. Bu şirketler için de böyle mi? yani Almanya'da bir şirketin politika ile işi mutlaka oluyordur, değil mi?

Mercedes: Mutlaka var ama karşı taraftan da çok daha operasyonel ve bir yerde saygıyla karşılanıyor tutum. Bizde bu iş vatan hainliğine kadar gidebiliyor.

NKG-DZN: Gezi olaylarından söz ettik. Yani Koç'un Divan Otelini açması gibi, değil mi?

Mercedes: Ki orada hükümete karşı bir şey söylenmedi ve yapılmadı. Orada tamamen insani olarak açıldı ama sonradan bu hükümete ters düşen bir hareket olarak yorumlandı.

NKG-DZN: Peki politik çevrenin dışında bir de basınla çok yoğun ilişkilerininiz var. Mesela Almanya'daki bir meslektaşınla senin durumunu düşünecek olursan zaman zaman bir araya gelip "sen bu işi nasıl yürütüyorsun, bizde bambaşka yürüyor" gibi konuşmalarınız oluyor mu?

Mercedes: Oluyor tabii. Nasıl anlatsam... Bizim basın oldukça yüzeysel. Orada insan ilişkileri çok daha büyük önem kazanıyor.

NKG-DZN: Bizde?

Mercedes: "Haydi bir gidelim, yiyelim, içelim eğlenelim. Şunu da görmezden gelsem olabilir." o da duruma göre, üç adım sonra çıkarlar ne doğrultudaysa... Belki bazı şeyleri görmezden gelebiliyor. Gazeteci her yerde gazeteci, haber değeri gördüğü bir şey varsa onu mutlaka ön plana çıkarmaya çalışıyor ama basınla ve medyayla aranı iyi tutarsan, çok fazla kötü bir şey olmayabilir. Yurt dışında ise, herkes konusunun uzmanı olduğu için ve bir uzman olarak önüne gelen konuyu değerlendirip fikrini beyan etme görevini gördüğü için onlarda belirli krizleri atlatmak belki daha zordur diye düşünüyorum.

NKG-DZN: Mesela çevreyle ilgili olması gerekenin üstündeki bir değer veya atıklarla ilgili bir konu olduğunda basın elemanı, basında onu yazan köşe yazarı bunu sorguluyorsa, hakikaten bilerek sorguluyor, rakamlarla sorguluyor.

Mercedes: Aynen öyle. Bizde mesela, bu nükleer santrallerin yapılması konusunda, basın mensupları gayet iyi biliyor, bu yapılırsa neler olacak ama genelde kimsenin bir şey yazdığı yok çünkü belirli sermaye gruplarıyla çatışmak istenmiyor.

NKG-DZN: O Zaman bilmemekten değil bu. Belki de biliyor konusunu...

Mercedes: Biliyor ve söylemiyor. Ya Ürküyor ya da ilişkileri onu çok iyi idare ediyor. Bu konuşmalar bir yerlere çıkmayacak değil mi? (Gülüşmeler) Ben çok açık konuşurum.

NKG-DZN: Olsun. O zaman mesela yani basınla ilişkiler de bir şekilde politikaya bağlanıyor.

Mercedes: Politikaya derken, paraya bağlanıyor çünkü basın mensupları sağlam sandalyede oturmuyorlar Türkiye'de. Bir şey yazdığında kapının önünde bulabiliyor kendini ama yurtdışında bu o kadar kolay değil. Orada da mutlaka sonuçları olur bazı şeylerin ama bizdeki gibi hemen "sen bunu nasıl yaparsın hadi güle güle" durumları yok.

NKG-DZN: Anladım. Burada çok daha topun ağzındayız, bu da bizi kaypak yapıyor biraz.

Mercedes: Dengeler daha hassas.

NKG-DZN: Evet, yani ben de kendi kurumumu istediğim gibi eleştiremem, yani devlet memuruyum falan ama onun da bir sınırı var. Söyleyebileceğim şeylerin bir yaptırımı olur. Peki, Türkiye'de iş yaparken Türk olmanın Alman olmaya göre herhangi bir avantajı veya dezavantajı var mı Türkçe bilmek dışında?

Mercedes: Avantajı var, çünkü kimin nabzını nasıl tutabileceğini daha iyi biliyorsun. Dezavantajı var, yabancı birisiyle karşılaştığı zaman insanlar hak etsin veya etmesin çok daha saygılı davranmaya çalışıyorlar. Ona korku demeyeyim ama aşağılık kompleksi gibi...

NKG-DZN: Misafirperverlik dediğimiz şeyde bile var o. mesela Arap'a göstermiyoruz o misafirperverliği. Alman'a gösteriyoruz, Amerikalı 'ya gösteriyoruz.

Mercedes: Batıdan gelenlere öncelikli olarak.

NKG-DZN: O zaman Alman bazen yabancı olduğu için bir avantaja sahip olabiliyor.

Mercedes: Tabii ki.

NKG-DZN: Nerelerde oluyor peki bu?

Mercedes: Trafikte. Çevirse polis...

NKG-DZN: Evet. Türk olarak kaçar yerin yok.

Mercedes: Yok, ama para vereceksin vs. ama yabancı olursa, daha anlayışla yaklaşıyor insanlar, "Bu yabancı, nerden bilsin?" diye ama Almanya'da böyle bir şey olsa, "Buranın kurallarını bilmiyorsan niçin trafiğe çıkıyorsun?" derler.

NKG-DZN: Evet, doğru hakikaten. Trafik veya lokanta dışında bir müşteriyle iş yaparken mesela politik çevreyle ilişkilerde Türk olmanın avantajı veya dezavantajı var mı?

Mercedes: Tabii. Türk olunca sanki mesafe biraz daha kayboluyor. Politikacılar daha tepeden bakıyor. Diğerlerinden, seksen milyondan birisin ama öbür türlü, belki biraz daha fazla dinliyorlar ama müşteri olarak... Mesela yatırım kararı falan söz konusu olduğunda, belirli detaylara girdiğinde, "Bunlar da hep böyle yaparlar." derler.

NKG-DZN: Belki bir noktaya kadar avantaj ama...

Mercedes: Fazla dinlenmiyor diye düşünüyorum, yani orada da denge biraz kritik.

NKG-DZN: Enteresan evet. Bu saydıkların daha ziyade bizim dezavantajımız politikacı gözünde. Peki, avantajımız yok mu Türk olarak?

Mercedes: Avantajımız var. Biz daha geniş açıdan bakıyoruz her şeye çünkü tarihi, politik, sosyal ve ekonomik gelişmeleri biliyoruz. Geçmişte ne olmuştu, bugün buna benzer neler oluyor, önümüzdeki dönem ne gelecek? Çok daha iyi görebiliyoruz.

NKG-DZN: Alman bunu yapamıyor ne kadar uzun kalırsa kalsın. Peki, son soruma geliyorum. Şirketin Almanya'daki merkezinin bazı olaylara tipik Türk yaklaşımından farklı bir şekilde yaklaştığı durumlarla karşılaştığınız oluyor mu? Bunlara örnek verir misiniz? Mesela bir kriz durumu oldu; hatalı ürün çıktı Türkiye'de diyelim ki ve buna tepki veriyorsunuz, bir şey yapmanız gerekiyor. Almanya'daki merkez diyor ki, "bunu böyle çözemeyiz". Sizin davranış ve cevap verme biçiminize hayret ettiği, anlamadığı olmuyor mu?

Mercedes: Hayır.

NKG-DZN: Burada yaşanan birtakım olaylara onların anlayışsız yaklaştığı, anlamadığı, "niye bunu böyle çözüyorsunuz?" dediği oluyor mu?

Mercedes: Bizim yaşadığımız bir krizi örnek vereyim. 97 yılında bir otobüs bir tankerle çarpıştı. Konya Karapınar'da dümdüz bir yolda, kamyon şoförünün bir gözü görmüyor, öbür gözü de çok az görüyor ve uyuyakalıyor. Tanker boş, karşı yönden geliyor. Kafa kafaya çarpışıyorlar gecenin bir saati ve otobüs yanıyor. Tanker şoförü de ölüyor. Otobüsten kurtulan çok az insan oluyor. Otobüsün içinde başka bir şoför sakat, çok fazla alabileceğinden fazla yolcu var, bagajında tüpler varmış. Aşikâr adam suçlu ama suçu bizim üstümüze atmak için duygu sömürüleriyle basına gidiyor ve "Mercedes çok kötü otobüs üretiyor, benim yolcularım öldü" diyerek kamuoyunu bize karşı tepki vermeye davet ediyor. Onun üzerine bizde tabii ki bir şeyler yaptık. Almanya'dan gelen öneriler tamamen rasyoneldi. Gerçekler sayılıyor, veriler. Bu verileri dikkate alırsan bu kazadan canlı biri çıkması mümkün değil ama bunun da otobüsle hiçbir alakası yok. "Bu nasıl olabilir?", anlatmaya çalıştık fakat anlamadılar ve ondan sonra uzun yıllar uğraştık onlarla. Sonuçta temize çıktık ama bunu bir türlü anlamadılar.

NKG-DZN: Bu kadar aşikâr bir şeyde neden bu kadar uzun süre uğraşmanız gerekiyor? Yani çözün bitsin. İşte rakamlar ortada. Olayda can kaybı olduğu, insanların duygusal tepki verdiği... "Çamur at iz kalsın" işleri... Anlamadılar.

Mercedes: Kesinlikle! Böyle bir şey yaşadık.

NKG-DZN: Çok teşekkür ederim.

Böhringer (1 Türk Yönetici)

NKG-DZN: Satın alma kararında, "Ben bu işe girmem" diyorsunuz. "İlgili olan bölüm neyse, oraya ben havale ederim" diyorsunuz.

Böhringer: O bölüm aslında bana sonradan dönecek diye düşünüyorum. Hani ilk ihaleye onlar açacak tedarikçileri onlar bulacak. Sonra onlar tabii belli başlı şeylere bakacaklar. Bu maliyet olur, ama çözümün verimliliği ya da kaliteliliği hakkında bana dönecekler. Orada ben "Şu olsun, bu olsun" diyebilirim.

NKG-DZN: Mesela bir arkadaşınız üniversiteden, bir tanıdık, çok güvendiğiniz ve başarılı olmuş bir firmanın sahibi. Ama ona rağmen "Buna sen de teklif ver" falan demezsiniz.

Böhringer: Hayır, demem.

NKG-DZN: Neden?

Böhringer: Etik değil çünkü.

NKG-DZN: Ama kötü biri değil, hatta belki bir şirketi kara geçirebilecek birisi.

Böhringer: Zaten eğer öyle biriyse satın alma onu mutlaka biliyordur, satın almanın kontaktlarında vardır. Bazen şöyle oluyor mesela; „Böhringer Bey biz buna teklif verebilir miyiz?" diyor ya da „Biz böyle böyle bir hizmet veririz" diyorlar. Ben de onlara diyorum ki: "Siz o zaman bizim satın almaya atın, genel olarak bize tanıtıcı bir broşür atın ve onlarla hangi alanlarda çalıştığımızı söyleyin. Onlar onu yapıyorlar. Sonra satın almaya: "Şöyle şöyle bir hizmet veriyoruz"diyor. Satın almacı da diyor ki: "Şu wanderler var, hangisiyle irtibata geçelim?“ diyor. Ben de, „İstediğinizle irtibata geçin“ diyorum. Referans tabii ki önemli ama bize satın alma sorsun referansı. „Şu firma hakkındaki görüşünüz nedir?“ Biz her sene tedarikçi değerlendirmesi yaparız. Çalıştığımız tedarikçilere deriz ki, „Evet zamanında kaliteli hizmet verdi, ucuz hizmet verdi“ öyle on tane kriter var. „Belli başlı kriterlere göre yüksek puan alanlarla devam ediliyor. Kötü puan alanlar işte niye acaba kötü? İş akdi de sonlandırılıyor tedarikçilerle.

NKG-DZN: Peki ama „eleman alımında biraz daha fazla bir şey yapabilirim“ diyorsunuz. Bu farklılık nedir?

Böhringer: Bu daha yeni başımıza geldi. Mesela hızlı bir şekilde eleman almamız lazım. Bir arkadaşımız istifa etti. Şu an normal prosedüre gitseniz, minimum 2-3 ay sürüyor. Bu ne demek? Önce insan kaynakları firmalarıyla görüşüyorsunuz, onlara bir brifing veriyorsunuz. Onlar daha sonra size geliyor adayları tanıtıyorlar. Sonra adaylarla ön görüşmeyi onlar yapıyor, fakat ikinci görüşmeye siz katılıyorsunuz. Bir aday buluyorsunuz. Aday büyük ihtimalle başka bir yerde çalıştığı için iş yerine söyleyip istifa etmesi gerekiyor. Tazmin süreleri doluyor. 2,3,5 ay. Fakat bize bir aday geldi önerilen ve ben hemen insan kaynaklarına ilettim bunu. Dedim „Bakın böyle böyle bir aday var, nasıl yapalım?“ Onlar da "peki" dedi. Pozisyon bile açılmadı internette. Fakat „Hemen biz adayla görüşmeye başlayalım“ dediler. Kısmetse yarın görüşeceğiz. Mesela şu anki sürede 1,5 aylık bir kazancımız oldu ama olmazsa ne olacak? 2 haftalık bir kayıp olmuş olacak bizim

için. Bütün süreci baştan tekrar edeceğiz.

NKG-DZN: Yani „Çok hızlı alınması gerekir veya bir zaman kaybına uğramak istemediğimiz zaman devreye girebilirim“ diyorsunuz.

Böhringer: Ve yine insan kaynakları bypass etmiyoruz aslında. Mesela ben adayı arayıp „Ya yarın bir görüşmeye gelsene görüşelim“ demiyorum. Yine her şey insan kaynakları üzerinden gidiyor. Sadece onlara ben “Böyle bir aday var“ diyorum. Zaten mesela Böhringer'de tanıdıklarınızı şirkete getirmeniz isteniyor. Hatta bunun için bir ödül bile var.

NKG-DZN: Bu yeni yeni başlamış evet Alman firmalarında.

Böhringer: Evet böyle bir ödül bile var.

NKG-DZN: Hiç istemezlerdi böyle şeyleri aslında.

Böhringer: Mesela tanıdığınızı alıyorsunuz, bir süreçten geçiyor ve kişi 6 ay boyunca kalıyorsa burada, çünkü bizdeki değerlendirme süreci 6 ay, 500€ mu 600€ mu öyle bir para ödülü veriyorlar yani. „Arkadaşını getir“ mi? Öyle bir proje vardı.

NKG-DZN: Enteresan. Evet başka bir firmada da bundan bahsettiler. O zaman bu tamamen „her şey objektif olsun, hiç tanınmayan biri olsun filan gibiden ziyade hımm, çünkü o zaman sadece bir sorumluluk belki hissediyorsunuz. O da size karşı onun referansıyla geldim. Ayıp olur.

Böhringer: İnşallah öyle değildir çünkü o zaman biraz profesyonellikten uzaklaşıyorsunuz ama zaten mesela benim önerdiğim aday dahi olsa tüm süreçlere girdiği için, hani kişisel yetkinlik olsun, teknik bilgi yetkinliği olsun. Yönetici pozisyonuna alıyorsanız, yönetici liderlik pozisyonu olsun, onların hepsine bakıldığı için, çok da gözümüz arkada kalmıyor diyeyim. Daha önce hiçbir arkadaş ayrılmamıştı. 4 yıldır ilk defa bir arkadaş ayrıldı. İlk defa böyle bir sürece gireceğiz. O yüzden açıkçası, doğru mu yanlış mı onu da bilmiyorum. Dışarıda daha mutlaka adaylar vardır, belki ilan açsak mutlaka başvurulacak. En azından seçme şansımız olacak ama her halükarda biz zaten buradan onay aldığımızda, globalden de onay aldığımız için ben şey diyorum: "Okey..." Eleneceği varsa üçünden birinde elenecek yani.

NKG-DZN: Sizce Türkiye'de bir şirket ya da yönetici için başarılı iş yapmanın püf noktaları nedir?

Böhringer: Networking. Bir de marketing.

NKG-DZN: Nasıl marketing? Ürün marketing mi? Kendi mi marketing?

Böhringer: Değil, kendini pazarlaması. Çok sevdiğim şey var, internette çok dolaştı bir ara duymuşsunuzdur. Dunning Kruger Sendromu diye bir şey. Bazı kişiler bazen neyi bilmediğinin farkında değildir, o yüzden de çok şey bildiğini düşünür. O yüzden bu kişinin kendi ürünü fazladır ve pazarlaması çok iyidir. Bazı kişiler ne kadar şey bildiğini bilir, ne kadar şey bilmediğini de bilir. O yüzden der ki: "Ben evrende belki çok az şey biliyorum." O yüzden bu tip kişilerin pazarlaması biraz daha kötüdür. Hangisi doğru, hangisi yanlış demiyorum ama bana göre ikincisi doğru fakat Türkiye şartlarında birinci doğru çünkü işe alımlarda objektif kriter yok. Terfilerde de objektif kriter yok.

NKG-DZN: Burada, bir Alman firmasında bile böyle...

Böhringer: Yani Böhringer'de yine bir şekilde değerlendirme yapılıyor ama değerlendirmeler firma içerisindeki dengeleri gözetilerek yapılmıyor. Mesela bilgi işlemdeki bir arkadaş diyelim, Medikal'deki bir arkadaştan teknik olarak ve yetkinlik olarak daha yüksek olamasına rağmen bazı nedenlerden dolayı sektördeki bazı benchmark'lara bakılarak "bu kişinin manager, supervisor pozisyonunda olması lazım" gibi kriterler yapılabiliyor ama bu sırf bölge bölgeye özgü bir şey değil çünkü pazarlama yani marketingin bir sorunu. Şimdi ilk dediğime gelirsem; Marketingini iyi yapan kişi nasıl yükselecek? Evet Marketing var, Networking'inin de iyi olması lazım. O da ilişkiler... Malesef o da Türkiye'de …

NKG-DZN: Genellikle beraber gidiyor onlar, değil mi?

Böhringer: Evet, aynen öyle.

NKG-DZN: Kontaktları var.

Böhringer: Doğru kişiyi tanımanız, doğru yerde ve doğru zamanda olmanız lazım. Bu şekilde işleri yapabiliyorsunuz. Aksi takdirde doğru kişi olsanız bile yanlış zamanda oluyorsunuz. Yani çok fazla başarılı olamıyorsunuz.

NKG-DZN: Nitelikleri çok üst seviyede olmasa dahi, bir kişi bu marketing işini, kendini gösterme işini, giyimiyle, konuşmasıyla başarabiliyorsa da çok güzel yükselebiliyor.

Böhringer: Aynen öyle.

NKG-DZN: Evet, ben de gözlemledim bunu. İnsanı rahatsız eden bir şey, değil mi? Öyle değilseniz özellikle...

Böhringer: Yani, rahatsız eder. Mesela bir şirketin genel müdürüne bakıyorsunuz, şunu biliyorsunuz, kendinizde genel müdür olacak bir nitelik yok. Bu background olabilir, knowhow olabilir. Buna sahip olmayabilirsiniz fakat o kişide şu anda bile sizden bir artısı olmadığını görebiliyorsunuz. Bakıyorsunuz ortaya koyduğu vizyon çok basit bir vizyon olabiliyor. Diyorsunuz ki adamlar nerelere gelmiş… nasıl geldiği … networking ve marketing. Mesela güncel örnek biliyorsunuz, rüşvet skandalı dönüyor Türkiye'de. Otuz yaşındaki bir kişi kimlerle görüşmüş, nasıl bir Networking i var ki, başbakanla çok samimi, bakanlarla çok samimi.

NKG-DZN: Bu peki bize özgü bir şey mi? Mesela İsveç'te de böyle mi bu?

Böhringer: İsveç'te her şey tamamen süreç. Yönetim buraya göre çok basit. Kişiye hedefini veriyorsunuz, destek istediğinden senden geliyor soruyor, bir adım ilerisine seninle beraber geliyor, sonra isterseniz bırakabiliyorsunuz. Türkiye'de bir şey var hala, bunu yapmak zorunda kalabiliyorsunuz. ben bunu kendi arkadaşlarım için değil ama hala burda mesela şeyi gözlemleyebiliyorum. Yönetici bakıyor işe tam vaktinde gelmiş mi? Bakıyor yemeğe tam vaktinde çıkmış mı? Sigara molalarına uyuyor mu hani… Bu da neden dolayı hani kişi işini severse… Mesela iş görüşmelerinde soruyorlar. Mesela diyorlar ki sigara içmesini soralım. Niye önemli olsun ki sigara içmesi? Çok sigara içerse farketmez diyorum. Ben onun yaptığı işe bakacağım. Bir haftada bana bu işi verebiliyorsa isterse dört saat çıksın sigara molasına. Hiç benim umurumda olmaz. İsveçte şey biraz daha rahat. İsveç'te insanları motive etmek için böyle çok çaba sarfetmenize gerek olmuyor. Zaten dediğim gibi parayla çok rahat motive olabiliyorlar, yan haklarla çok rahat motive olabiliyorlar, işle motive oluyorlar. Burda mesela bir arkadaşım kapıyı sert çarpsa, „Ya ne oldu X sinirli mi?" Adam bana gelir, „Bir şey olur mu?" diye. Morali bozuluyor, şirketteki genel bir şeye morali bozuluyor. O yüzden Türkiye'dekilerin motivasyonu daha zor.

NKG-DZN: Çünkü iniş çıkışları yoğun.

Böhringer: Mesela onlarda çok farklı. Ben burda da dört ülkeye bakıyorum, İsveç, Norveç, Danimarka, Finlandiya. Mesela Danimarka daha süreçli odaklı, onlar mesela Almanlara

daha yakın. İsveç onlardan biraz daha az süreç odaklı, Norveç onlardan daha az süreç odaklı, Finlandiya en az süreç odaklı mesela.

NKG-DZN: Süreç odaklı derken kastettiğiniz şey nedir?

Böhringer: Süreç oryantasyonu aslında. Mesela bizde sonuç odaklılık fazladır Türklerde. Biz deriz ki „iş çözülsün“. Bir süreç vardır mesela. Biz deriz ki kullanıcılara „Önce bizim callcenter ımızı arayın. Onlar çözemezse seviye ikiye çıkar, onlar da çözemezse seviye üçe çıkması lazım. Buradaki arkadaşım diyor ki, „Callcenter bunu zaten çözemez, ben direkt seviye üçe çıkayım.“ O yüzden direkt benim seviye üçteki arkadaşıma geliyor. Mesela Danimarka'daki direkt üçe çıktığı zaman açmıyor bile telefonu. Diyor ki „Senin çağrın nerede, ticketnumber ın nerede? Mesela Finlandiya'da bu çok oluyor.

NKG-DZN: Sistem ülkesi olmak ya da olmamak. Bizim futbolumuzda filan da var öyle değil mi?

Böhringer: Var. Fatih Terim. 'Haydi aslanlar saldırın!', der mesela, sistem oynarız. Bazen gaz ama işe yarıyor.

NKG-DZN: Evet çok ilginç. Peki bunun bir şirketin yurtdışından buraya yatırıma gelen yatırım yapacak şirketin bilmesi lazım.

Böhringer: Evet, o yüzden de Böhringer şey diyor: "Think global, be local". Tabii ki global düşün, bundan sonrasında kar-zarar yap ama uzun vadede ilişkileri de düşün ama SGK'yı kızdıracak şeylerde bulunma gibi gibi şeyler.

NKG-DZN: Ben mesela şunu fark ederdim, ben de Philips'te çalıştım bundan uzun yıllar. Oradaki Hollandalı müdürlerin ne kadar hatalı eleman alım kararı aldıklarını görürdüm. Çünkü kendini şişirme falan işinden böyle çok etkileniyorlardı. Onlar inanıyordu çünkü. „Öyle konuşan bir adam kim bilir neler biliyor?“ gibi acemice hatalar. Oysa siz onunla oturup konuşurken „Ya bunun gibi kaç adam gördük biz. Yani benim çevremde de var bunlardan. Bu inanılmaz yani“ diyerek bunu siz Türk olarak anlıyorsunuz.

Böhringer: Şimdi siz kültürden biliyorsunuz çünkü.

NKG-DZN: Kullandığı kelimelerden, oturuş biçiminden bilmem neden anlıyorsunuz yani. Hollanda'da anlamıyor mu?

Böhringer: Anlamaz.

NKG-DZN: Yani bir altı ay yanılınıyor, alınıyor o adam, sonra çıkarılıyor falan. O kadar çok gördüm ki. Bunlar kültürel kodlar oluyor. Peki, şimdi püf noktası olarak Networking ve marketing insanlarda bunların olduğunu bilmesi lazım bir şirketin diyorsunuz. Şimdi bakalım, Almanlara biraz daha spesifik olarak gelelim. Almanlar bu başarılı iş yapma biçimlerini biliyorlar mı sizce?

Böhringer: Biliyorlar.

NKG-DZN: Burada yani bu uzun süre iş yaptıkları için uzun yıllardır burada olduğu için mi firma biliyor?

Böhringer: Değil. Onlarda mesela iş sürekliliği diye bir kavram var mesela. İş sürekliliği. İş sürekliliğini çok iyi temele oturtmuşlar. Tabii bu bir Almanlar değil tabii, Avrupa firmaları da böyle. Amerika'da zaten yeni yeni bulmaya başlıyor zaten. Yani şöyle bir şey, onlarda mesela nasıl olur demiyorsun. Mesela Böhringer 125 yıllık firma, Coca-Cola 150 yıllık firma. Yani böyle asırlardır süren firmalar, onlarda bu çok sıra dışı bir şey değil. Ama Türkiye'de çok sıradışı. Niye? Dediğiniz gibi biz ya çok kısa vadeli düşünüyoruz, iş sürekliliği diye bir şey bizde yok. Mesela benim bildiğim en çok uzun soluklu Türk firması Kuru Kahveci Mehmet Efendi galiba. Ama o da küçük kalmış bir türlü büyüyememiş.

NKG-DZN: O da küçük kalmış.

Böhringer: Ama diğer türlü ikinci nesile hatta üçüncü nesile firma atlatmak bizde çok zor. Mantık şu: kuruyayım, çalışayım, edeyim zengin olayım sonra devredeyim.

NKG-DZN: Allah kerim.

Böhringer: Satayım. Niye? Hemen şey hesabı yapıyor. Yıllık faize bakayım. Bu parayla burayı işleteceğime atarım yıllık faize daha çok para getirir bana. Yani çok böyle kısa vadede düşündüğümüz için hani. Şuna da bakıyor, ikinci jenerasyona atlatmaya çalışacağına bir şekilde parçalanıyor, bölünüyor. İş sürekliliği yok. Kardeşler kavga ediyor. Kurumsallık bir yere kadar. Çünkü hala ne kadar biz dışardayız deseler de yönetim kuruluna dışarıdan bir müdehale var, bir şekilde. O yüzden mesela yurtdışındaki firmalar bunu çok güzel yapıyor. Burada aileden yalnızca bir kişi var. Onunda soyadı zaten Böhringer değil, damat.

NKG-DZN: bunlar artık halka açık firmalar tabii.

Böhringer: Böhringer değil, Böhringer aile firmasına olasına rağmen, yani şu an düşünün bugün Böhringer herkesi kovsa, „artık X Böhringerden oluşuyor“ dese kimse bir şey diyemez. Ama ona rağmen öyle bir mantık var ki, kimsede şey yok. Aile üyeleri buraya geldi, biz tanıştık. Yaklaşık 25-30 kişi. Tabii zengin kişilerdi bunlar. Servetleri milyar dolarla yürütülürse... „Ne yapıyorsun?“ diyorum „Resim yapıyorum, işte kayak yapıyorum“ bilmem ne... Tam böyle şirketten uzak durmuş. Hiç kimse şirketle bağlantılı değil. Bir tek o damat dışında.

NKG-DZN: Bir tek o damat sahip çıkıyor.

Böhringer: O da yani aile ilişkileri…

NKG-DZN: Mesela Philips, Siemens falan bunların hepsi bizdeki Eczacıbaşı gibi Koç gibi aile işletmesi olarak başlamış. İlk belki 50 yıl 60 yıl öyle gitmiş. Hani biz o olgunlaşma sürecine yeni yeni geliyoruz da ondan. Bizde halka açık firma yok doğru dürüst. Elinden bırakmak istemiyor falan filan. Bence onlarda yaşadı bunu da, 125 yılın tamamı … olarak geçmedi.

Böhringer: Bu arada tabii iki tane dünya savaşı atlatıyorsunuz. Ülke yıkılıyor ediliyor, bir şeyler oluyor. Yani büyük olay.

NKG-DZN: Almanlar bu başarılı iş yapma biçimini biliyorlar, çünkü neler görmüşler bu 150 yıl içinde. Çok iyi bir iş yaparken olaylara bu şekilde mi yaklaşıyorlar sizce? Yani tarif ettiğiniz gibi dış ilişkilere networke bakarak mı yaklaşıyorlar yoksa farklı mı yaklaşıyorlar?

Böhringer: Farklı yaklaşıyorlardı ama onlarda bence artık yavaş yavaş ilişkilerin ne kadar önemli olduğunu düşünüyorlar. Mesela bizim ülke müdürümüz yabancı biri, Fransız bir bey. Ülke müdürünün Fransız olması demek ben size diyeyim, sizin SGK ile ilişkilerinizin iyi olamayacağı demek. Çünkü dedik ki ilişkiler çok önemli. Bazen kararlar yemek masasında alınıyor bizde. Şimdi sizinle bir anadilinizde sohbet etme imkanımız var, bir de İngilizce. Aslında ikinizin de anadili değil İngilizce mesela, bizim tarafın da.

NKG-DZN: Onunda değil, bizim SGK’da yoktur mesela İngilizce konuşan.

Böhringer: Ya olan kişi direkt karar verme ya da o sorumlulukta olan bir kişi değildir. O yüzden mesela bazı yabancı firmaların ilaçta ülke müdürleri artık yavaş yavaş Türkleşmeye başlıyor. Bizim hani globalden de nasıl bir karar gelecek bilmiyorum ama büyük ihtimal

bizde artık zaten ülke müdürü olmayacak. Bölüm müdürü diye bir kavram var bizde. Bizim hem reçeteli ürünler bölümümüz var hem reçetesiz ürünler bölümümüz var. Reçeteli ürünler bizde büyük bir paya sahip bizde satışlarda, yüzde doksana yakın. Onun başında artık Türk bir bey var mesela. Artık o götürecek SGK ile ilişkileri. Çünkü cidden de öyle yapmanız lazım. Ama dediğim gibi zaten Börringer asla şeyden mesela baskıcı bir şekilde şey demiyor. Her zaman SOP dir her zaman regülasyondur değil. SOP'ni al kendine göre revize et.

NKG-DZN: SOP ne demek?

Böhringer: Standard Operating Procedure ve bunu kendine göre revize et. Sonra bize gönder. Biz bakalım, okay se zaten biz bunu, adam yani acception ı bile belirlemek istiyor orda. Standart olarak kullanmamız gereken cihaz işte X cihazı. Biz Y cihazını almışız. Hemen onu bir eksi olarak yazdı ama yazdı. Dedik ki: 'Aynı görevdi. Niye yazıyorsun?' Dedi ki: "Standart dışı cihaz kullanıyorsun." "Ya ne fark edecek?" diyorum, "Report'un yok" diyor mesela. Yani ben bunu bileyim, o zaman sorun yok.

NKG-DZN: Yani reportunuz varsa izin var mı?

Böhringer: Aynen.

NKG-DZN: Mesela bu eleman alımı veya satın alma veya birtakım farklı fonksiyonlarda da olabilir belki?

Böhringer: Olabilir, tabii ki.

NKG-DZN: Yani ülke, yani merkezin Almanya'nın belki bir formatı var ve buna uymanız isteniyor. Ama farklılık yapıyorsan da bunu açıkla bileyim, yapabilirsin.

Böhringer: Açıkla ve dokümante et. O zaman tamamdır. Mesela biz bilgi işlem olarak burada lokalde tutmamız lazım. Data Center'ımız Almanya'da çünkü. Fakat kanun çıktı işte duymuşsunuzdur, elektronik fatura. Dediler ki, „Türkiye'de server olması lazım." Bunu hükümet diyor. Maliye Bakanlığı diyor. Hemen yazdık formumuza. Onayı da aldık. Şu an Türkiye'de olacak mesela serverımız.

NKG-DZN: Bu işler zor oluyor mu peki?

Böhringer: Zor.

NKG-DZN: Adamları ikna etmek falan, „Ne gerek var?" falan diyorlar mı?

Böhringer: Gerekliliği anlıyorlar. Sadece istedikleri dokümantasyonu devlet vermiyor. Mesela yurtdışı diyor ki: „Bana bir IP verin. Ben buraya açacağım sadece Port'umu". Hükümet diyor ki: „Ben sana böyle bir şey vermek zorunda değilim."

NKG-DZN: „Vermem" diyor.

Böhringer: Bu sefer global diyor ki: ' Ben de açamam. Herkese açmam demek benim için Security Risk'tir". Bir şekilde orta yolu buluyorsunuz, bulmanız lazım yani. Esneyen de hükümet olmuyor. Hep Böhringer olması lazım. Diğer taraf esnek davranıyor tabii orada. Ama tabii çok büyük şeyler oluyor arkada. Pazarlıklar diyeyim, tartışmalar, kavgalar…

NKG-DZN: Bir de ülke olarak pazar olarak size önem veriyorsa bunu herhalde kabul etme ihtimali de artıyor değil mi?

Böhringer: Türkiye'yi böyle görüyor hala, gelişmekte olan pazar. Yani hani diğer Avrupa ülkeleri gibi %1-1,5 değil Türkiye'nin büyümesi. İlaçta çok çok iyiydi önceden ama şu an işte %6'ya filan geliyor mesela. Ama o bile çok iyi bir rakam.

NKG-DZN: Gelişmekte olan bir ülke ama yani rakam olarak, satış rakamı olarak.

Böhringer: Satış rakamı olarak çok, küçük.

NKG-DZN: Küçük değil mi? Hep öyle bütün multinational lar için öyle. Büyüyor müyüyor ama büyüse ne yazar.

Böhringer: Artık büyümüyor da pazar. Sabit tuttular onu. Yani bir şeyi içeri alıyorlarsa görünüşü elden çıkartıyorlar bir taraftan. Çünkü cidden de ara çok büyümüştü. Yani çok iyi gidiyordu, şu an durdu.

NKG-DZN: Eleman alımı konusunda sizce Almanya ile Türkiye arasında ve Türkler ile Almanlar arasında eleman alımıyla ilgili bazı sorular vardı. Bir fark var mı? Kriterler, Proses?

Böhringer: açıkçası Almanların nasıl eleman aldığına daha hiç şahit olmadım. Ama ilk defa işte şu anda şeyde olacağız diyor. Hani bu arkadaş görüşecek çünkü bizde önceden öyle bir yapı yoktu. Önceden tamamen biz alıyorduk çalışma arkadaşlarını. 2010 yılından beri dedi ki Almanya: „Biz artık devreye giriyoruz." O yüzden şeye çok şahit olmadım. Hani acaba nelere dikkat edecekler. Şimdi bizden beklenen aslında işte buradaki 'Soft Skill' dediğimiz şeylere temel yetkinliğe biz bakacağız. Fakat teknik bilgiye, ona daha çok

Almanya tarafının bakmasını istiyorum. Çünkü mesela yani gelecek arkadaş bana raporladığı gibi yurt dışına da rapor yolluyor. İşinin %60'ını benim için Türkiye için yapacak fakat %40'ını global takım için yapacak. Bu ne demek? Dubai'deki bir sisteme de destek verebilir işte Belçika'daki bir sistemede destek verebilir. O yüzden onunla biraz daha teknik olarak bakacak.

NKG-DZN: Yani kültürle alakası olmayan kriterlere mühendislik vasfına falan mesela.

Böhringer: Aynen öyle. Onlar daha objektif kriterlere bakabilecek. Mesela şey soracak ona işle şu sistemi biliyor musun? Şu sistemde daha önce tecrüben var mı? Ben burada soracağım ki, en beğendiğin üç özellik nedir? Şöyle bir … olsa nasıl davranırsın? Şunu nasıl … edersin? Bunları biz soruyoruz.

NKG-DZN: Bunlar bir bilgi işlem fonksiyonu için bile önemli mi?

Böhringer: Önemli.

NKG-DZN: Hani pazarlamayı anlarım, satışı anlarım.

Böhringer: Çünkü müşteri odaklılık olması gereken bir şey. Sonuç odaklılık olması gereken bir şey ve biz mesela o pozisyon için benim … aradığım karamsarlık arayacağım ben. Çünkü niye? Sistemci arkadaş hep aklı Backup … olması lazım. Bu çökerse ne olur?

NKG-DZN: Karamsar olmalıyı istiyorsun.

Böhringer: Karamsar olmalıyı istiyorum. Mesela biz orada o pozisyonda normalde çok istenmeyen bir şey. Satışçı istemez. Her şey güllük gülistanlık olsun ama bizim hep temkinli düşünmemiz lazım orada. Deprem oldu mesela ne olacak, nasıl?, gibi. Çünkü sistemci bir arkadaş alacağız yani.

NKG-DZN: Anladım. Yani olabilecek her türlü, şurada 'Murphy'yi asmışsınız zaten.

Böhringer: Evet aynen onu düşünmesi lazım.

NKG-DZN: Onu düşünen bir insan olması lazım ki maceraya girişmesin.

Böhringer: Macera olamayacak.

NKG-DZN: Peki tedarik konusunda bir fark var mı acaba büyük bir alım yapılacak mesela, Almanlarla Türklerin karar verme şekli için?

Böhringer: Şimdi onlar orda şu an şeyi anlamıyorlar. Türkiye'deki gümrük işlemleri mesela yurt dışında geliyor bizim bütün. Bir kere her şey standart yani burada şu an X

marka tablet PC kullanıyorsak, Belçika da bunu kullanıyor. Bu çok güzel bir şey. Dediğim gibi mesela ben oraya gittim. Yani şu oturup koyduğum kızağı bile değiştirmediler. Çünkü her şey çalışıyor aynen. Kötü olan şey ne? Onlarda gümrük diye bir şey yok. Çin'den çok rahat geliyor ya da Tayvan'dan Almanya'ya, Almanya'da tak tak tak dağıtılıyor. İki hafta sürüyor bu. Ama bizde gümrükte bir sürü işlem olduğu için bazen 4 bazen 6 haftaya kadar çıkabiliyor. Çünkü sampling falan yapılıyor gümrükte. Her ne kadar siz o üründen 100 tane filan getirmiş olsanız da yine yapabiliyorlar. Bu sadece bilgisayar da değil, ilaçta da böyle.

NKG-DZN: Sampling yapıp bakıyor mu? Kullanıyor mu? Test mi ediyor?

Böhringer: Bakıyor. Aynen. Notebook'u açıyor mesela orada. Havaalanında açıyorlar ya mesela. Aynen onu da açıyor onun gibi. Örnekleme yapıyor. Bazen hiç de yapmayabiliyor. Hani neye göre yapıyorlar bilmiyorum. Ama hep vakit kaybı. Bu sefer sSiz diyorsunuz ki, "Acil printer a ihtiyacım var". Bu aslında çok olan bir şey değil de, "Acil bir Notebook'a ihtiyacım var". O yüzden lokalden alıyorum. Bunu gidip buradan alıyorsunuz.

NKG-DZN: Ama bir tane bu.

Böhringer: Bir tane, iki tane ya da üç tane. Ne bileyim mesela bir anda satışlayarak geçti. Yeni bir Pazar çıktı. Hemen 10 tane TST alıyorum bende, diyor. Ne yapmamız lazım, 10 tane yeni bilgisayar almanız lazım. Bunun yurtdışından gelmesi 6 hafta çünkü. O zamanda işte yine o dediğim şeyleri yapıyorsunuz. İlgili onayları alıyorsunuz. Onlarda bunu çünkü şeyden dolayı yapmak zorunda. Bizden her sene, seneye kaç tane bilgisayar almak istiyorsunuz, planlıyorsunuz. "Türkiye 100 der, Dubai 100 der". Toplar, der ki: 'Evet seneye Böhringer olarak biz X firmasından 20.000 tane bilgisayar alacağız". O yüzden de firma normalde o bilgisayar 1000 liraya satıyorsa senin pazarlık payın oluyor. 500 liraya alıyorsun. Yani her ülke "Evet 1000 tane alacağım, şey zaten 100 tane alacağım" deyip lokalden alırsa bir sonraki sene bu sefer X firmasında diyor ki, "Geçen sene sen böyle bir indirim aldın benden fakat alman gereken tutarı almadın. O yüzden de ben sana cezai şart uyguluyorum" diyebilir. O yüzden de ona özellikle dikkat ediyorlar öyle.

NKG-DZN: Yani burada sayıyı tutturmak önemli, belki standardizasyon da bunun bir amacı ama.

Böhringer: Standardizasyon da var ama sayıyı mutlaka tutturmanız lazım. Lisanslama da

tutmaz çünkü. Ama yine de dediğim gibi esneklik var. İlgili şeyleri aldığınız zaman onayla. Ve dokümante ettiğiniz zaman, evet.

NKG-DZN: Peki bu poliltik çevreyle ilişkiler konusunda bu mesela belediye de olabilir. Gerçi sizin belediyeyle çok fazla bir ilişkiniz yok ama sağlık müdürlüğü ile var belki… Lokal…

Böhringer: Sağlık Müdürlüğü yok bizim, SGK ile çok var bizim. Ankara ile…

NKG-DZN: Peki politik ilişkiler, politik çevre ile ilişkiler konusunda sizce Almanya ile iş yapma konusunda, Almanya ile Türkiye arasında iş yapma biçimleri, işyapma gerekliliği filan açısından bir fark var mı?

Böhringer: Olması lazım: Almaya'da mesela Avrupa'da da böyle en büyük müşteri devlet değil. Müşterinin büyüğü yine devlet ama en büyüğü o değil. Mesela bizde ilacın %99'u devlete gidiyor. Yani niye? Siz alıyorsunuz ama geri ödemede yine o sizin ilacınız. Yani bizeki bu özel sigorta filan %1. Ama Avrupa'da bu böyle değil. Avrupa'da %50 civarında devlet, %50 civarında çünkü onlarda bu bireysellik filan çok geliştiği için herkesin özel sigortası var. Herkesin özel sigortası olduğu için de, 'Ya ben devletin sigortasını kullanmayacağım. Kendi özel sigortamdan alacağım diyor. O yüzden de devlet bazı kararları alırken, mesela bizim devlet şeyi çok rahat diyebiliyor: 'Ben bu ilacı şeyden çıkarttım, geri ödemeden.' "Bu ilacın fiyatını yüz lira indirdim." ve bunu bir ay sonra aktif hale getiriyor. Avrupa'da öyle diyemez. Çünkü o zaman özel sektörde diyecek ki: 'Sen bunu çıkartamazsın, ben buna güvenerek…'

NKG-DZN: Yani mesela bizim buradaki Avivasa falan gibi şirketler veya şey…

Böhringer: Avivasa'da var mı?... Avivasa'da var mı bilmiyorum ama Yapı Kredi'de olduğunu biliyorum. Koç'ta vardır. Mesela siz gidiyorsunuz ilaç alıyorsunuz. İlacı özel sigortanız ödüyor, devlet ödemiyor.

NKG-DZN: Evet. Allianz mesela diyelim Almanya'da, ben Alman olarak orada sigortalanmış oluyorum ve o zaman alıcı olarak Allianz da bir alıcı haline geliyor, değil mi?

Böhringer: Aynen öyle. Allianz da artık bir alıcı. Ve artık onlar da bir komite kurdukları için devlete şey diyebiliyorlar: 'Sen evet bunu çıkar ya da düşür ama bunu bir anda yapamazsın. Çünkü ben o kullanıcıyla sözleşmemde diyorum ki: ''Ben o X ilacını sana geri

ödeyeceğim. Sen hemen çıkartırsan benimde hemen çıkartmam lazım ama ben hemen çıkartamam.'' Çünkü hala kullanıcıya bir taahhütü var. Çünkü orda devlet bizdeki kadar güçlü değil. Ama bizde devlet çok güçlü. O yüzden devletle ilişkiler burada bambaşka seviyelerde. Mesela bizim üç yıl öncesine kadar devletle ilişkileri yürüten bir departmanımız yoktu. Ama şu anda var. Kurumsal ilişkiler diye bir departman var. İşte burada üç çalışma arkadaşı var. Ankara'da da üç çalışma arkadaşı var. Çünkü hergün bunlar gidip ilgili kişilere demesi lazım, bizim dosya ne oldu? Ruhsatlandırmada ne aşamadayız, geri ödemede var mı bir eksiklik? Bazen fiyat artışı yakalamanız lazım. Bizim fiyatlar, bizdeki fiyatlar yurt dışına endeksli. İşte refere ülkelerimiz var. Oradaki en düşük fiyat, oradaki en düşük fiyat 100 lira ise mesela diyelim Avrupa'da, 100 Euro diyelim hatta biz buna bizde o 60 Euro dan piyasaya sürülebiliyor. Biz %40 daha ucuz sürüyoruz. O yüzdende orada 100 Euro değil 110 Euro olduğunda sizin buradakini hemen arttırmanız lazım. Yoksa devlet bunu otomatik olarak arttırmıyor. Otomatik olarak düşürtüyor, bu onun karına ya. Otomatik olarak arttırmıyor doğal olarak. O yüzden bunları takip edecek çok şey olması lazım. Tabii ki bunların hepsi Türk arkadaşlar.

NKG-DZN: Evet. Türk ve yine ilişkiler çok önemli değil mi?

Böhringer: Ne kadar önemli olduğunu anlamak için geçen sene en hızlı büyüyen firmalara bakarsanız hepsi yerli firmalar. Ve büyümeleri yani %5 -10 değil hani %25-30.

NKG-DZN: Bu ilişkileri hani daha iyi başarıyorlar. Yani niye öyle ama herkes Türk olduğu halde?

Böhringer: Kayıt olmasaydı söylerdim. Kayıt olmasa konuşurdum ama bilahare konuşuruz.

NKG-DZN: Evet yani Alman firması ya da Avrupa firması olmak nedeniyle yapamadığınız birtakım şeyler var. Yerliler yapabiliyor.

Böhringer: Çok rahat yapabiliyor.

NKG-DZN: Aslında bir sonraki soru da bununla ilgili. Türkiye'de iş yaparken Türk olmanın Alman olmaya göre herhangi bir avantajı veya dezavantajı var mı? Varsa bunlar nedir? Yani Türkçe bilmek dışında tabii.

Böhringer: Tabii Türkçe bilmek. Türkiye'de süreç odaklı olmanız size çok şey

kaybettirmiyor. Yani ekstra bir şey kazandırmıyor. Bu ilişkiler katında kaybettirebiliyor. Niye? İşte diyor ki; „Şöyle bir şey verebilir misin?“. „Ben bunu verememçünkü etik işte bizim şeye aykırı“. „Peki nasıl yaparız?“ „Şu su onaylardan geçmesi lazım“. „Ne zaman olur?“ „İki ay sonra olur.“ „Tamam. Sen de o zaman bir dur“ diyor. Başka firmaya gidiyor. O firmayla çok hızlı ilişkisini görebiliyor. Dediğim gibi, bazen ne kadar esnek olmanız gerektiğinde samplingde tanımlı olması lazım. O yüzden mesela biz diyoruz ki: „Şunlar sadece bağışta bulunabilir. Yani şu pozisyondakiler, şu kademeye kadar onaysız bağışta bulunabilirler ve sadece şu cihazlar bağışta bulunabilir. Onun haricindeki şeyleri ya gelip onay alacaksınız diyoruz ya da hiç teklif bile etmeyin“. Mesela biz asla doktora bir şey veremeyiz. Yani kanunlarla ilgili bir şey var, 5 Euro mu ne. Yani 20 liralık bir şeyi asla doktora veremeyiz biz. İster bağış verin, ister hediye verin, vs. Kuruma verebilirsiniz ama verirken de kurumdan onay alıyorsunuz. Evet ben bunu kurum için alıyorum. Mesela bilgisayar mesela televizyon Cerrahpaşa Hastahanesi diyor ki: Bana bir tane bilgisayar lazım. O zaman al sen burda kullanacaksın ama doktora asla bir şey veremiyorsunuz. O yüzden de Böhringen bu konuda çok etiktir. Sektörde de bilinir. Zaten bu bugüne kadar bir şeyimiz çıkmadı Allah'tan. Hiçbir şekilde kötü bir şey.

NKG-DZN: Yabancı firmaların hepsi mi böyle?

Böhringer: Yani % 90 ı böyledir çünkü mesela Rosch, adı çıkağına canı çıksın derler ya, Rosch adı çıktı bi kere sonra o davadan beraat etti aslında. Ama bunu çok az kişi bilir.

NKG-DZN: Rosch hemen akla gelen bir firma bu açıdan.

Böhringer: Kim etik değil? Rosch. Hani ondan sonra da maalesef sektörde çok karalandı. Ama sektör hala çok temiz değil. İşte gördük Abdi İbrahim‘den dolayı fakat yerli de çok fazla. Çünkü yerli demek üretim maliyeti yok demek. Yani AR-GE maliyeti yok demek. Yani üretim demeyeyim, onkar da üretim yapıyorlar. Ar-Ge maliyeti çok ciddi para yani. Bizim yaklaşık 3 milyar Euro senelik Ar-Ge şeyimiz var. Ve bu bizim şeyimizin yani toplam yıllık kazanç değil, yıllık cironun %15 i yani düşün.12 milyarın %15 i. bir tarafta Ar-Ge yok. O yüzden de hala bir parası var. O parayı da işte farklı şekillerde kullanabiliyorlar.

NKG-DZN: Burada üretim yapan yabancı ilaç firması hiç var mı?

Böhringer: Var.

NKG-DZN: Kim var?

Böhringer: Pfeizer var. Bayer var. Novartis var.

NKG-DZN: Bayer var, doğru.

Böhringer: Pfeizer'in zaten Ortaköy'de tesisi var ya orada Bayer'in. Novartis'in Kartal'da.Onlarda bazı bürokratik işler var. Onlar için yapıyorlar aslında bunu. Hani dedim ya benim geçen sene çok, 3 sene önce çok zorlandık ilaçları getirirken. Onlar çok zorlanmadı. Çünkü dedi ki gelin bizi denetleyin. Zaten tak diye gidip denetliyorlar.

NKG-DZN: Biz de yerli firma gibi bir şeyiz diyorlar.

Böhringer: Yerli firma gibi. Zaten Türkiye' de üretim tesisleri zaten onlar şey demişti. Üret, dışardan gelen ilaçları bizim denetlememiz lazım. Türkiye'dekiler zaten bizim denetimimiz altında diyorlar. O yüzden ...

NKG-DZN: Türkiye'de üretilen basit ilaçlar değil mi?

Böhringer: Yok güzel ilaçlarda yani yabancılar güzel üretiyor.

NKG-DZN: Yani biz Philips'te mesela en basit teknoloji olan ürünleri hep ...

Böhringer: Mercedes'te üretim var diyoruz ama üretim yok aslında. Hala Almanya'dan geliyor motor. Burada ne yapılıyor? İşte kaporta …

NKG-DZN: Monte et.

Böhringer: İç aksamını yap. Hala motor Almanya'dan gelir.

NKG-DZN: Türk olmanın Alman olmaya göre herhangi bir avantajı dezavantajı var mı? İşle ilişkileri bilmek, kültürü bilmek filan gibi avantajları var. Son soruma geliyorum. Şirketin Almanya'daki merkezinin bazı olaylara tipik Türk yaklaşımında farklı bir şekilde yaklaştığı olaylar yaşıyor musunuz? Durumlarla karşılaşıyor musunuz? Ve hatta Almanların, "Buna niye gerek duyuyorsunuz? Biz bunu anlamıyoruz, niye yapmalıyız böyle bir şey?" dedikleri oluyor mu?

Böhringer: Şimdi ar-ge tarafında oluyor. Ama mutlaka Business tarafında da oluyordur. Şundan dolayı mesela Türkler hep şey iyi bir risk yönetici, acil durum planı hazırlayıcılar diye biliniyor. Çünkü aslında biz farkında değiliz. Ama hep acil durum var. Her sektörde bu böyle. Bakın dün haberlerde dinledim. Bu artık şey çok arttı ya. Dolara bağımlılık şey dolar

çok arttı. Türk lirasının değeri tarihin en düşük seviyesinde. Enerjide çok şey var. Mesela bir anda şey deniyor artık. Ocak'ta %10 zam gelmesi bekleniyor şeye. Otomotiv endüstrisine. Seneye pazarda %10 daralma bekleniyor. Şimdi bakın bu çok ani bir durum. Ne yapıyor o zaman arkadaşlar? Hemen Aralık ayının başından itibaren şey yapmaya başlıyorlar. Kampanya... Ve şu an en büyük satışlarını yapıyorlar. Niye? Ocak-Şubat'ta belki hiç araba satamayacaklar. Bizde de aynı şekilde öyle yani. Biz her ne kadar bilmesek de hep bir kriz oluyor burada. SGK bir anda sizin bir jeneriğinize ruhsatlıyor. Bu bir anda siizn paranızdan %5 gitmesi demek. O zaman ne yapıyorsunuz? Hemen işte alarm durumu. Almanya şeye alıştı, Türkiye tarafına. Çünkü dediğim gibi 2010'dan bu yana hep krizde Türkiye. Mesela bizde her sene Aralık ayında fiyat düşüşü gelir. Ve hiçbir gerekçe olmadan. Der ki: „Sen şu an bana %25 iskonto veriyorsan ek %15 daha ver". „Niye?", „Çünkü ben fiyat olarak bütçemi tutturamadım".

NKG-DZN: Evet.

Böhringer: „Biraz almam lazım senden, alıyorum bunu seneye".

NKG-DZN: Mesela IT'de de çok oluyor bu. İşte az önce verdiğim örnek. Diyor ki: ' Bunu herkese açmanız lazım.' diyor. Biz „Açmamız lazım. Bu hükümetten gelen bir şey." diyoruz."Ben böyle bir riski alamam. Bana yazı gönder. Hükümet bana yazı göndersin." diyor. İnanabiliyor musunuz? Hükümetten birine telefonla ulaşmak zor.

NKG-DZN: Evet, açmıyor telefonu.

Böhringer: Adam bana "Hükümetten yazı at bana sen" diyor. Sirkülerin İngilizce çevirisini gönderiyorsunuz. "Sirküleri ben anlamam" diyor. Bana oradaki teknik birisi "Bu fortları biz açamayız diye yazsın" diyor. Yani bunlar oluyor. Yani onlar çok mantıklı ya. "Bu bu sistemi" diyor.

NKG-DZN: Burada şey değil mi, kültüre bağlı bir şey? Yani bizde bir hükümet yetkilisi bir firmanın adamına bir şey yazmaz yani.

Böhringer: Yazmaz. Telefon açmaz.

NKG-DZN: "Sen kim oluyorsun? Ben Ankara'yım" filan.

Böhringer: Onlarda tabii ulaşım çok kolay olduğu için, şimdi o mantıken bana diyor ki, "Bu proje ne zaman hayata geçecek? Ne zaman belli projenin hayata geçeceği, ne zaman

size geldi?“ „1 Haziran'da geldi“, diyoruz biz. Diyor „6 ayda siz bunu bana niye söylemediniz?“. Diyoruz ki: „Belli değildi ki çünkü.“ Ve cidden hiçbir şey belli değil. Bizde projelerde hep son %10 zamanına kadar hiçbir şey belli olmaz. Son %10 zamanında her şey belli olur. Bizde projelerde mesela olan plan şöyledir: Projenin ilk başına biraz zaman harcarız. Sonra azalır böyle, düz gider böyle. Bütün işi en sonda yaparız biz böyle mesela. Mesela bunu da anlamıyor. Çünkü ona her şey güllük gülistanlık. Her şeyin planlara uygun olması lazım. Biz burada bir doktora ayda dört kez ziyaret yapıyoruz. Ama adı üzerinde ziyaret. Kapıyı çalıyoruz, hemen içeri giriyoruz. „Doktor bey bakın bu ilaçlar çok iyi“ diyoruz. Orada böyle bir şey yok. Orada doktordan güzel güzel randevu alıyor. Güzelce, böyle sıkış tepiş yok. Bizim biliyorsunuz, polikliniklerde yaşamışsınızdır. Adamın randevusu var içeri giriyor. Yarım saat doktor güzelce anlatıyor. Çayını kahvesini yudumluyor. Sonra „Doktor bey 3 ay sonra bir daha geleceğim ben“ diyor. Orada yılda bir doktora 4 defa yapıyorlar. Biz ayda 4 kez yapıyoruz. Mesela orada şeyi adam anlamıyor.

NKG-DZN: „Biz burada neden ayda 4 kez gitmemiz lazım?“

Böhringer: Çünkü 300 ilaç firması var. Her biri gidiyor.

NKG-DZN: Adam sizi hatırlamıyor.

Böhringer: Hatırlamıyor artık. Mesela şey yapıyor. Bana Çin’deki arkadaş anlattı. Mesela Avrupa, Türkiye, Çin. Tabii Çin bizden çok daha kötü bu şeyde. Mesela doktor iniyormuş gecenin ikisinde. Havalimanında arıyormuş TST’yi “Havalimanındayım gel beni al”.

NKG-DZN: TST satış temsilcisi, evet.

Böhringer: Satış temsilcisi. Türkiye'de bu olmasa bile buna benzer vakaalar olabiliyor. İşte beni şuraya götür, beni oraya götür. Bana şunu yap, bana bunu yap.

NKG-DZN: Benim satış temsilcisi bir kuzenim var. Yani vitrinde çizme gösteriyor. “Al bunu bana” diyor. Doktor ya... Ben doktoru gözümde büyütürüm. Hep bir doktorla evlenmek istedim filan.

Böhringer: Hepsini şey yapmamak lazım. Öyleleri de var. Hiç öyle olamyanlar da var yani. Mesela biz bazen gidiyorduk işte. Kalem veriyorsunuz promosyon. Geliyor doktor avuç avuç alıyor. Şimdi şey diyebilirsiniz yani, “Evet, belki doğrudur”. Bunu avuç avuç aldıklarını bir ilkokula verecektir.

NKG-DZN: Çocuklara verecektir belki dağıtacaktır.

Böhringer: Onun yeri o değil. Mesela ne oluyor şimdi bizde. Doktorumuz diyor ki, "Şöyle şöyle. Bir şey için bağış istiyorum". Yani bugün Böhringer çok güzel bağışlar yapıyor. İşte mesela bir öğretmen geliyor diyor ki, "Bende kitap yok". Hemen Böhringer olarak kitap gönderiyoruz biz. Yiyecek yolluyoruz. Hemen yapıyoruz bunu. Ama dediğim gibi yani kalem bile avuçlayan doktor oluyorsa, artık şey diyorsunuz, "Yani neden, alt tarafı kalem yani?" İşte iyi düşünüyorsunuz. "İnşallah oradaki çocukalara dağıtıyordur" filan diyorsunuz.

NKG-DZN: Kalemi ne yapacak adam yaz yaz yani, sattmıyordur ya.

Böhringer: Evet. Onu da bilmiyorum yani yani şimdi önceden brlki biraz kalem paraydı. Şimdi hiç değil yani. Gidin 10 tane kalem belki 2 liraya alıyorsunuz yani. O yüzden.

NKG-DZN: Evet yani bunları anlamakta bazen Almanya güçlük çekiyor.

Böhringer: Mesela şeyi de anlamıyorlar. Niye promosyon veriyorsunuz diyorlar.

NKG-DZN: Orada yok mu?

Böhringer: Yok. Promosyon diyor resmen rüşvet yerine geçer aslında diyor.

NKG-DZN: Takvim, post-it vermek.

Böhringer: Hiçbir şey vermiyor. Numune veriyorlar hala. Doktorun kullanması için. İşte bir toplantıda CRM'e sordum dedim ki, „ya promosyonları nasıl sistemde gösteriyorsunuz? „Yok ki, promosyon" diyor. Türkiye'de var. „Yasak değil mi?", diyor. Şimdi Türkiye'ye gelecek ama inşallah valla seneye altıncı aydan sonra.

NKG-DZN: Promosyon yasağı mı gelecek?

Böhringer: Yani bazı firmalar şu anda vermiyor. „Biz vermeyeceğiz artık" dediler. Tek vereceğimiz şey kalem, defter. Başka hiçbir şey vermeyeceğiz. Çok güzel.

NKG-DZN: Yani çizme de mi olmayacak artık?

Böhringer: Hiçbir şey. Biz zaten çizme almıyorduk. Lamba, masa lambası, vs. bunları alıyorduk. Şimdi artık Böhringer diyor ki: "Şu an kanun yok ama ben altıncı aydan sonra promosyon vermeyeceğim."

NKG-DZN: Ama kongrelere götürme filan, o da promosyon, değil mi?

Böhringer: Yok o ayrı. Onlar Event-management diye geçiyor bizde.

NKG-DZN: Ama yani adamı bağlamak için yapılan bir şey.

Böhringer: Ama onun da bir sınırı var. Güzel bir sınır var onda. Siz her doktoru sadece firma olarak 2 tane kongreye götürebiliyorsunuz sene boyunca yurt içi, yurt dışınada herhangi bir doktoru herhangi bir ilaç firması sadece 1 kez götürebiliyor. Yani ilgili doktoru atıyorum Pfeizer götürdüyse yurt dışına Böhringer bir daha götüremiyor o doktoru. Ona bir sınırlama kondu.

NKG-DZN: Evet, o da çok yozlaşabilecek bir şeydi.

Böhringer: Evet, o iyi oldu. Çünkü oraya gidince ise Rosch'ta da çıktı ya. Adamı almışlar fakat sülalesini götürmüşler. Orada yedikleri içtikleri başka aldıkları hediyeler falan çıkmıştı ortaya.

NKG-DZN: Bir de onlar var. Yani standardizasyon bizede ufak ufak geliyor. Ama bazı şeyler var ki standartla-compliancela olmayacak gibi. Kültürel özelliklerimizde kalacak gibi değil de herhalde değişecek bile olsa bunlar.

Böhringer: Biz mesela bazı firmalar dedim ya promosyon durdurdu çok güzel bir karar bence, çok radikal bir karar çünkü compliance bunu ister fakat iş biriminin bunu kabul etmesi çok zor. Çünkü aslında bu sizin satışınızı direkt etkiler. Yani promosyon vermezseniz satışınız düşer. Çok net bu.

NKG-DZN: Yani doktor o zaman yazmaz o ilacı, hediye verene yazar.

Böhringer: Hediye demeyelim ona çok kötü oluyor, promosyon malzemesi biraz daha...

NKG-DZN: Peki. Teşekkür ederim.

Metro (1 Türk Yönetici)

Volkan Buyruk – Metro

NKG-DZN: İnsan kaynakları departmanına tanıdığınız bir adayı önerir misiniz?

Metro: Çok düşük olasılıkla çünkü şirkette bir kurallar bütünü var. Yani bellirlenmiş bazı standartlar var. Eğer bugün şirkette aday aramaları, bir adaya ulaşma konusunda ki ilk adım eğer atılıyorsa, bu aday her ne kadar benim tanıdığım veya akrabam ya da önceden iş yaptığım bir kişide olsa ilk önce standart prosedürden geçmesini tercih ederim. Yani

şirketin standart kriterlerine uygun mudur? Bunun objektif bir şekildeşirket tarafından değerlendirilmesi isterim hani. Bana göre çok uygun olan bir aday Metro'nun standartlarına, Metro'nun kültürüne uymayacak bir aday olabilir ki bunu en iyi değerlendirecek bölüm de insan kaynaklarıdır. Çünkü kendileri her sene yüzlerce kişiyle bu süreci yaşıyorlar, karşılaştırma kriterleri daha objektif. Bu sebeple ben her ne olursa olsun ki biz bu vakalarla karşılaşıyoruz zaten ben de yaklaşık 50'ye yakın görüşme yapıyorumdur her sene. Bunlar içinde daha önceden tanıdıklarım da olabiliyor, bana referansla gelenler de olabiliyor. Ben her zaman gelen CV'leri insan kaynaklarına yönlendiririm, o süreçten geçtikten sonra bana geldiğinde ben kendim farklı değerlendiririm, ondan sonra üst yöneticime insan kaynaklarından aldığım geri bildirimi artı kendi geri bildirimimi koyarak ona daha nesnel bir resim sunup, seçiminde ona yardımcı oluruz.

NKG-DZN: Aslında burada daha farklı bir firmadan bahsediliyordu ama gene de bir Alman firmasıydı sonuç olarak, buradaki örnekte de öyleydi.

Metro: Alman, 8 senedir bir Alman firmasında çalışıyor olmamın muhtemelen şu anki yaklaşımımda önemli bir rolü vardır. Ben daha öncesinde bir denetim şirketinde çalışıyordum ve o denetim şirketinde çok farklı orjinlerden gelen şirketlerde denetim yaptım. Türk şirketleri daha esnek olabiliyor bu konularda ama ben o esnekliğin bazı anlarda olumsuz sonuçlar doğurabileceğini düşünüyorum. Esneklik iyi bir kelime ama esnekliğin dengesini sağlamak çok zordur. Yani, kurallar zaten bu yüzden vardır. Kuralların çözemeyeceği konularda tabii ki esneklik konusunda, gerekli mercilere danışarak kararlar verilebilir ama eğer bu sadece insan işe alım konusunda bir esneklikse, bence o esnekliği burada kullanmaya çok gerek yok. Daha ticari kararlarda kullanılabilir. Mesela ticari bir kararda, alım için bir karar verileceği zaman adayı aramaya sanki daha meyilli olurum. Bir ihalenin varlığından haberdar etmek konusunda ben biraz daha esneğim.

NKG-DZN: Bir sakınca görmüyorsunuz.

Metro: Benim bir arkadaşım ya da tanıdığım ya da yakın akrabam varsa, sadece objektif şekilde zaten diğer ihaleye katılmayı düşünen firmalarında ulaşabileceği bilgileri ona ulaştırabilirim. Ekstra bir bilgi verme konusunda tabii ki benim bir yetkim yoktur ya da öyle bir esnekliğim olamaz ama en azından böyle bir iş var Metro'da, böyle bir ihale

yapılmak üzere, "Bu ihaleye katılmak için bence sen de çalışmalısın" demekte bir sakınca yok.

NKG-DZN: Evet, bir aday açısından daha sakıncalı görüyorsunuz ama bir firmaya, bir yakın akrabaya haber vermek konusunda o kadar veya bir arkadaşa haber vermek konusunda.

Metro: Ama işte süreç farklı çünkü orada hani sonuçta ihale de bir teklif toplama süreci vardır. İhale şartnamesini verirsiniz, ondan sonra teklifleri toplarsınız. Sadece bir ihalenin varlığından ona bahsetmek ve bu sürece onu yönlendirmek bence işe alımda bir adayı arayıp, na teklif etmekten farklı. orada çünkü üzerinden geçtiğiniz büyük bir departman var. İnsan kaynaklarını atlıyorsunuz. Ki bügün burada 26 departman varsa, hepsi insan kaynaklarını atladığı anlamda, insan kaynaklarına ihtiyaç yok demektir ki…

NKG-DZN: Peki, öbür durumda da satın alma mesela atlanmış olmuyor mu?

Metro: Yok hayır yani sadece böyle bir ihalenin varlığından, konusunda bilgi verip, gereken bütün görüşmeleri satın alma ile yapacağını söyleyip, zaten Satın Alma'nın sürecini bir alternatif daha katıyorsunuz ve işine yardımcı oluyor. Şirket için daha iyi bile. Alternatiflerin artmasına, ihalelerin yapılma amacı bu.

NKG-DZN: Türkiye'de başarılı iş yapmanın püf noktaları nedir? Hangi faktörler önem taşıyor? Türkiye'de iş yapmaya girişmiş bazı başarılı ve başarısız firmalardan örnekler verebilir misiniz? Bu sizin sektörünüzde olabilir, sizin sektörünüzde aslında çok örneği var değil mi? Gelip başarısız olan?

Metro: Türkiye'ye ilk yabancı sermayeli perakende şirketleri 90'larda girmeye başladı ki Metro da bunlardan biri, aslında ilklerinden biridir. Metro'nun bu anlamda Türkiye'nin yapısına uygun bir iş modeli olduğunu düşünüyorum. Metro başarılı oldu. Neden? Çünkü gerçekten lokal, yerel ihtiyaçlara çözümler sunabildi. Bence operasyon anlamında yerel ihtiyaçlara cevap verebilecek ya da yerel ihtiyaçları anlayabilecek ekibi oluşturdu. Bu işte bizim mağazamızda müdür vardır; müdürlerin yardımcıları vardır. Müşteriyi ziyaret eden bir ekip vardır. Çünkü tek bir kalıbı bütün ülkelere uygulayamazsınız. Çünkü Metro'nun başarısız olduğu ülkeler de vardır. Ama Metro Türkiye'de başarılı olduysa o an ki yöneticilerin Metro'nun stratejisini Türkiye'nin gerçeklerine uyarlamasından

kaynaklanmıştır. Bunu yapamayanlar da oldu. Metro'nun oradaki en büyük avantajı şuydu, yani başka ülkelerde belki müşterinize yakın olmak, müşteri açısından çok değerli olmayabilir. Ama Türkiye'de Türk müşterisine, tedarikçisi diye kabul ettiği kurumsal yapının gelip ona dokunması müşteri açısından inanılmaz bir artı değer. Yani bizim sahadaki, saha satış ekibimiz, müşteriye gider otelinde, restoranında, yemekhanesinde ziyaret eder. İhtiyaçlarını anlamaya, onunla ilgili çözümler üretmeye çalışır. Bu hep iletişimle yapılan şeyler. O yüzden bu iletişim olduğu sürece, Türk müşterimiz -belki birkaç tane yabancı müşteri vardır, % 99.9'unun Türk olduğunu düşündüğümüz ortamda- bu iletişimden inanılmaz büyük zevk alıyorlar. Bazen bu bize artı karlılık bile getirebiliyor. Direkt temasta bulunmak. Onlara yakın olmak, müşterinin bunu hissetmesi gerekiyor. Metro, soğuk bir yapı değil. Ne yaparsa arkasında her zaman müşterisinin ihtiyacından doğan çözümler ürettiğine dair bir algı olması gerekiyor ki, biz bunu Türkiye'de sağlamış durumdayız ki daha gidecek yolumuz var. Başarısız olanlar da vardır. Praktiker mesela pek başarılı olamadı. Şimdi rekabetin de önemi var burada. Şimdi Pratiker, Koçtaş, Bauhaus çok birbirinin benzeri olan yapılardı. Yani her halükarda bir rekabet, daha doğrusu talebe olan arz çok fazlaydı orada. Praktiker'in çok detaylarını bilmiyorum tabii. Yönetimsel olarak bazı yanlışlar yapmış olabilirler, lokasyon anlamında yanlış yerlerde mağaza açmış olabilirler. Tam detayını bilmiyorum ama bence o kadar büyük bir talep yoktu ülkede. Mesela Carrefour çok fazla Türkiye'ye erken girme avantajını kullandı ama kendilerini hipermarket konseptinden supermarket, daha küçük metrekarelerde iş yapmaya dönüştüremedikleri için yüksek karlılıkları şu an zarar olarak ki bunlar borsaya kote olan şirketler olduğu için bu bilgileri siz de bulabilirsiniz. Tamamen dönüşüm, ülkenin gerçekleri de bir sene içerisindekiyle 20 sene sonrasını karşılaştırdığınız zaman aynı değil. Özellikle bizim gibi hızlı gelişen pazarlarda, çok dinamik, oyuncular sürekli değişiyor, stratejiler sürekli değişiyor. Bugün mağazanın raflarına bir ürün koyduğunuzda o ürünün satılma garantisi yoktur. O ürün için talep yaratmanız gerekiyor belki de. Yeni bir örnek vereyim size, istiridye. Türkiye'de olmayan, dünyada olan oyster bar kavramı var. O bara gidersiniz, işte şarap bilmem ne, yanında istiridye yersiniz, soğuk istiridye. Bizde böyle bir kavram yok. Ama biz Metro olarak şimdi ne yapıyoruz, böyle bir müşteri yok şu anda.

Ama müşteriyi yaratabilmek için istiridye ithal ediyoruz. İstiridyeyle ilgili işte, o istiridyeyi kabuğundan çıkartmak için gereken çatalı, tabağa full assortmenti oluşturarak bir talep yaratmaya çalışıyoruz. Belki bundan 5 sene sonra İstanbul'da 50 tane oyster bar olacak. Ve istiridye Türk insanının belki de gastronomi anlamında hayatında yer alacak.

NKG-DZN: Belki de açık olabiliriz böyle şeylere değil mi? Deniz ürünlerine açığız çünkü. Balık kültürümüz var.

Metro: Ben yurtdışına gittiğimde yerim, Türkiye'de de olsa bir yerde gider yerim. Ben de hazırım. Oluştuğunda o arz, ben talep etmeye hazırım mesela. Ya bu tip şeylerde lider olmak gerekiyor, tabii Kayseri'de satamazsın.

NKG-DZN: Sizce Almanlar bu başarılı iş yapma biçimlerini biliyorlar mı, yani Türkiye'de iş yaparken, olaylara böyle mi yaklaşıyorlar yoksa farklılar mı?

Metro: Yani tabii bu biraz kişilik özellikleriyle ilgili olmasına rağmen, bence o eski zamanlardan kalma "Alman bu, Türkün yapısını anlamaz" gibi bir kavram yok. Artık kültürel anlamda kendilerini hızlı adapte edebilenler zaten expat olarak yurt dışında çalışabiliyorlar. Yani ben Alman kültürüyle yetiştim, Alman iş yapış şeklini öğrendim. Türkiye'ye yönetici olarak geldiğimde Alman iş yapış şeklini uygulayabilecek miyim gibi bir yaklaşım, ben bugune kadar 4 tane Alman yöneticiyle çalıştım, hiç birinde görmedim. Tamamen Türk yapısında çalışanı gördüm ama tamamen alman olanı hiç görmedim. Alman olmasına rağmen tamamen Türk usulü hatta Türk'ün de en uç noktasındaki Alman'ı gördüm. Sizin, benim kadar Türkçe'yi hızlı öğrenip, hatta Türk bir bayanla evlenip, hayatını Türkiye'de devam ettiren Alman ama iş yapış şekli de Türk. İşleri daha kolay şeklinde yapmaya çalışmak. Bazı adımları atlayarak gitmek, bir an önce sonuca varmak için heyecan duymak ama o arada yapılacak hataları göz ardı etmek.

NKG-DZN: Bu aslında tipik Alman düşünüşüne biraz aykırı davranış şekli.

Metro: İşte tamamen Türk düşünüş şekli. Tabii bu biraz da, şirkette hangi fonksiyonda olduğunuza bağlı olarak belki belli bir derecede kabul edilebilir, bu iş yapış şekli. Mesela ben finans tarafındayım, benim açımdan kabul edilemez. Benim açımdan tüm kontrollerin eksiksiz yapılması, benim yapacağım raporlamalarda kusursuzluk zaten olması gerek bir şey.

NKG-DZN: Bir Alman finansçıyla bir Alman pazarlamacı arasındaki fark, bir Alman finansçıyla Türk finansçı arasındaki farktan çoktur. Diğer ikisi Almandır ama fonksiyonları o kadar farklıdır ki, tamamen ayrı ülkeler gibi değerlendirebilirsiniz ama finansçılar, muhasebeciler bütün dünyada birbirine benzer gibi bir ifade kullanıldı. Sizin dediğiniz de birazcık buna çıkıyor.

Metro: Yani öyle olması gerekiyor, Türklerde biraz daha hataya, özellikle bizim fonksiyonumuzda, finansta yani biraz daha hataya müsamaha vardır. Mesela biz Türk yöneticilerle de çalıştık. Türk yöneticilerle oturduğumuzda, bir rapor üzerinden geçtiğinizde bariz hataları görmeyebilir. Çünkü onun için önemli olan o raporun bir şekilde gidileceği yere gönderilmesidir. Zamanında gönderilmesidir.

NKG-DZN: Hatalı da olsa iki taraf eşit çıkmasa da.

Metro: Alman yöneticide daha çok o raporun doğru olması ve aynı zamanda zamanında gitmesi ama ikisi arasında bir tercih yapılacaksa doğru olması yani Alman için böyledir. Bence de öyle olması gerekiyor, rapor 2 gün gecikse bile doğru olmalı çünkü daha sonrasında hiç tahmin edilemeyecek olumsuz etkileri olabilir.

NKG-DZN: Almanlar da eski bildiğimiz tarzdaki Almanlar olmaktan biraz çıktı. Belki buraya gönderilen Almanlar da direkt Almanya'dan gelmiyor zaten. Yani belki başka yerlerde önce çalışmış oluyor, hani Balkanları geçerek gelmiş buraya neredeyse her ülkede çalışmış filan, değil mi yani biraz Alman tarafları belki yumuşatılmış olarak gelmiş Frank buraya?

Metro: Frank üzerinde evet, o kültür, Alman kültüründen çıkıp zaten uluslararası kültüre empoze olduğumuzda ister istemez bu Almanlığın sert özelliklerini yitirmek, tabii ben kendisini daha önceden tanımıyordum, burada, daha öncesinde nasıldı? Bir yorum yapamayacağım ama direkt Almanya'dan gelenlerle de çalıştık biz, ben çalıştım. Evet, daha sert olduklarını, daha yoğun almanlığın hissedildiğini söyleyebilirim onlarda. Bence de yani daha öncesinde farklı ülkelerde çalışmış olmaları o Almanlık özelliğini biraz kırıyor ama tabii çok temel değerler değişmiyor artık. Yani değişmez. Bulgaristan'da çalıştığı için bir Alman yönetici yapılan işin %100 doğrulundan vazgeçmez. Yine % 100, % 98'i Alman onun.

NKG-DZN: Başka açılardan yumuşar belki, değil mi?

Metro: İnsanları anlama açısından daha sosyal anlamda, tabii ki kırılmalar oluyordur. Kabul edilemez diye düşündüğü bazı davranışları Almanya'dan dışarı çıkmamışken, Almanya'dan dışarı çıktığında kabul edilebilir durumda olduğunu, en basitinden sokakta tükürmek onun için kabul edilemez bir şeydir ama Türkiye'ye geldiği zaman kabul eder.

NKG-DZN: Veya belki dakiklik konusun da biraz daha esnek olur. 10 dk geç kalmak dünyanın sonu değil gibi belki bazı esnemeler oluyordur.

Metro: Örnek vereyim, ben ilk Metro'da çalışmaya başladığımda 1.haftasında Almanya'ya gittim bir toplantıya, o zaman tabii ben de daha Türk'üm. Yani 15 dk geç kaldım toplantıya ve girer girmez direkt 15 dk geç kalmamla ilgili 5 dk'lık konuşma yapıldı. Ne kadar kabul edilemez olduğunu, toplantıya ve toplantıya katılanlara bir saygısızlık olduğunu…

NKG-DZN: Evet, ondan sonra da bir değişme süreci başladı belki, değil mi?

Metro: Saygı duymak lazım. Sonuçta bu kültürden insanlarla çalışıyorsan, istedikleri şeyde sonuçta aslında yapılması gereken şey.

NKG-DZN: Eleman alımı konusunda sizce Almanya ile Türkiye arasında veya Türklerle Almanlar arasında bir farklılık var mı?

Metro: Eleman alımı konusunda ben aslında çok bir fark göremiyorum ama şöyle bir şey var. Dediğim gibi biraz daha çoğu Almanın üzerinde zaman harcarım, eleman alımına. Çünkü ben Alman, kendi seviyemdeki insanlarla da tanıştım. Mesela benim işe alım sürecim 3 aşamalıdır. Genelde insanlar tek aşamalı mülakatla işe adam alırlar. Ben sunum yaptırırım, testler çözdürürüm, business case yaratırım, onu cevaplamasını isterim ve daha yoğundur. Çünkü işe alım sürecinde işten adam çıkarmak için işe adam almayacaksınız. Çok emin olmanız gerekiyor çünkü daha sonrasında çok ciddi problemler yaratabiliyor. Bir insanı işe almak kolaydır, işten çıkarmak zordur. Burada tam tersi ama yurt dışında çıkartmak daha zor, Kanunlarla işte mahkemeler, tazminatıyla, o yüzden ben çok dikkat ederim. Hiçbir zaman Alman, herhangi bir yöneticimden "Senin işe alım sürecin bizim standartlarımızın çok altında" diye bir şey duymadım aksine Frank bile ben bu kadar yapmazdım ama seni tamamen destekliyorum bu kadar uzun bir süreci götürebiliyorsan tamamen senin kararın diye, bana destek olmuştur. Bu tamamen kendi tercihim, kendi

tercihim. Çalıştığım insanların gerçekten belli bir seviyenin üzerinde olduklarını anlamak istiyorum, bundan emin olmak istiyorum. Tabi %100 emin olamıyorsunuz. Ama bunun meyvelerini de topluyorsunuz daha sonra, işten ayrılma oranı düşüyor, daha hızlı öğrenebilecek elemanlarla çalışıyorsunuz ve size katkıları da daha hızlı oluyor.

NKG-DZN: Benim şimdi yakında bir asistan almam gerekecek, akademik kariyere başlayacak birini almam gerekecek. Konuştuğunuzda herkes çok hevesli, herkes çok istekli bakıyorsunuz 2 ay sonra "Ben bunu böyle bilmiyordum" deyip ayrılıyor. Yani bizde, devlette bile sorun. O ayrıldı mı kadro yanıyor, bitti yani 5 sene. Bir daha kadro yok, onun için öyle bir karar vermeliyim ki hayat boyu değişmemeli bu mümkünse.

Metro: Aynen öyle, onu anlamak içinde zaman harcamanız gerekiyor.

NKG-DZN: Sizden bazı ipuçları belki almak lazım bu konuda. Peki, yani Almanlık Türklük farkı değil, kişilik farkı daha ziyade var diyorsunuz.

Metro: Bence biraz daha kişilik farkı, işe alım süreçlerinde

NKG-DZN: Herhangi bir Almanın yaptığı görüşmeyi düşünecek olursanız ve konuşulan konular, bakılan şeyler, önem verilen şeyler…

Metro: Ben bir Almana göre daha fazla sosyal yönüne dikkat ederim. Yani hobilerine mesela ben hiçbir zaman, Frank'ın hobilerini sorduğunu görmedim hiçbir adaya. Ama ben sorarım. Hobilerden bile bazı çıkarımlar yapmaya çalışırım çünkü bir makine almıyorsunuz, bir insan alıyorsunuz. O insanın kendi motivasyonu, çünkü demotive olacağı anlar olacaktır onun iş hayatında, kendi motivasyonu sağlamak için bir şeyler yaptığını bile bilmek bile önemlidir. Atıyorum çalışan "Benim hobim koşmak" bile diyorsa, diyorsunuz ki, kötü bir haftanın ardından gidip hafta sonu koşarak kendini tekrardan rehabilite edip Pazartesi işe düzgün dönebilecektir. Gidip eğer "Benim hobim yok" şeklinde bir cevap alıyorsam, "Ben çalışırım, benim başka bir şey yapacak zamanım yok" diyorsa o bile benim için bir sinyaldir.

NKG-DZN: Veya bir enstrüman çalıyorsa bu en azından dayanıklı ve tutarlı biri, yani uzun yıllar emek verebilecek birisi diye belki düşünmek mümkün olabilir.

Metro: Ben biraz daha sosyal özelliklerine daha önem veriyorum.

NKG-DZN: Tedarik konusunda sizce Almanya ile Türkiye arasında yani tedarikçiye karar vermek, tedarikçilerle yapılan görüşmelerde sorulan sorular, dikkate alınan şeyler… Sizce Almanlarla Türkler arasında bu açıdan fark var mı?

Metro: Biz Türkler var olan tedarikçilerimizi fazla sorgulamıyoruz. Almanlarda öyle bir özellik var. Her şeye sorgulayarak başlıyorlar. Bundan başka bir tedarikçi olabilir mi? Bu tedarikçiden daha iyi bir fiyat alabilir miyiz? Kendimiz bu ürünü ürettiremez miyiz? Gibi farklı açılardan yaklaşıyorlar. Benim kendi en büyük tespitim budur. Biz Türkler var olanı sanki tekmiş gibi değerlendirip…

NKG-DZN: Neden acaba öyle yapıyoruz, çok iyi olduğu için mi o tedarikçi?

Metro: Ya sektörde bazı düşünceler kural gibi kabul edilmeye başlanıyor. Sektörde, tabii ki gerçeklik payı olanlarda vardır ama bir tedarikçi o sektörü domine ediyordur ve onun kurallarıyla oynamak zorundasınız diye düşünüyordur ama bir Alman için öyle değil. O buraya geldiğinde onun için bütün tedarikçiler aynı. Sadece böyle bir sıkıntı varsa ve bu tedarikçiye fazla bağlıysak, "Alternatif neler yaratabiliriz?" diye düşünmeye başlıyor. Biz onu düşünmüyoruz.

NKG-DZN: Riske etmek istemiyoruz aynı kaliteyi yakalayamayabiliriz belki ondan ya da senelerdir kurulmuş belki bir ilişki var. Değil mi yani? Bizde önemli bu. İlişki, yıllardır bizim tedariğimiz, birden değiştirilir mi bu tedarikçi gibi değil mi olmuyor mu öyle bir şey

Metro: Tabii, alışkanlıklar vardır ama yani iş hayatında sizin dediğiniz, o kadar dinamik ki her şey, düşünce yapılarımız o kadar istikrarlı kalmamalı.

NKG-DZN: Başka firmalara da şans vermek lazım.

Metro: Tabii ki yani, eti bir tedarikçiden almaktansa bir hayvan çiftliği kurmalısın. Yani biraz olayları ciddi anlamda daha radikal düşünmek gerekiyor, çözüm yollarını bazen

NKG-DZN: Anladım, ama "Bizim genel düşünüş tarzımız bu değil" diyorsunuz.

Metro: Düşüneceğim, yönetim kurulu karar versin, ne yapmamız gerektiğini bize söylesin biz gidip alalım şeklinde. Ama Almanların daha çok beklediği alttan öneriler gelsin. Bir hayvan çiftliği kurmalıyız çünkü bu bize et piyasasında gücümüzü arttıracak ve biz restrauntın bir numaralı et tedarikçisi olacağız, şeklinde bir önerinin gelmesini isitiyorlar daha çok Almanlar, bunu yapmıyoruz.

NKG-DZN: Evet bunu daha önceki bazı görüşmelerde de dile geldi bu, yani biz böyle kendiliğimizden bir şey yapmaya pek meyilli olmuyoruz. Çünkü küçüklükten beri öyle yetiştirilmiyoruz. Yani evdeki baba figürüne karşı mesela çok fazla bir şey denemiyor, işte öğretmene karşı çok fazla bir şey denemiyor. "Hocam ne malum?" diyemiyorsunuz yani, bir şey anlattığı zaman. Oysa Almanya'da çocuk daha küçüklükten beri sorgulamak, hayır demek, kabul etmemek üzerine yetişiyor. O zaman müdürüne de itiraz edebiliyor.

Metro: Ben mesela hakikaten ailemden "Bu konu üzerine ne düşünüyorsun?" diye bir soruyu hiç duymadım yani. Aslında olması gerekiyor yani.

NKG-DZN: Tabii. Küçüklükten biz böyle yetişiyoruz. Hatta bizim böyle derslerde ben anlatıyorum. "Çalışanlar söz hakkı istiyor, konuşabilmek istiyor" ama hep diyorum ki: "Çocuklar unutmayın ki ben size bunu Alman kitaplarından okuyup da anlatıyorum. Türkiye'de bu böyle değil aslında." Ve başka bazı ülkelerde de bu böyle değil. Meksika da hiç hoşlanmıyor ondan, Kore de hoşlanmıyor. Müdür sorduğu zaman, siz ne düşünüyorsunuz, siz karar verin dediği zaman, Türkiye'de mesela çalışanlar diyorlar ki: "Ya bu ne biçim müdür? Bize soruyor, kendi yapamıyor mu?" Yani bu üstelik bir eksi diye değerlendiriliyor. "Adam gibi bir müdür olsa bunu sormaz" gibi bir düşünce var.

Metro: Rönesans ve reform yaşamamış ülkelerde bu oluyor maalesef.

NKG-DZN: Politik çevreyle ilişkiler konusunda bu belediye olabilir, Ankara olabilir sizce Almanya ile Türkiye arasında veya Türklerle Almanlar arasında farklılık var mı? Bizde daha mı önemli mesela veya tam tersi?

Metro: Bizde daha önemlidir.

NKG-DZN: Niye önemli, bize ne aslında politikadan?

Metro: Almanya'da genelde bir kurumsal ilişkiler departmanı gibi bir şey olabilir belki büyük şirketlerde bizde de vardır. Metro'nun Berlin'de bir temsilciliği vardı. Metro'nun merkezi Düsseldorf'tadır. Berlin'de bir temsilciliği vardır, hükümetle ilişkilerini yönetebilmek için ama Türkiye'de biraz daha içli, dışlı olmak gerekiyor kurumsal, devlet kurumlarıyla büyümek istediğin zaman. Yani ileri gitmek istediğin zaman, ruhsat problemleri, inşaat alanının veya arazinin alınması esnasındaki pürüzler… Bunlar hep belediyeyle yakın ilişkiler kurmakla çözlüyor. Bunu uygunluk anlamında yanlış anlamayın.

Uygunluk kriterleri içerisinde ama bazen bir şeyleri hızlandırmak için biraz ilişkilerini iyi tutman gerekiyor. Almanlar bunun bilincinde çok değiller. Zaten genelde bizim şirkettede öyledir daha çok Türkler aracılığıyla genelde. Zaten ben hani belediyenin bir yetkilisinin de karşısında oturan bir Almana, Almanca tercüman aracılığıyla bu işleri yapmak istemez yani adam. Karşısında bu işleri bilen, tecrübeli, Türkiye'den birisi olmasını ister. Metro ne istiyor belediyeden? Ya da Metro ne istiyor? Bunlar birinci grup, bunlar daha operasyonel kişiler. Birde daha böyle stratejik durumlar olabiliyor. Orada tabii Almanlar bunun önemini çok iyi biliyorlar. Hükümet nezdinde lobi, sektör nezdinde lobi, bunlar konusunda bizden çok daha iyiler. Almanlar bu işi daha iyi biliyorlar, çünkü yani bunu önemine çok inanıyorlar.

NKG-DZN: Türkiye'ye de özgü değil zaten bu, değil mi? Yani İtalya'da iş yapacaksa onda da lazım bu çok üst seviyede?

Metro: Lobi bizde bence daha kötü bir şeyde, derecede biz yapıyoruz o işi. Amerika'yı düşünürsek hani lobi faaliyetinden para kazanan yüzlerce şirket var. Onlar bunun önemine çok inanıyorlar. Ciddi sorunları bir araya getirip, yeri geldiğinde Almanya'daki CEO'yu, buradaki başbakanımızla oturtup karşılıklı o sorunların üzerinden teker teker geçmeni sağlayabiliyorlar. Daha büyük organizsayonlarda.

NKG-DZN: Biz daha mikro ölçekte ve daha orta ölçekte.

Metro: Belediyeyi arayayım, belediyeden şu ruhsatın bir an önce çıkması için biraz belediyeyle ilişkilerimi iyi tutayım şeklinde. Onlar da biz daha iyiyiz yani.

NKG-DZN: Anladım. O da lazım bazen, değil mi?

Metro: Ki gerçi onlar alışık oldukları dünyada… Onların zaten 7 günde çıkıyorsa, 7 günde çıkıyor zaten. Yani 8. güne sarkmıyor Almanya'da.

NKG-DZN: Tabii, ama bizde ilişki kurmazsanız 7 günde çıkacak şey 7 ayda da çıkmayabilir.

Metro: Aynen öyle. O yüzden ona çok ihtiyaç duymuyorlar. Öbür konuda çok iyiler lobi yapma konusunda.

NKG-DZN: Bu en üst seviyede ki o lobicilik işte yok o politik ilişkiler falan ülkeden ülkeye de belki fark etmiyordur yani hepsinde böyle olmanız lazımdır.

Metro: Evet, aynen yani ben 3 sene Kazakistan'da çalıştım. Kazakistanda mesela Kazakistan Cumhurbaşkanıyla bizim genel müdürümüzün gayet iyilişkisi vardı. Almanya'dan da genel müdürümüz geldiğinde Başkanla direk görüşebiliyordu.

NKG-DZN: Türkiye de nasıl yürüyor Alman şirketlerinin ilişkileri ve işleri, Kazakistanda nasıl yürüyor, Fransa da nasıl yürüyor?

Metro: Kazakistan'da mesela şöyle oturuken biz burada, bir anda 50 tane polis içeri girip herkesten kimlik sorabiliyor. Bunu her ne kadar cumhurbaşkanıyla ilişkiniz iyi olsa da, bunu engelleyemiyorsunuz çünkü cumhurbaşkanından bağımsız başka güçler var. "Pasaportları çıkarın, kimlikleri çıkarın" diye polis girdiğinde…

NKG-DZN: Kurumların daha az yerleştiği bir yer orası tabii.

Metro: Yani Kazakistan tamamen ayrı bir konu ama Kazakistan'da da bir Alman kültürü vardır. Zaten nüfusun %3'ü Alman. Doğu Almanya'da vakti zamanında Doğu Almanya'dan göç etmiş ya da ettirilmişler Kazakistan'a. Kazakistan'ın hepsi çok kozmopolitdir. %55 Kazaksa, %25 Rustur işte %5 Uygurdur, %2 Tatardır, %3 Almandır.

NKG-DZN: Mesela benim iki Kazak arkadaş kendi aralarında kazakça anlaşamıyorlar, rusça konuşuyorlar. Biri kazak öbürü değil ama tipleri aynı çekik yani ama biri kazak öbürü değil, öbürü ne kökenli bilmiyorum.

Metro: Uygur'dur. Çok karışmışlar birbirlerine orada. Etnik kökenleri inanılmaz karışmış birbirlerine o yüzden çok farklı bir dünya orası. Oradaki iş yapış şekli bambaşka.

NKG-DZN: Almanya'ya belki daha yakın bile olabilir mi diyorsunuz bize göre?

Metro: Sanmıyorum ya, orada tabii ki Rus etkisi hala çok fazla, Rus iş yapış şekilleri çok fazla ama orada iş yapış şekilleri tamamen birisinin adamı olmak, birisinin adamı olmamak şeklinde ilerliyor.

NKG-DZN: Anladım, bizdekinden daha bariz veya bizde de aslında...

Metro: Orada çok büyük bir haksız rekabet de var. Yabancı şirketin iş yapması çok zor. Eğer rakibiniz yoksa orada, lokal rakibiniz yoksa kolay. Ama lokal bir rakibiniz varsa imkansız. Yani bizim orada olduğumuz dönemde bizden önce zaten orada yerleşik bulunan tamamen bizim formatımızın kopyalandığı başka bir yerel şirket var. O daha önce başlamış işe. 2 mağazası var, biz 8 mağaza açtık ama onları yenemedik çünkü mal alırken vergi

kurallarına uymuyor, hijyen kurallarına uymuyor. Biz eti iki gün tutabiyoruz o 30 gün tutabiliyor, çünkü onun için devlet herhangi bir…

NKG-DZN: Biz de öyleydik biliyor musunuz? 80'lerden önce falan biz de öyleydik.

Metro: Türkiye'nin o dönemki hali diyebiliriz aslında.

NKG-DZN: Türkiye de iş yaparken Türk olmanın Alman olmaya göre herhangi bir avantajı veya dezavantajı var mı? Türkçe bilmek dışında, yani o bir avantaj tabii.

Metro: Tabii, mümkün değil bu başarıları yakalayamazsınız, zaten Alman buradaki tüm yöneticiler. Alman yönetici kadrosunun değiştiğini düşünseydiniz, düşündüğünüz ortamda bu başarılar gelmezdi. Ben genel olarak şuna inanıyorum: Alman şirketi de olsa bazı kritik pozisyonlarda Almanlar olabilir ama operasyonel anlamda Türk yöneticilere daha fazla güvenilmesi gerekiyor Türkiye'de.

NKG-DZN: Türkiye'de iş yapılıyorsa.

Metro: Almanlar olmalı, Almanlar gerektiği yerde müdahale etmeli, gerektiği yerde sorgulamalılar, bu yapılmalı çünkü Türklerin iş yapış şeklinin getirdiği dezavantajları bertaraf etmek için gerekli bence.

NKG-DZN: Nedir o iş yapış şeklinin dezavantajları?

Metro: Dediğim gibi, bir şeyleri hızlı yaparken prosedürleri atlamak, hata yapma şansını arttırmak, biraz daha risk yönetim aracı gibi olmalılar Almanlar şirkette. O yüzden finans direktörlerinin Alman olması bence çok faydalı ama hiçbir zaman genel müdür Alman olmamalı. Genel müdürün Alman olduğu ortamda bilmiyorum ne kadar başarılıdır? Ama Türkiye'de çok uluslu şirketlerden başarısızlıktan başarılı duruma geçmiş olanlarda daha çok Türk yöneticilerini görüyorsunuz. Örnek vermek gerekirse Vodafone, Telsim'i aldıktan sonra kar dönemi geçip gelene kadar hep yabancı yöneticilerleydiler. Ne zaman Türk yöneticiyle çalışmaya başladılar, o zaman karlılığa geçmeye başladılar çünkü iş yaptığınız insanlar Türk yönetici görmek istiyorlar karşılarında, çünkü iş ve süreç anlamında olmuyor, yürümüyor bizim ilişkiler. Sosyal ortamlara ve derneklere taşınıyor. O ortamlarda da varlığının olması gerekiyor. İnsanlar belki İngilizce konuşmak istemiyorlar çok fazla. Türkçe konuşulduğunda kendilerini çok daha fazla açabiliyorlar, daha samimi olabiliyorlar.

NKG-DZN: Birtakım deyimler, espriler çevrilmiyor, değil mi yani?

Metro: Ben onu hissediyorum. Bir Almanın olduğu ortamda, benim yöneticim de olsa, başka bir yönetici de olsa dışarıdan bir müşteri grubuyla birlikte olduğumuzda çok haz duyduklarını hissetmiyorum. Türk yöneticilerle birlikte çevrili bir grupta daha samimi ve açık olabiliyorlar gibi görüyorum ama dediğim gibi bazı kritik noktalarda Alman yöneticiler mutlaka olmalı Alman şirketlerinde.

NKG-DZN: Türklerin eksi taraflarını biraz dengelemek için.

Metro: Aynen öyle. Aslında Almanlar, Türkler, artılar, eksiler dediğimizde gerçekten ikisinin birleşiminden mutlak bir enerji çıkıyordur. O aşamada dengeyi çok doğru kurmak lazım. Yani genel müdürü Alman, finans direktörünü Türk yaparsanız o yürümüyor. Ama Türk genel müdür yanına güçlü bir Alman finans direktörü koyduğunuzda daha uyumlu gidiyor süreç.

NKG-DZN: Satın almacı, satıştan sorumlu falan zaten Türk olmalı.

Metro: Satın almacı, satış. Bizde mesela satın almada ve satışta yabancı var. Satın alma direktörümüz Alman, satış direktörümüz Fransız. Satın alma, tedarikçiyle masaya oturduğunuz zaman, çok fazla Türkiye gerçeklerini biliyor olmanız lazım. Ya bu insanlar buraya 3 sene kontratla geliyorlar. 3 sene içerisinde başkasının 50 senede öğrendiği bilgi birikimini 3 seneye sığdırmanızı bekleyemezsiniz. Kağıt üzerinde firmaları, firmaların özelliklerini biliyordur ama diyaloğun gelişimi esnasında çıkabilecek farklı sorulara cevap verebilecek bir bilgi birikimi olmadığı için, muhtemelen bir Türk yöneticiye göre verim daha az oluyordur bu görüşmelerde.

NKG-DZN: Şirket kurallarını belki iyi biliyordur merkezden geldiği için. Satın almanın kaç maddesi var, onlara uyuluyor mu?, filan onlara belki…

Metro: Kalıpsal işler değil bunlar, bu satın alma, satış… Bunlar hep böyle, kendinizi uyarlamanız gerekiyor o anlara. Formülü yok bu işin.

NKG-DZN: Satış ve satın almada yani Türklerle çok yakın ilişki içinde olduğunuz, tedarikçilerin hepsi Türk yani yabancı bile olsa Türk, Türklerle muhatap oluyorsunuz. Ben Philips'te çalıştım yıllarca ve Metro'ya biz ürün satardık. O yabancı firma, bu yabancı firma belki ama Türklerle yürüyor o ilişki. Belki ilk kuruluşu Alman veya Hollandalı oluyor ama ondan sonra Türklerle yürüyor ilişki. Üretim gecikmeleri oluyor, bilmem baskı

hataları oluyor. Bir defa günlük akış içerisinde Türklerin halletmesi gereken bir şey oluyor. Onun için önemli hakikaten birisinin Türk olması.

Metro: Ülkede yeni kurulan bir şirketse yabancı yöneticilerin olması daha faydalı, çünkü bir standart yapıyı bir oluşturmak açısından Türklere, Türklere değil daha doğrusu o genel merkezden gelen expatlara daha fazla itibar ediliyor. 3 sene en azından öyle gitmesi gerekiyor.

NKG-DZN: Şirketin Almanya'daki merkezinin bazı olaylara tipik Türk yaklaşımından farklı bir şekilde yaklaştığı durumlarla karşılaştığınız oluyor mu? Yani bir olay oluyor burada, Almanlar diyor ki: "Bu nasıl yani böyle çözülmez ki? Bunu şöyle çözün" gibi? Veya sizin neden böyle yapmadığınızı hayretle karşıladıkları durumlar oluyor mu?

Metro: Oluyor, yani sonuçta 30 tane ülke var bu gruba bağlı Metro bünyesinde 30 ülkeyi de, 30 ülkede yapılan her şeyi de görüp anlamaları ve her o ülkelerde değerlendirildiği gibi değerlendirilmeleri mükün değil. Bu biraz kendini iyi anlatabilmekten geçiyor. O yüzden bizim şirkette o çok önemlidir. Almanya'ya kendini anlatabilmek yani, bir şey istediği gibi gitmiyor olabilir ama anlatabildiğin sürece o doğrudur. Yanlışı anlatabildiğin sürece doğrudur. Evet, bu yanlış ama şu yüzden yanlış dediğinizde onu aslında doğru bir şekilde insanların kafasına yerleştirebiliyorsunuz.

NKG-DZN: Siz Almanya'ya anlatırken mi doğru anlatmalısınız ki anlasın? Yoksa tam tersi mi?

Metro: Tabii ya, iyi anlatmak gerekiyor. Yani benim Türkiye'deki stratejim farklı olabiliyor ya da öncekilerin farklı olabiliyor Almanya'nın isteklerinden. Bu durumda tabii bizim yönetim kurulumuz Almanya'ya kendi önceliklerini çok iyi anlatıp, oradan gelecek ekstra isteklere kaynaklarımızın yettiği ölçüde cevap vermesi gerekiyor. Çünkü orada da büyük bir insan grubu var, genel merkezde. Bunlar bir şekilde para kazanıyorlar bu yaptıkları işten ve bir şekilde iş yapmaları gerekiyor. Ve yapabilecekleri tek… Ülkeler aracılığıyla yapıyorlar. Bizim en büyük sıkıntımızdan biri odur. Yani Almanya'nın önceliklerinin ülkenin önceliklerine uymaması.

NKG-DZN: Nedir mesela uyuşmayan bir öncelik?

Metro: Kurumsal projeler. Onlar için önemli olan bir şey… Stok seviyesini düşürmek onlar için önemli olabilir ama stok seviyesini düşürmek benim için bir öncelik değil. Benim için öncelik satış yapabilmek. Önce kar edebilmek sonra stok seviyesini düşürebilmek ama orada stoklardan sorumlu bir insan varsa ve bu gidip yönetim kurulundan bunun önceliğini arttırabiliyorsa Almanya da bu ülkede bunu empoze edebiliyor. Bu durumda ne oluyor, senin zaten yoğun olan gündemine bir madde daha geliyor. "Acil" notuyla geliyor.

NKG-DZN: "Stok seviyelerini düşürün".

Metro: Sizin insanlara verdiğiniz mesajlarda stok diye bir şey yokken bir anda stok diye bir şey geliyor. Bu demek ki gündemi karıştırıyor, insanların yoğunluğuna yoğunluk katıyor. İnsanların bazı durumlarda güvenini sarsıyor. Bunların engellenmesi gerekiyor. Bilmiyorum bu çok uluslu şirketlerde ne kadar var? Ben Metro dışında çok uluslu bir şirkette çalışmadım. Ama bu ciddi bir sıkıntı bizim açımızdan. Önceliklerin belirlenmesinde Almanya'dan empoze edilen işler bizi ciddi anlamda sıkıntıya sokuyor. Ülke realitelerine uymayabiliyor.

NKG-DZN: O iş böyle bir şey. Dalga hareketi izler, yani çok uluslu şirketlerde. Önce böyle bir merkez, çok merkezidir. Her şey merkezde belirlenir ve ülkelere empoze eder. Ondan sonra ülkeler hareket kabiliyetini yitirir ve pazar kaybına uğrar, zarar etmeye başlar. Ondan sonra bir dönem başlar, ülkeler serbest bırakılır. Bu sefer ülkeler bir noktadan sonra uçmaya başlar ve birtakım yolsuzluklar falan başlar. Kendi kendine birtakım ürünler çıkarmalar başlar. Ondan sonra yeni bir CEO gelir merkeze ve der ki: "Bu nedir böyle, bunları boş bırakmışsınız?" Tekrar merkeze çeker. Bu böyle bir hareketi izler ve benim gözlemim bunun süresi bir 7 yıl falandır. 7 yılda bir o yanlışmış diye tekrar öbür hareket başlar. Öyle bir yöneticimiz vardı bizim. "Ben 25 yıldır Philips'te çalışıyorum" demişti. "Bütün dünya ülkelerini dolaştım. 3-4 kere yaşadım bunu" diyor. Hakikaten 7 yılda bir böyle bir olay oldu.

Metro: Doğru. Bizde biraz daha kısa o süre. Bizde de merkezi yapıdan, bölgesel yapıya geçiliyor. Sonra tekrar merkezi yapıya geçiliyor. Sonra ülkeleri grupluyorlar farklı farklı.

NKG-DZN: Yeterince uzun süre Metro'da kalacak olursanız öyle bir gün gelecek diyeceksiniz ki: "Ya ben gördüm bunu daha önce. Bunu beğenmiyordunuz neden tekrar buna döndünüz?" Öyle bir zaman olacak.

Metro: Böyle sıkıntılar oluyor ama yine de sadece Türkiye'nin çalıştığı bir şirkettense, daha kozmopolit bir şirketi ben tercih ederim çalışmak için.

NKG-DZN: Peki, çok teşekkür ederim. Çok değerli bilgiler edindik, sağ olun.