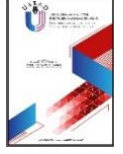




USBAD Uluslararası Sosyal Bilimler Akademi Dergisi -  
International Journal of Social Sciences Academy, Yıl 4, Year  
4, Sayı 9, Issue 9, Ağustos 2022, August 2022  
e issn: 2687-2641



## **YÖNETİM GEZEĞENİNİN PAZARLAMA UYDUSUNDAN FOTOĞRAFI** SNAPSHOT OF THE MANAGEMENT PLANET FROM MARKETING SATELLITE

**Kaya Ali LEKESİZGÖZ**

Doktora Öğrencisi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü  
İşletme Yönetimi,  
İstanbul/Türkiye.

PhD Student, Yıldız Technical University, Social Sciences Institute,  
Business Administration,  
Istanbul/Turkey.

[kayalekesizgoz@gmail.com](mailto:kayalekesizgoz@gmail.com)

**ORCID ID:** 0000- 0003-0339-9232

### **Makale bilgisi | Article Information**

**DOI:** 10.47994/usbad.1068819

**Makale Türü / Article Type:** Araştırma Makalesi / Research Article

**Geliş Tarihi / Date Received:** 05.02.2022

**Kabul Tarihi / Date Accepted:** 22.08.2022

**Yayın Tarihi / Date Published:** 20.08.2022

**Yayın Sezonu / Pub Date Season:** Ağustos / August

**Bu Makaleye Atıf İçin / To Cite This Article:** Lekesizgöz, K. A. (2022).

Yönetim Gezegeninin Pazarlama Uydusundan Fotoğrafı.

*USBAD Uluslararası Sosyal Bilimler Akademi Dergisi* 4(9), 719-729.

**İntihal:** Bu makale intihal.net yazılımınca taranmıştır. İntihal tespit edilmemiştir.

**Plagiarism:** This article has been scanned by intihal.net. No plagiarism detected.



**İletişim:** Web: <https://dergipark.org.tr/tr/pub/usbad>

mail: [usbaddergi@gmail.com](mailto:usbaddergi@gmail.com)

**Öz:** Bir gezegenin ya da başka bir uydunun etrafında belirli bir yörüngede dönen gök cisimleri olan doğal ve yapay uydular dünyamızı ve diğer gezegenleri araştırmaya, iletişim kurmaya ve hatta uzak galaksileri gözlemlemeye yardımcı olurlar. Kendileri Dünya'nın dışında olsalar da Dünya'nın içinde ne olup bittiğini anlamamıza yardımcı olurlar. Bu metaforik bakış açısıyla bireysel, örgütsel veya toplumsal ihtiyaçları karşılamak, refah seviyesini artırmak, sürdürülebilir olmak amacıyla yönetim disiplini de kullanılan uydular var mıdır? Varsa bu bakış açısıyla yorumlanabilir mi? Yönetim bir gezegen olarak düşünülürse pazarlama fonksiyonu bir uydu olarak görülebilir mi? Bu çalışmada pazarlama disiplini uyduya, yönetim ise bir gezegene benzetilerek çokuluslu bir içecek işletmesi olan PepsiCo'nun bir numaralı ismi tarafından kaleme alınan "Kola savaşı nasıl kazanıldı?" adlı eserin tanıtılması ve eleştirilmesi amaçlanmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Yönetim, Pazarlama, Kitap Eleştirisi

**Abstract:** Natural and artificial celestial bodies, which certainly orbit around a planet or a satellite, assist to explore the Earth and other planets, to communicate and observe the distant galaxies. They help us to understand what is happening inside the Earth even they are being outside of globe. By this metaphorical view, in order to meet individual, organizational or social needs, to increase the level of well-being and to be sustainable, Have might be any satellites that are also used in the management discipline? If so, can it be comment by this perspective? If management is considered as a planet, can its marketing function be considered as a satellite? In this study, marketing discipline is likened to a satellite and management is likened to a planet and "The Other Guy Blinked, How Pepsi Won The Cola Wars", a novel that is penned by the the multinational beverage company's, PEPSICO, number one, is aimed to review

**Key Words:** Management, Marketing, Book Review

## 1. GİRİŞ

General Mills, Wheaties, Frito-Lays, Cheetos, 7-Up gibi yiyecek ve içecek sektöründe markalaşmış uluslararası işletmelere birde Coca-Cola ve Pepsi gibi çokuluslu şirketler eklendiğinde zihinlerde; unutulmaz reklam yüzleri, ilgi çekici ambalaj ve tasarımlar, promosyonlar vb. uygulamalar canlanabilir.

Dünyada birçok bölgede tanınan bu firmaların söz konusu uygulamaları; onların ne kadar iyi pazarlama stratejilerine sahip olduğunun bir göstergesi olsa da, bu başarılarının arkasında tek başına yeterli bir fonksiyon olarak görülmemelidir.

Bu tür işletmelerin oluşumu ve gelişiminde Sanayi Devriminin etkisi yadsınamaz. Ev tipi ölçek üretiminden fabrika tipi kitle üretimine geçilmesi, arzların talepten fazla olmasına neden olmuştur. Bu bağlamda işletmeler üretim artıklarını yöresel, ulusal ve uluslararası bölgelerde nasıl değerlendirebileceklerini sorgulamaya başlamıştır. Söz konusu sorgulama daha birçok farklı bakış açılarıyla ele alınabilecek olsa da, bu sorgulamanın çalışmadaki önemi; üretim ve pazarlama fonksiyonlarının kesişimi olan yönetim olgusudur.

Örgütler özelinde işletmeler; uzun dönemde yaşamlarını devam ettirebilmek, sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü elde bulundurmak ve ortalama kar üzerinde getiri sağlayabilmek adına kaynakların etkili ve verimli kullanılması noktasında pazarlamanın yanı sıra üretim, finans, muhasebe, satın alma, yönetim vb. değer zincirini oluşturan fonksiyonları da yerine getirmektedir. Temelleri Michael E.

Porter (1975) tarafından atılan düşünceye göre amaç, en az maliyetle en yüksek seviyede değer üretmektir.

Bir işletmenin uyguladığı bütün faaliyetler ile bu faaliyetlerin birbirleri arasındaki etkileşiminin incelenmesi önem arz etmektedir. Dolayısıyla işletme fonksiyonlarının yönetimine dair taktik ve operasyonel seviyelerdeki planlanma, yönlendirme, yürütme ve kontrole ilişkin somut-mikro eylemleri stratejik seviyede soyut-makro eylemlere dönüştürülmektedir.

Bu bağlamda; bilimsel araştırma yöntemleri ile etkin ve verimli kaynak kullanımını temel alan klasik ve neo-klasik "en iyi yönetim" anlayışı, dış çevre ve teknolojinin de hesaba katılması gerektiği düşüncesine evrilerek, modernist ve post-modernist yönetim düşünceleri ile birlikte bugünkü yönetim ormanını (Koontz, 1961) oluşturmuştur.

Bu çalışmada 1971'de Frito-Lay şirketinde başladığı pazarlama göreviyle PepsiCo grubuna katılan, müteakip yıllarda Tokyo, Rio de Janeiro, Dallas ve New York bölümlerinde üst düzey yöneticilik görevleri sonucunda 1986 yılında işletmenin başkanlık koltuğuna oturan Roger Enrico'nun dilimize Kola Savaşı Nasıl Kazandı? ismiyle kazandırılan "*The Other Guy Blinked, How Pepsi Won The Cola Wars*" eseri incelenmiştir.

Yazar eserinde; işletmelerde sadece pazarlamadan değil aynı zamanda yönetsel görevlerdeki kişilerin sorumluluklarının ne olması gerektiğini, başarıyı yakalamak için nasıl bir yönetim/yönetici modeline ihtiyaç duyulduğunu, bu yaklaşımların pazarlamadan sorumlu birimlere nasıl yansıtılabileceğini kişisel düşünce ve tecrübeleri ile birleştirerek aktarmayı amaçlamıştır.

Pazarlama taktik ve stratejilerinin en ince ayrıntılarına kadar anlatıldığı eserin hedef kitlesi; içecek sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin özellikle pazarlama bölümlerindeki orta ve üst düzey yöneticiler ile işletme yönetimi veya ilgili alanların üretim ve pazarlama bölümlerinde rekabet stratejileri veya vaka analizi çalışması yapabilecek lisans ve lisansüstü öğrencileri işaret etmektedir.

Bunun yanı sıra Stratejik Yönetim Süreci açısından ele alındığında iş tanımlarının yapılması, bilgilerin toplanması ve değerlendirilmesi, işletmelerin iç ve dış çevre analizi sonucunda yönetim stratejilerinin nasıl oluşturulduğunu uygulamalı biçimde gösteren bir başucu eseri niteliğindedir.

Eserin eleştirilmesinde ise; teori çalışmalarının teoriye katkısı (Corley ve Gioia, 2011) çalışmasından esinlenerek oluşturulan Yönetim-Organizasyon Türevleri (Tablo 1) matrisi kullanılmıştır. Eser eleştirisi Yönetim biliminde köşe başları sayılabilecek türevlerden birisi olarak değerlendirilen "Örgüt Teorileri" alanı seçilmiş, genel görünümü pazarlama olarak değerlendirilen eserin satır aralarındaki ifadelerin örgüt teorilerindeki karşılıkları ilişkilendirilmiştir.

Tablo 1: Yönetim ve Organizasyon Türevleri Matrisi (Yazar Tarafından Oluşturulmuştur)

Makro / Teorik	Örgüt Teorileri ★	Stratejik İnsan Kaynakları
	Stratejik Yönetim	Örgütsel Davranış
	Mikro / Pratik	

## 2. ANALİZ VE DEĞERLENDİRME

1944 yılında Amerika'nın Minnesota Eyaletinde doğan Roger Enrico, 1965 yılında Bobson Koleji İşletme bölümünden mezun olduktan sonra General Mills, Wheaties ve Cheetos gibi işletmelerde marka yöneticiliği görevlerinde bulunmuştur.

Vietnam Savaşında Donanma Subayı olarak görev almış ve 1971 yılında Frito-Lay grubuna katılarak uzun süreler çeşitli üst düzey yöneticilik görevleri icra etmiştir. PepsiCo şirketi ve DreamWorks stüdyolarında Yönetim Kurulu üyeliği ve Başkanlık görevlerinde bulunan yazar 38 yaşında Pepsi Yönetim Kurulu Başkanlığına geldiğinde Michael Jackson ve Lionel Richie gibi dünyaca ünlü sanatçılarla yapmış olduğu milyon dolarlık reklam anlaşmaları ile tanınmıştır.

Eserin eleştirilmesine geçmeden önce Roger Enrico'nun yaşadığı dönem itibari ile PESTLE\* analizine bakılacak olursa;

*Politik Açıdan;* I. Dünya Savaşı, 1929-1933 Büyük Ekonomik Krizi ve II. Dünya Savaşı'nın yaratmış olduğu buhranlar siyasal anlamda da yeni arayışları peşinde getirmiştir. Bu kapsamda; dünyadaki barış ve güvenlik ortamının tesis edilmesi amacıyla Birleşmiş Milletler, NATO, Varşova Paktı vb. çok uluslu katılımlarla ittifaklar oluşturulmuştur. Bu yapılar da yeni bağımsız ülkelerin ortaya çıkmasına neden olmuş, müteakiben 1991 yılına kadar sürecektir çift kutuplu dünya rekabetini oluşturan Soğuk Savaş dönemi başlamıştır (Uçarol, 2013).

*Ekonomik Açıdan;* Politik olayların sebep olduğu ekonomik sorunların nasıl toparlanması gerektiğine dair ileri sürülen düşünceler de iki kutuplu bir hal almıştır. Bir tarafta kamu harcamalarının artırılması gerektiğini savunan "Keynesyen" yaklaşım, diğer tarafta devletin piyasaya müdahalesini hem yararsız hem de tehlikeli bulan "Hayek" öğretileri arasında gidip gelen ülkeler ve (Whapshott, 2017) işletmeler, yeni pazarlar ve üretici güçler aramaya başlamışlardır (Can, 2017). Bu süreçte düşük teknoloji, emek yoğun ve yüksek rekabet ortamı gerektiren tekstil,

\*PESTLE; Politik, Ekonomik, Sosyal, Teknolojik, Yasal (Legal) ve Çevresel (Environment) faktörlerin İngilizce dilindeki baş harflerinden oluşan bir kısaltmadır. SWOT analizinin bir parçası olan bu analiz yöntemi daha ayrıntılı şekilde uygulanarak örgütlere, işletmelere, kurumlara vb. organizasyonlara uyarlanabilmekte ve bu kapsamda hem tehditler hem de avantajlar belirlenebilmektedir.

giyim, meşrubat gibi sektörler faaliyet gösterdikleri ev sahibi ülkelerin bazı sınırlandırmalarıyla karşılaşmıştır (Daniels vd., 1984).

*Sosyo-Kültürel Açıdan;* siyasi ve ekonomik dalgalanmalar sosyal insan yaşamını etkilemiş, "*laissez-faire, laissez-passer*" (bırakınız yapsınlar, bırakınız geçsinler) sloganı bireyselleşmeye başlamış, nüfus artışından dolayı mülkiyet paylaşımında düşen pay azalmıştır. Bu nedenle refah artırmak maksadıyla kırsal kesimden kentlere göçte ciddi artışlar yaşanmış, tarımda makineleşme standartlaşmış, basın özgürlüğü esnetilmiş, bireysel ve toplumsal seviyede yönetime katılımı kolaylaştırıcı düzenlemeler getirilmiştir. Sinema, Edebiyat, Sanat ve Eğlence alanlarında birçok endüstriyel sektör oluşturularak alıcı ve satıcı arasında satış ve pazarlama yolu açılmıştır.

*Teknolojik Açıdan;* haberleşme ve teknik sistemlerde meydana gelen gelişmeler neticesinde iletişim ağı genişlemiş, daha uzak noktalarda faaliyetler gösterebilme yeteneği artmıştır (Can, 2017). Askeri maksatlı radyo ve bilgisayarlarla başlayan icatlar zaman içerisinde kablolu TV, mini bilgisayar, fiber-optik kablolar, telekonferans, ses tanıma, çip üretimi gibi iletişim ve bilgi teknolojilerine evrilmiştir.

*Yasal (Legal) Açıdan;* ülkeler kendi ekonomik, sosyal ve siyasal dengelerinin korunabilmesi maksadıyla özellikle çok uluslu işletmelerin faaliyetlerini denetleyebilme ve kontrol altına alabilme noktasında tarife ve vergilendirme, ithalat/ihracat sınırlandırmaları, fiyat ve kar hisseleri, yerel kaynak kullanımı gibi kriterlere yönelik düzenlemelerde bulunmuşlardır (Palomba ve Blank, 1976).

*Çevresel (Environmental) Açıdan;* 1970'li yıllar üretim faktörlerinin tasarruf tedbirlerine ve gelişmiş teknolojilere dayandırılmış olması, kaynak ve hammadde sorunlarının yaşanmasına neden olmuştur.

1989 yılında İlgı yayıncılık ve Yakut GÜNERİ tarafından Türkçeye çevrilerek dilimize kazandırılan eser içindekiler olarak (16) bölümden oluşmaktadır. İlk (7) bölüm genelde stratejilerin oluşturulması, genç çalışanların davranış modelleri, liderlik yaklaşımları, personel seçimleri ve bölümler arası ilişkilerde yönetsel yapının nasıl olduğu/olması gerektiği yönünde teorik ve pratik bilgiler içermektedir.

Kalan diğer (9) bölümde ise, şirketin pazarlama, strateji ve uygulamaları ayrıntılı SWOT analizleri ile en büyük rakibi Coca-Cola şirketi üzerinden açıklanmaktadır. Bu nedenle kitap eleştirisi ağırlıklı olarak ilk (7) bölüm üzerinden sınırlandırılmış ve yönetim yaklaşımları ile örgüt teorileri üzerinden gerçekleştirilmiştir.

İşletmenin 1893'te kurulmasını müteakip bugünlere gelmesindeki yolculuğunu salt reklam ve pazarlama olgusuyla açıklamanın büyük bir hata olacağını düşünen yazar, marka ve imaj yönetim sürecinde; işletmenin üst düzey yöneticisini bilginin merkez koordinatörü olarak görmekte ve *bilgiyi* işletmenin her şeyi olarak düşünmektedir.

İşletme yöneticisinin liderlik gücünü bilgiden aldığını, bilgi ne kadar çoksa iş yükünün de o derece arttığını ve bu durumun işletmenin personel, imalat, halka

ilişkiler, satın alma vb. birimlerinde aynı olduğunu dile getirerek, gerçekleri bilmenin olabilecekleri etkilemek anlamına geldiğini belirtmektedir (Enrico, 1989).

Bu durum; temelleri Edith Penrose (1959) tarafından atılan Bilgi-temelli teori ile örtüşmektedir (Penrose, 1959). Örgütlerin yalnızca somut kaynaklara sahip olmadığını aynı zamanda soyut ve örtülü bilgi kaynaklarının da örgütler için asıl değer yarattığını vurgulayan bu bakış açısı, bilimsel yönetim ve stratejik yönetim literatüründe sosyal ve örgütsel unsurların önem kazanmasını sağlamıştır.

Bilgi temelli teori; örgütlerin varlık nedenini, bilgiyi diğer örgütsel yapılardan daha verimli şekilde yönetebilmelerine bağlar (Kogut ve Zander, 1992). Örgütleri; yaşamlarını devam ettirmek isteyen, büyümek ve başarılı olmak için sahip olduğu bilgi, beceri ve yetenekleri bütünleştiren ve kullanan sosyal varlıklar (Grant, 1996) şeklinde gören yaklaşımın temel felsefesinde; bilgi örgütlerin çekirdeğini oluşturmaktadır.

Yazar; General Mills ve Wheaties şirketlerinde orta düzey yöneticilik görevlerinde bulunduğu dönem ile PepsiCo şirketinde görev aldığı dönemleri karşılaştırdığında daha önceki şirket görevlerinde kendisine olan davranış modellerinin katı olduğunu belirtmiştir (Enrico, 1989).

Fikirlerinin ciddiye alınmadığını, bu durumun zamanla hevesinde ve enerjisinde tükenmeye neden olacağını düşünen yazar, müteakip dönemlerde kendisine bir söz vermiştir. Duygudan uzak ve sert bir yönetici olmamaya kararlı olduğunu, insanlara önem vermenin, duyarlılık ve sevgiyle davranmanın çok az bir çaba gerektirdiğini, bunun sonucunda da hem bireysel hem astlar hem de şirket için olumlu sonuçlar doğuracağını bilinci ile hareket edilmesinin önemini vurgulamıştır.

Bu durum ise neo-klasik örgüt teorilerindeki İnsan İlişkileri Okulunun (İİO) araştırma sonuçları ile paralellik göstermektedir. Örgütün amacına ulaşması, üretimde verimliliğin artırılması için klasik örgüt kuramının sadece maddi bir kaynak olarak gördüğü insan unsurunun, maddi olmayan birçok boyutunun da önemli olduğunu vurgulayan yaklaşım; insan ilişkilerine ve sosyal ağlara dikkat çekmiştir.

Bu yaklaşım aynı zamanda örgüt çalışanlarına karşı ihmalkâr tutumun insani sonuçlarına dikkat çeken endüstriyel psikoloji akımı ile de desteklenmiştir (Keskin vd., 2016). Bilimsel Yönetim yaklaşımına entegre edilmesi amacıyla stres ve yorgunluğun çalışanlar üzerindeki etkisine dikkat çeken endüstriyel psikoloji, sanayinin en önemli unsurunu insan ögesi olarak görmüştür.

Önceki şirket çalışmalarında emeklerinin karşılığı olarak beklenti içerisine giren, terfi ve maaş konularında umduğunu bulamadığını vurgulayan yazarın içinde bulunduğu durum, Frederick Herzberg'in İkili Faktör (Motivasyon-Hijyen) Teorisi ile de ilişkilendirmek mümkündür (Herzberg, 1968).

Pepsi-Co'da yönetim kurulu üyesi olduktan sonra sorumluluğundaki bölümlerde yapıyı analiz eden yazar, verimliliğin düşmanını olarak personelin fazla çalışmasını



değil can sıkıntıları yaşaması olarak gözlemlemiş, yıllardır süregelen kontrolsüz eleman artışının önlenmesi için tedbirler almıştır.

Tepeden gelen talimatların moda mod uygulanmasının engellenmesi, yaratıcı fikirlere sahip bireylerin üst yönetime direk ulaşabilmesine imkan tanınması, görev hissi güçlü bireylerden oluşan küçük proje timleri kurma, çalışanlar arasında yaratıcılığı ve yenilikçiliği artırarak rekabet havasını oluşturma yoluna giden yazar, örgüt ikliminde değişiklik meydana getirdiğini; bunu da astlara yetki devri sağlayarak sorumluluklar üstlenmeyi öğrenen katılımcı ekipler kurmak suretiyle gerçekleştirdiğini belirtmiştir.

Bu düşünce, bir anlamda bireyin çeşitlilik, yaratıcılık ve hür iradesini "Demir Kafes"e hapsedmek suretiyle bürokrasinin karanlık yüzünü eleştiren ve Post-modernist yaklaşımları benimseyen anlayışın yansıması olarak düşünülebilir.

Maliyetlerin düşürülmesi, karar süreçlerinin hızlanması, iletişimin hızlandırılması, proaktif eylemler için küçülme (Downsizing), Yönetimin bilinçli olarak personel sayısını azaltması, en üst ve en alt kademedeki mesafeyi kısaltmak için Kademe Azaltma (Delaying), sıfır hiyerarşi ve esnek üretim biçimli örgüt modellerini savunan post-modernist örgüt teorileri; uluslararası örgütlerin, ekonomik küreselleşmenin ve bilgi toplumunun gelişimi sonucunda vücut bulmuştur (Heydebrand, 1989; Clegg, 1990; Quinn, 1992; Koçel, 2007)

Pepsi'nin kuruluş felsefesinden, kendisinin yönetimde söz sahibi olduğu döneme kadar işletmenin geçirdiği evrimi bölümler arası geçişlerde özetlemeye çalışan yazar, en büyük rakipleri Coca Cola ile mücadelelerinde yenilikçi ve yaratıcı yöntemlerle üstünlüğün nasıl ele geçirileceği sorusu ile yola çıktığını, böylelikle ilk kez kullanılan tadım testlerinin film haline dönüştürülmesinin pazarlama faaliyetlerinde nasıl etki sağladığını ifade etmiştir (Enrico, 1989).

Müteakiben giderek artan pazar payında daha profesyonel yönetim anlayışının benimsenmesi gerektiğinin düşünülmesi ile başlayan Frito-Lay ortak girişiminin, işletme iklim ve kültüründe rekabet şartlarını değiştirme ve oyunun kurallarını belirleme noktasında fikir çatışmalarının yaşanmasına sebep olduğunu belirtmiştir.

Kendisinin şirket içinde üst düzey yönetime geldiği andan itibaren, daha önce yukarıda belirtilen proje timleri ile daha bağımsız ve yenilikçi yaklaşımlarla sürdürülebilirliği sağlamak adına elde ettiği başarıları, şirketin yönetim kurulunda da oluşturma yoluna gittiğini ifade etmiştir.

Bu durum, örgütlerin hayatta kalmak için nasıl stratejiler izlemesi gerektiği, gelişimleri boyunca nasıl zorluklarla ve sorunlarla karşılaştığı, sorunlarla mücadele etmek için nasıl bir değişim geçirmeleri gerektiği, çevrelerindeki kaynaklar için nasıl rekabet edilmesi gerektiğini ifade eden Popülasyon Ekolojisi Teorisi ve Rekabet-Yaşam Alanı Teorileri (Hannan ve Freeman, 1984; Miles, 2012) ile örtüştüğü düşünülmektedir.

Yazarın, şirketin giderek büyüyen ve gelişen yapısında yaşanan sorunları çözme stratejileri dikkate alındığında, uygulanan hareket tarzlarının; insanlar gibi

örgütlerinde yaşam döngüsüne sahip olduğunu, büyüme evrelerindeki (*Yaratıcılık/Girişimcilik, Yönelme, Delegasyon, Koordinasyon, İş Birliği*) geçişlerin nasıl aşılacağını (*Liderlik, Otonomi, Kontrol, Bürokrasi*) ve bunun neden olacağı değişimi açıklayan Örgütsel Büyüme Modeli (Greiner, 1972) ile de benzerlik göstermektedir.

Eserin dil ve üslup açısından incelenmesinde ise; genç sayılabilecek yaşlarda şirketin üst düzey yöneticilik görevini icra ederek iş dünyasındaki pazarlama fonksiyonunu farklı bir yönetim tarzıyla harmanlayan yazar, biyografik ve oto-biyografik teknikle hem kendisini hem de diğer özneleri kendi düşünceleri üzerinden konuşturmuştur.

Eser; iş yaşantısındaki karar verme süreçlerinde (*Askerlik hizmetini yaptığı dönemde Vietnam Savaşına katılmış olmasının izlerini taşıması nedeniyle*) durum muhakemelerinin süreklilik arz ettiği ve anlık değişimlere nasıl reaksiyon gösterildiğini anlatan bir strateji kitabı özelliği taşımaktadır.

Konuşma diliyle kaleme alınan eserin betimlemelerinde kullanılan teorik kavramlar yazarın entelektüel kapasitesinin yansması şeklinde düşünülebilir. Yazarın sahip olduğu bilgi sermayesinin pratik uygulamalara dönüşmesi Gestalt Psikolojisinin kurucularından Kurt Lewin'in (1890-1947) " *İyi bir teori kadar pratik hiçbir şey yoktur.*" ve " *Bir şeyi gerçekten anlamak istiyorsanız onu değiştirmeye çalışın.*" söylemlerinin vücut bulmuş hali olarak değerlendirilebilir.

İşletmenin, tarihi (*Yöneticisi olarak birinci ağızdan anlatılan*) ve sektördeki uygulamaları hem iş yaşamında yöneticiler tarafından hem de akademik alanda faaliyet gösteren birimlerce analiz edilmeye uygun gözükmektedir.

Eserde herhangi bir atıf veya dipnot sisteminin kullanılmaması, yaşanmış gerçek olayların doğruluğunu teyit etme noktasında bir eksiklik yaratmış, bu durum dönemin yazılı ve görsel basın araçları ile doğrulanabileceği noktasında sınırlılık oluşturmuştur. Bu sebeple de içerikte bulunan yatırım ve finans değerleri, satış miktarları, karlar, hisse değerleri, şişeleme oranları vb. nicel ifadeleri karşılaştırabilecek veya doğrulayabilecek grafik, tablo, çizelge vb. şematik gösterimler eserde yer almamıştır.

### 3. TARTIŞMA VE SONUÇ

Örgütler ve özelinde işletmeler Sanayi Devrimi sonrasında değişen ve gelişen üretim faktörleri, hızla artan teknolojik gelişmeler ve değişken çevre koşullarında organik varlıklarını sürdürülebilirlik adına yaşam alanı olarak pazarlara ihtiyaç duymuşlardır.

20. yüzyılın başlarından itibaren politik, siyasi, ekonomik, sosyal, kültürel ve teknolojik gelişmeler neticesinde, özellikle II. Dünya savaşının ardından, ABD'nin başını çektiği büyük potansiyele sahip şirketlerin yönetim felsefeleri, uluslararasılaşma noktasında onları yeni bir yaklaşıma zorlamıştır. Ekonomik ve sosyal şartlar "ne pahasına olursa olsun çok satıp, çok kar etme" yerine tüketici odaklı, kar amacı ile iki tarafın çıkarlarını örtüştüren bir anlayışa yönelmiştir.



Pazarlama fonksiyonu olarak doğan bu alan, işletme yönetiminde tüketiciyle yakın temasta bulunan bir faaliyet olarak belirmiştir.

Stratejik kararların öneminin her geçen gün arttığı pazarlarda, işletmeler; sahip olduğu enerjiyi ve sinerjiyi, multidisipliner çalışmayı, üretilen bilgileri bütünleştirme faaliyetlerini yönetim aygıtı ile gerçekleştirmektedirler.

Bu aygıt ile pazarlama fonksiyonunun ilişkisinde, geriye dönük çalışmalara bakıldığında kendini yenileyebilen, değişimlere açık, yaratıcı çalışmalar yapabilen, değişik kültür ve coğrafyalarda pazar araştırmaları yapabilme, ürün portföyü oluşturma, pazarlama programı oluşturup uygulayabilme yeteneğine sahip işletmelerde, güçlü bir yönetim bilgisi ve becerisi yattığı değerlendirilmektedir. Bu kapsamda; pazarlama stratejilerini uygularken nasıl bir yönetim? sorusuna ait cevaplar eserin satır aralarında okunabilmektedir.

Eleştirisi yapılan eserde sık sık geçen Marka ve İmaj Yönetimi, Reklam ve Tanıtım, Yeni Ürün ve Promosyon, Tadım Testleri, Dağıtım, Tedarikçi ve Rakip Firma faaliyetlerine ilişkin kavramlar pazarlama ve satış tekniklerini düşündüren alanlar olsa da stratejik yönetimin ve alt kümesi olduğu yönetim biliminin teorik ve pratik uygulamalarındaki çıktılar olarak okunabilir. Bu olgular pazarlama uydusundan çekilen fotoğrafların yönetim gezegenindeki anlık yansımaları olarak değerlendirilmiştir.

Başka bir ifadeyle; Roger Enrico'nun Kola Savaşlarındaki yönetim ve bu alana ait bilgi sistemleri anlayışı pazarlama fonksiyonu ile birleştirildiğinde işletmenin, uluslararası seviyedeki rekabet yeteneğinde artışa, müşteri ihtiyaç ve isteklerine anında cevap verebilmesine, küresel pazar anlayışının geliştiği ortama ayak uydurmasına katkı sağlamış, çevredeki tehditlere karşı bir zırh görevi üstlenmiş ve değişik fırsatların öngörülerek sürdürülebilir yaşam eğrisi oluşturulmasına destek olmuştur.

#### **KAYNAKÇA**

- Can, E. (2017). *Uluslararası İşletmecilik*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Clegg, S. (1990). *Modern Organizations: Organization Studies in the Postmodern World*. London: Sage.
- Corley, K. G., & Gioia, D. A. (2011). Building Theory About Theory Building: What Constitutes a Theoretical Contribution. *Academy of Management Review*, 12-32.
- Daniels, J. D., Pitts, R. A., & Tretter, M. J. (1984). Strategy and Structure of U.S. Multinationals: An Explatory Study. *Academy Management Journal*, 301-305.
- Efil, İ. (1999). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Enrico, R. (1989). *Kola Savaşı Nasıl Kazandı?.* İstanbul: İlgı Yayıncılık.
- Grant, R. M. (1996). Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm. *Strategic Management Journal*, 109-122.
- Greiner, L. E. (1972). Evolution and Revolution as Organizaions Grow. *Harvard Business Review*, 37-46.
- Hannan, M. T., & Freeman, J. H. (1984). Structural Inertia and Organizational Change. *American Sociological Review*, 49-64.

- Herzberg, F. (1968). *One More Time: How Do You Motivate Employees*. USA: Harvard Business School Publishing.
- Heydebrand, W. V. (1989). New Organizational Forms. *Work and Occupations*, 323-357.
- Keskin, H., Akgün, A. E., & Koçoğlu, İ. (2016). *Örgüt Teorisi*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Koçel, T. (2007). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Arıkan Basım Yayın.
- Kogut, B., & Zander, U. (1992). Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities and the Replication of Technology. *Organization Science*, 383-397.
- Koontz, H. (1961). The Management Theory Jungle. *The Journal of the Academy of Management* 4(3), 174-188.
- Miles, J. A. (2012). *Management and Organization Theory*. San Francisco: CA: Jossey-Bass.
- Palomba, L., & Blank, S. (1976). *Multinational Corporations and National Elities: A Study in Tensions*. Conference Board Report.
- Penrose, E. T. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. New York: John Wiley.
- Quinn, J. B. (1992). The Intelligent Enterprise a New Paradigm. *The Executive*, 48-63.
- Uçarol, R. (2013). *Siyasi Tarih 1789-2012*. İstanbul: Der Yayınları.
- Whapshott, N. (2017). *Keynes Hayek*. İstanbul: Koç Üniversitesi Yayınları.

**GENİŞLETİLMİŞ ÖZET:** Yönetimin karmaşık ve dinamik yapısı onun keşfedilmesi gereken daha birçok yönüne işaret etmektedir. Fen bilimlerine nazaran daha yeni olan sosyal bilimler ve alt disiplinleri; yönetim bilimine de temas ederek olgunun sanat mı yoksa bilim mi olduğu tartışmalarını beraberinde getirmiştir. Yönetimin sanat yönü; eski zamanlardan sanayi devrimine kadar geçen süredeki sezgileri, geleneksel yönetim anlayışlarını, deneme-yenilme yolunu ifade etmektedir (Efil, 1999). Yönetimin bilimsel yönü ise; olgunun analitik ve bilimsel yöntemler ışığında icra edilmesini işaret etmektedir. Her iki bakış açısında da gelişim gösteren olgu; değişen çevre koşullarında, gelişen teknolojiye ve artan rekabet şartlarında varlığını sürdürmektedir. Teknolojik gelişmeler ve çevresel değişimler, işletmeleri rekabet gücü yüksek arenalarda onları daha yenilikçi, daha kaliteli ve da elastik düşünmeye zorlamaktadır. Yönetim yaklaşımları da bu ekseninde değişim göstermekte işletme yöneticilerini daha bilgili, daha deneyimli, daha donanımlı, daha paylaşımcı, daha insan odaklı ve daha dirençli olmaya sevk etmektedir. Sanayi Devrimi ile geleneksel yönetim anlayışının bilimsel yönetim ilkelerine evrilmesi ile gelişen pazarlama disiplini, sadece bireysel veya örgütsel düzeyde kalmamış aynı zamanda devletler nezdinde de etkisini göstermiştir. Bu bağlamda Birinci Dünya Savaşı, Dünya Ekonomik Krizi, İkinci Dünya Savaşı gibi ülkeler arasındaki siyasal ve ekonomik temelli faktörlerle ilişkili sonuçlar, işletmeler için üretici güç ve yeni pazar arayışlarını peşinde getirmiştir. Her türlü ihtiyaca cevap vermeyi amaç edinmiş Amerikan İşletmeleri, özellikle 1950'li ve 1960'lı yıllar arasında dünyaya açılmaya başlamışlar ve bu yeni pazar arayışları bir fenomen haline gelmiştir. Ekonomik ve sosyal şartlar işletmeleri "ne pahasına olursa olsun çok satıp, çok kar etme" yerine tüketici odaklı, kar amacı ile iki tarafın çıkarlarını örtüştüren bir anlayışa yöneltmiştir. Pazarlama fonksiyonu olarak doğan bu alan, işletme yönetiminde tüketiciyle yakın temasta bulunan bir faaliyet olarak belirmiştir. İşletmeler; uzun dönemde yaşamlarını devam ettirebilmek, heterojen kaynakları etkili ve verimli kullanmak, sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü elde bulundurmak ve ortalama kar üzerinde getiri sağlayabilmek maksadıyla;

sadece pazarlama değil aynı zamanda üretim, finans, muhasebe, satın alma vb. değer zincirini oluşturan işletme fonksiyonlarını sistematik ve bütüncül şekilde yönetmek mecburiyetindedir. Dolayısıyla işletmelerin yaşam döngüsünü anlayabilme ve anlamlandırma noktasında uygulanan faaliyetlerin birbirleri arasındaki ilişkinin incelenmesi önem arz etmektedir. Yönetim, doğası gereği, teorik yaklaşımlara ve pratik uygulamalara uyarlanabildiğinden pazarlama gözlüğünden bir kesit sunulması amaçlanmıştır. Bu çalışmada; kapsam açısından pazarlama alanını işaret eden "Kola Savaşı Nasıl Kazanıldı" adlı eserin satır aralarındaki ifadelerde, yönetim kavramı ile ilişki kurulabilecek ipuçları aranmıştır.

**EXTENDED ABSTRACT:** The complex and dynamic nature of management points out many more aspects of it that need to be explored. Sub-disciplines of social sciences, which are newer than the sciences and have different paradigms, touched on the science of management and brought along the discussions whether the phenomenon is an art or a science. The artistic aspect of management expresses the existence of intuitions, traditional management understandings, and management by trial and error from ancient times to the scientific management period. The scientific aspect of management indicates that the phenomenon is carried out in the light of analytical and scientific methods. The phenomenon that has developed from both points of view continues to exist in changing environmental conditions, developing technology and increasing competitive conditions. Experienced environmental changes and technological developments put businesses in a tight competition environment and force them to be more innovative, high quality and fast. Management knowledge and practices also change in this direction and prompt managers to be more knowledgeable, more experienced, more skilled, more people-oriented, more sharing and more resilient. The management discipline, which developed with the evolution of the traditional management approach to the scientific management approach within the Industrial Revolution, not only remained at the individual or organizational level, but also showed its effect within the states. In this context, First World War, the World Economic Crisis, and the Second World War events, which resulted in political and economic factors among countries, have brought about the search for productive power and new markets for businesses. American Businesses, which aimed to meet to all kinds of demands, started to expand to the world, especially between the 1950s and 1960s, and these new market searches have become a phenomenon. Economic and social conditions have led businesses to a consumer-oriented approach that overlaps the interests of both parties with the aim of profit, rather than "sell a lot and make a lot of profit at any cost". This field, which was born as a marketing function, emerged as an activity between the consumer and business management with close contact. In order to; survive for long term, use heterogeneous resources effectively and efficiently, achieve sustainable competitive advantage and provide returns on average profit, Enterprises are obliged systematically and holistically, to run business functions that make up value chain which comprise marketing, production, finance, accounting, purchasing, etc. Therefore, it is important to examine the relationship between the functions for understanding and deciphering about life cycle of enterprises. It is aimed to present a a cross-section projection between Marketing and Management which can be adapted to theoretical approaches and practical applications. In this study; clues that can be related to the concept of management scrutinized among the statements related to the book which title is "The Other Guy Blinked, How Pepsi Won The Cola Wars" that marks the marketing field.