

SEVGİ ŞİRKETLERİ

**Birinci Sınıf Şirketler
Tutku ve Amaçtan
Nasıl Kazanç
Sağlar?**

Raj Sisodia

David Wolfe

Jag Sheth

Çeviren: Defne Yazıcıoğlu

SEVGİ ŞİRKETLERİ

Translated from the English language edition of Firms of Endearment: How World-Class Companies Profit from Passion and Purpose originally published by Pearson Education, Inc. This edition arranged with through Akcali Agency. Original English language Copyright © 2014 Rajendra Sisodia, Jagdish Sheth, David Wolfe. Turkish translation Copyright © 2023 by Sola Unitas. All rights reserved.

Tüm hakları saklıdır. İngilizce orijinali Pearson Education, Inc. tarafından “Firms of Endearment: How World-Class Companies Profit from Passion and Purpose” adıyla yayımlanmıştır. Bu eser Akçalı Telif Hakları Ajansı aracılığıyla alınmıştır. Bu eserin çeviri sorumluluğu Sola Koç. Eğ. Dan. Hiz. A.Ş.’ye aittir. Bu kitabın hiçbir bölümü yazılı izin alınmadan kopyalanamaz ya da çoğaltılamaz.

SOLA UNITAS - SOLA KIDZ

Fetih Mah. Tahralı Sok. Kavakyeli İş Merkezi No: 7/E İç Kapı No:16

Ataşehir/İSTANBUL

Telefon: 0212 939 76 52 - E-posta: solaunitas@solaunitas.com

www.facebook.com/solayayinlari

www.twitter.com/solaunitas

www.instagram.com/solaunitasyayinlari

www.instagram.com/solakidz

<https://kitap.solaunitas.com>

ISBN: 9786256811058

Yayıncı Sertifika No: 45798

1. Baskı: İstanbul 2023

İmtiyaz Sahibi: Umut Kısa

Genel Yayın Yönetmeni: Buket Konur

Çeviren: Defne Yazıcıoğlu

Editör: Ayşegül Yazmacı

Redaksiyon: Ogün Özdemir

Son Okuma: Buket Konur

Mizanpaj: Özlem Yıldız

Kapak Tasarımı: Özlem Yıldız

Orijinal Adı: Firms of Endearment: How World-Class Companies Profit from Passion and Purpose

BASILDIĞI YER

Kaplan Ofset

Davutpaşa Caddesi, Güven İş Merkezi C Blok No: 279-280 İstanbul

Sertifika No: 44367

© Bu kitabın tüm yayın hakları Sola Koç. Eğ. Dan. Hiz. A.Ş.’ye aittir. Yazılı izin alınmadan kısmen veya tamamen hiçbir yolla kopya edilemez, çoğaltılamaz ve dağıtılamaz.

SEVGİ ŞİRKETLERİ

**Birinci Sınıf Şirketler Tutku ve Amaçtan
Nasıl Kazanç Sağlar?**

Raj Sisodia, Jag Sheth, David Wolfe

Resimleyen: Emmeline Pidgen

Çeviren: Defne Yazıcıoğlu



Bu kitabı sevgili dostumuz derin düşünür, parlak yazar, bilge ve şefkatli bir insan olan David Wolfe'un anısına adıyoruz.

Bizim ve sayısız insanın hayatı onun varlığıyla büyük ölçüde zenginleşti.

-Raj Sisodia ve Jag Sheth

İÇİNDEKİLER

Önsöz Yepyeni Bir Dünya.....	25
Bölüm 1 İşi Sevgi ve İlgi Üzerine Kurmak.....	41
Sevginin Gücü.....	45
Sevgi Şirketi Nedir?.....	47
FoE Paydaşları.....	52
Özgün Sevgi Şirketlerini Belirleme.....	53
Sevgi Şirketlerine Karşı İyi Büyük Şirketler.....	56
İkinci Basım için Şirket Seçimi.....	57
FoE'lerin Uyguladığı Dile Getirilmeyen Sözleşme.....	62
FoE Tarzı.....	64
Dipnotlar.....	66
Bölüm 2 Yeni Çağ, Yeni Kurallar, Yeni Kapitalizm.....	69
Kapitalizmin Kendini Gerçekleştirmesi.....	71
Hissedarlar Paydaşlara Karşı.....	78
FoE'lerde Duygusal Açından Zeki Yönetim.....	81
Değişim İradesini Bulmak.....	84
Dipnotlar.....	89
Bölüm 3 Düzensizlikle Başa Çıkmak.....	95
İletişim Zorluğu.....	99
Dipnotlar.....	105
Bölüm 4 Çalışanlar: Finansal Varlıktan Kaynağa.....	107
FoE'ler İş Deneyimine Anlam Katar.....	110
Yönetim-Sendika İlişkilerinde Ortaklık Avantajı.....	114
Güven Oluşturma.....	116
Eğitim ve Geliştirme FoE'lerde Önceliktir.....	126
Tanıma ve Kutlama FoE'lerde Önceliğe Sahiptir.....	128
FoE'ler için Yarı Zamanlı Çalışanların Önemi.....	129
Yukarı ile Aşağı Arasında Bağlantı Kurmak.....	130
Geleceğin İK Departmanı.....	131
İşi Doğru Yapmanın Hissedarlara Sağladığı Faydalar.....	133
Dipnotlar.....	135

Bölüm 5 Müşteriler: Madrabazlığa Karşı Şifalandırma.....	139
Yeni Pazarlama Paradigması.....	139
Yeni Bir Bilinç.....	146
Yeni Bir Haber Değil: İşine Bağlı Çalışanlar Şirkete Bağlı	
Müşteriler Getirir.....	150
Nasıl Güven Oluşturulmaz?.....	153
FoE'lerin Ruhları Vardır.....	156
Dipnotlar.....	158
Bölüm 6 Yatırımcılar: FoE'lerin Ektiğini Biçmek.....	161
Whole Foods'ın Hissedar Zenginliğine Yol Açan Tarzı.....	162
Bugünün Yatırımcıları Kimler?.....	163
Kâr Etmenin Zen Tarzı.....	166
Yatırımcıları, Çalışanları ve Müşterileri Bağlamak.....	168
Hissedar Getirileri.....	170
Sonuç.....	174
Dipnotlar.....	174
Bölüm 7 Çalışanlar: Finansal Varlıktan Kaynağa.....	177
Önemli Önlemler.....	181
Paydaş İncicamına Karşı İstismar.....	185
Paydaşları Ortak Yapmak Başarı Potansiyelini Artırır.....	186
İşbirliği İstismardan Daha Kazançlıdır.....	192
İronik Yönetim Sanatı.....	195
Dipnotlar.....	200
Bölüm 8 Toplum: Nihai Paydaş.....	203
İş Değerlerine Karşı İnsani Değerler.....	204
Korsan mı? Büyük Hayırsever mi?.....	207
FoE'ler ve Toplum.....	208
Dipnotlar.....	225
Bölüm 9 Kültür: Gizli İçerik.....	227
Çalışılacak En Harika Yer Neresi?.....	227
Kültürün Önceliği.....	231
Örgütsel Enerjiyi Serbest Bırakma.....	233
Örgütsel Vizyon Belirlemek: Büyük Resmi Görmek.....	234

Sevgi Dolu Kùltürler İnşa Ederek Örgütsel Deęerleri	
Beslemek.....	243
FoE Kültürel Özellikleri.....	245
Kùltür = DNA.....	253
Dipnotlar.....	254
Bölüm 10 Ne Öğrendik?.....	259
Sevgi Şirketlerinin Ayırt Edici Özellikleri.....	259
Zorlu Endüstri Dogması.....	260
Paydaşların Çıkarlarını Hizalamak.....	261
Geleneksel Ürün-Maliyet Dengesini Bozmak.....	265
Uzun Vadeli Bir Perspektif.....	267
Organik Büyüme.....	268
İş ve Oyunu Harmanlama.....	269
Geleneksel Pazarlama Modellerini Reddetme.....	270
Sonuç.....	271
Dipnotlar.....	272
Bölüm 11 Karmaşıklığın Diğer Tarafı.....	275
Tüm Zamanların En Büyük Zorluğu: Sıfır Toplam Zihniyetini Aşmak.....	281
FoE Yönetimi Bütüncül Düşünmeyi Gerektirir.....	287
“Karmaşıklığın Öteki Tarafına” Ulaşmak.....	288
Sonuç.....	292
Dipnotlar.....	295
Ek A Kısa Şirket Profilleri.....	297
ABD Kamu Sevgi Şirketleri.....	297
ABD Özel Sevgi Şirketleri.....	310
ABD Dışı Şirketler.....	325
Dipnotlar.....	331
Ek B Rick Frazier ile Röportaj.....	335

Önsöz

Birinci Baskıya Önsöz

Televizyon yapımcısı ve yazar Norman Lear bir keresinde bana “En etkili olduğum zamanlarda iç sesimi dinledim.” demişti. Lear'ın iç sesi, toplumla alay eden yerli komedisi *All in the Family* ile ona televizyon kültürünü dönüştürme cesaretini verdi. Etkileyici televizyon başarısına rağmen, *All in the Family*'nin ham dokusu onu zor bir satış hâline getirmişti. Ancak Lear, tüm ülke adına bir misyon duygusuyla hareket ediyordu. CBS nihayet gösteriyi yayınlamayı kabul ettiğinde ısrarı meyvesini verdi.

Bir kişinin büyük değişiklikler yaratabileceğini kanıtlayan Lear, bizi 1970'lerin başında toplumun yüzeyinin hemen altında fukurdayan iğrenç önyargılardan bazılarını incelemeye zorladı. *All in the Family* yayınlanmaya başladığında, sivil haklar ve Vietnam'daki savaşın sona ermesini talep eden kalabalıklar, ülkenin sokaklarında ve üniversite kampüslerinde toplanıyordu. Amerika'nın 2. Dünya Savaşı sonrasındaki babacan tavrı değişiyordu. İşte böyle bir dönemde Lear, adil bir toplum olma iddiamızı ne kadar onurlandırdığımız hakkında söyleyeceklerini duymak için iç sesimize kulak vermemizin zamanının geldiğini düşünmüştü.

Sevgi Şirketleri, Lear'ın iç sesinin öğütlerine duyduğu saygıyı akla getiriyor. Son manşetlere bakılırsa, Amerika kurumsal hayatında iç seslerini dinleyen çok az lider var. Daha ziyade, davranışlarını, güç peşinde koşmanın günlük öncelik olduğu dış dünyaya göre belirliyorlar. Ne yazık ki, bu tür hırslar, iş dünyasının çok ötesine uzanan bir sorun olarak üzerimize çöküyor. Hükümet, akademi, klinik araştırma merkezleri, sosyal hizmet kuruluşları ve dini kuruluşlardaki gücün kötüye kullanıldığına dikkat çeken manşetler düzenli olarak bize sunuluyor. Bugünlerde, kendi çıkarını gözetme, açgözlülük, kamusal güven konularında kuruluşlarından ve genel refahlarından taviz vermeyen yüksek mevkilerdeki insanlar tarafından istila edilmiş gibiyiz.

Ne mutlu ki, Sevgi Şirketleri, yüksek makamlardaki ahlaki başarısızlıklarla ilgili sonu gelmeyen manşetlere rağmen, cehenneme gitmek zorunda kalmayacağımıza dair umut vadediyor. Nitekim, bu kitapta vicdanlı liderliğin örnekleri olarak alıntılanan kadın ve erkekler, iş dünyasında ve toplumun diğer sektörlerinde gelecekteki liderlerimizin karakteri hakkında iyimser olmamızı sağlıyor.

Bu yöneticiler, tüm birincil paydaşlarını dikkate alan yol gösterici bir hizmet vizyonuyla çalışır: müşteriler, çalışanlar, tedarikçiler, faaliyet gösterdikleri topluluklar ve tabii ki yatırımcılar. Şirketleri, hissedar odaklı geleneksel bir iş modeli yerine paydaş ilişkileri yönetimi modelini takip eder. Bu şirketler tüm operasyon seviyelerinde, liderlerinin hem iyiliklerini hem de iyi iş yapma tutkularını yansıtır. Hamlet'te Polonius'un oğluna verdiği tavsiyeye uyan bu liderler kendilerine karşı dürüştür. Başkalarıyla olan etkileşimlerinde keskin bir kendini bilme, netlik ve olgunluk - dürüstlüğün üç temel unsuru - yansıtır. Buna karşılık, her kategorideki paydaşlar, şirketlerine ve ürünlerine olağanüstü güven duyarlar. Daha da önemlisi, paydaşlar bu tür şirketlere gerçek bir sevgi ile bağlanırlar. Kelimenin tam anlamıyla sevgi şirketlerini (bundan böyle FoE -firms of endeavorment-olarak anılacaktır) severler.

FoE'ler çoğaldıkça -her an çoğalıyorlar- kaderlerine yön veren liderlik ilkelerinin her türden kuruluş tarafından benimseneceğini öngörmek çok da zor değil. Aslında, ülkenin gelecekteki refahı, bu kitapta açıklanan kalibre ve zihniyetteki yönetici liderliğine ciddi olarak bağlı olabilir.

İçi dışı bir olan şirketlerin empatik kaygılarını temsil eden bir başlığa sahip olan bu kitap, sevginin iş hayatındaki pragmatik rolünü konu alıyor. Ancak yazarların da belirttiği gibi bu yeni bir alan değil. Örneğin Yahoo!'nun bir zamanlar baş çözüm sorumlusu olan Tim Sanders, 2002 tarihli Love Is the Killer App: How to Win Business and Influence Friends adlı kitabında sevgiyi bir şirketin operasyonlarının stratejik mihenk taşı hâline getirme fikrini övmüştür. Sanders şöyle yazmıştır:

“Sevgiden daha değerli bir şey olduğunu düşünmüyorum... Sevgi her şeyi kapsar. Kitabımda Sevgi için bir tanım bulmakta çok zorlandım, sonunda Sevgiyi tanımlama şeklim, diğerinin büyümesinin özverili bir şekilde teşvik edilmesi oldu.” Üç yıl sonra, dünyanın en büyük reklam ajanslarından biri olan Saatchi & Saatchi'nin başkanı Kevin Roberts, markalaşmanın sıradanlığını aşan ve daha yüksek bir varoluş düzeyine ulaşan markaları “sevgi işaretleri” olarak adlandırdığını yazmış ve bu fikrini *Lovemarks: The Future Beyond Brands* adlı kitabında ortaya koymuştur.

Sevgi Şirketleri, güçlü bir bağlılık duygusuyla hareket eden liderlere bir övgüdür. Dünyayı daha iyi bir yer hâline getirmek için başkalarına ilham vererek, insanlıklarını ön plana çıkaran liderleri onurlandırır. Birkaç yıl önce, Timberland CEO'su Jeffrey Swartz, bir arkadaşının gençlerin kaldığı bir rehabilitasyon merkezinde yarım gün geçirme davetini kabul etmişti. Arkadaşı ona hayatının asla eskisi gibi olmayacağını söylemişti. Sorunlu bir gencin ne yaptığıyla ilgili sorusunu yanıtladıktan sonra (“Stratejinin küresel uygulamasından sorumluyum”), gencin neyle ilgilediğini sordu. Cevap “İyileşmek için çalışıyorum” oldu. Swartz daha sonra gencin cevabının kendi cevabını gölgede bıraktığını söyledi.

Swartz'ın arkadaşı haklı çıkmıştı. O gün hayatı değişti. Timberland'ı kendi kategorisinde en büyük ve en iyi yapmaya çabalayan, çalışkan bir yönetici olarak ofisinden ayrılmıştı ama tüm şirketini “dünyayı daha iyi bir yer hâline getirmek” kampanyasına dahil etmeye kararlı, ilham verici bir lider olarak geri döndü. Jeff Swartz, şirketinin bugünkü misyonunu tam anlamıyla böyle tanımlıyor. Kuşkusuz, bazıları Swartz'ı hissedarlarına yeterince kazandırmamakla suçlayabilir ancak bu ayakkabı ve dış giyim firmasının stoğu son on yılda yüzde 700'den fazla arttı. Son üç yılda ise bu ikiye katlandı.

Dünya ekonomisi hızla evriliyor ve işletmeler artık yalnızca kâr amacı gütmüyor. Raj Sisodia, David Wolfe ve Jagdish Sheth, "Sevgi Şirketleri" ile iş dünyasının bu dönüşümünde neyin değiştiğini ve neden bazı şirketlerin sadece başarılı olmakla kalmayıp aynı zamanda toplumun kalbinde de yer bulunduğunu derinlemesine inceliyor.

Bu etkileyici kitap, geleneksel iş anlayışını altüst eden ve "her şeyin sadece kâr amaçlı olması" yaklaşımını geride bırakan bir vizyonun hikâyesini anlatıyor. Sisodia, Wolfe ve Sheth, "Sevgi Şirketleri" ile şirketlerin sadece hissedarlarını değil, aynı zamanda çalışanlarını, müşterilerini, tedarikçilerini ve toplumun genelini nasıl kucakladığını ortaya koyuyor.

Eğer sadece bir iş lideri veya girişimci değil, aynı zamanda iş dünyasının dönüşümünü anlamak ve şekillendirmek isteyen bir izleyiciyseniz, bu kitap size ilham verecek. Raj Sisodia, David Wolfe ve Jagdish Sheth'in derin görüşleri, işletmelerin sadece faaliyet gösterdikleri sektörde değil, insanların yaşamlarında da nasıl olumlu izler bırakabileceğini gösteriyor.

