



## Etkili ve tepkili!

Dostum A. Bülent Çağlar, şu an okuduğunuz yeniden dizayn edilmiş ActiveLine'da yazmamı istediğinde, ne yalan söyleyeyim, hiç nazlanmadım. Yazmak, aslında "okumak"tır. Yazmanın omuzlarınıza yüklediği sorumluluk, vicdanınızın sürekli gerçeği aramasını sağlar. Her ay, bu yazıların "etkili" olması ancak ve ancak doğrular üzerine inşa edilmesine bağlı olduğu gibi, olumlu veya olumsuz "tepkiler" içeren düşüncelerimin yer aldığı yazıların da bir karşı tepki yerine düşünce ufuklarını açmayı sağlaması yalnızca böyle mümkündür. Buranın adına, Active'den çağrışımla "activereactive" dedim. Türkçe'ye "etkili-tepkili" diye çevirebilir miyiz? Ben çevirdim! Beni tanıyanlar, konularımızı pazarlama ve pazarlama iletişimi olacağını anlamışlardır. Tabii, bazan üstüme vazife olmayan mevzulara da burnumu sokabilirim. Her ay görüşmek üzere...

www.selimtuncer.com | selimtuncer@activefinans.com

# Pamukbank markasının ölüsü Halkbank markasını kaç kez satın alır(dı)?



Soldaki amblemi gördüğümüzde nasıl bir duygu yaşadığımızı az ya da çok tahmin edebiliriz. Bankacılık sektöründe birçok

yeniliklerin öncüsü olmuş, operasyonel açıdan dinamik, yönetimi, örgütü, teknolojik altyapısı, şubeleri, insan kaynağı, en önemlisi kültürü ve markanın yansıttığı olumlu değerlerle belleklerimizde yer etmiş bir bankaydı Pamukbank.

Yapı Kredi'yle birleşiyordu, BDDK izin veriyordu vermiyordu derken kredi riskleri nedeniyle Pamukbank'a el kondu. Tartışacağım konu bu değil. Çok da aklım ermez zaten, ama konjonktürel ekonomik koşullar nedeniyle mantar gibi biten diğer mini-bankalar yanında özellikle Pamukbank ve Demirbank'a TMSF tarafından el konulması, hep netameli konular arasında yer aldı. Kamuoyuna çok yansımaya da finansçıların kendi aralarındaki konuşmalarında, pek de anlamadığım bir terminolojiyle bunun eleştirildiğine tanık oluyorum. Ama özellikle Demirbank satışı konusu açıldığında duyduğum "peşkeş" falan gibi sözcüklerin ne anlama geldiğini biliyorum tabii!

Neyse, biz konumuza dönelim. TMSF tarafından el konulan Pamukbank, sanırım bir iki kez satışa çıkarıldı, ama uygun alıcı çıkmadığı için satılmadı ve uzun bir süre TMSF'nin elinde kaldı.

Sonra da bir ara Halkbank'la Pamukbank'ın birleştirileceğini duyduk. Kamuoyunda pek tartışılma

imkanı bile doğmadan hisseleri, yönetimi ve denetimi TMSF'ye intikal etmiş olan Pamukbank'ın Halkbank'a devredilmesi ile buna ilişkin usul ve esasları düzenleyen bir yasa çerçevesinde Pamukbank, Halkbank'a gömülüverdi.

Halkbank'ın bu işe heveslenmesinin ardında yatan nedenin, iyice hantallaşmış bir kamu bankası olarak personel ve teknik altyapı eksiklerini Pamukbank'tan devşirmek istemesi olarak açıklandı. Gerçi bu birleşmeden sonra Halkbank'ta ne gibi olumlu değişimler yaşandı bilmiyorum. En azından kamuoyu algısında bir farklılık olmadığını rahatlıkla söyleyebiliriz. Halkbank, yine bildiğimiz o Halkbank işte!

Bu konuda işkilli olan tek ben değilim. Radikal gazetesinden Korkmaz İlkorur'un konuyla ilgili bir yazısından birkaç paragrafa göz atalım: "...Ama, daha da önemli olan Pamukbank'ın gerek operasyonel yönden gerekse kredi dışı işlerde ciddi ve meyve veren bir banka olmuş olması idi. Dolayısıyla, işin özeti, çıkarın Çukurova Grubu riskini Pamukbank'ın bilançosundan, iş dünyası tabiri ile, Pamukbank, bankacılık 'franchise' değeri olan, yani teşkilatı, yönetimi, şubeleri, teknolojisi, altyapısı, kültürü ve işi ile bir bankacılık iş değeri olan bir banka idi. Böyle bir 'franchise' neden satılmadı. Anlayamadık. İki sene içinde bilançosundaki Çukurova Grubu riski sıfırlanacak ve o zaman 'franchise' değeri daha da artacak olan bir bankayı, bugün, batmaktan ve ortadan yok olmaktan devletin derin cebi sayesinde kurtulmuş olan ve el konulmuş Pamukbank kadar bile 'franchise' değeri taşımayan,

özelleştirilemeyen ve bölünerek satılmaktan başka hiçbir çaresi olmayan bir bankaya yamamanın ne faydası vardır, anlamış değiliz. Acaba, Halkbank'ın 'franchise' değeri yükseltilmeye mi çalışılıyor? Bu koca bir hüsrana olur kanısındayız."

Ve işte bu birleşmeden sonra Genç Pamukbank, bir cenaze töreni yapılmasına bile fırsat verilmeyen kendine has değerleriyle birlikte mezara, yani bankacılık tarihimizin karanlık sayfalarına gömüldü. "İyi banka" bir anda "ölü banka" oluvermişti. Pamukbank'tan geride kalansa, Halkbank'ın hâlâ bazı şubelerinde Remington marka daktilo, Facit hesap makinesi kullanan yaşlı personeli tanıyarak başka bir Türkiye gerçeğini görme imkanı bulan genç insan kaynağı ile verimli kullanılacağından kuşku duyduğum teknolojik altyapı oldu. Eşyalar, insanlar taşınabilir de, doğrusu, sistemlerin taşınabileceğine ihtimal vermem. Pamukbank'tan devşirileceği beklenen yararların çoktan birer ölü sinek olarak Halkbank'ın örümcek ağlarına takılmış olduğunu düşünüyorum. Sanırım şu anda, Halkbanklı'lar da bunun hayal kırıklığını yaşıyorlardır.



Marek Brzozowski  
Pamukbank Karikatür Yarışması  
Onur Ödülü, İstanbul, 1996  
(Don Kişot ve Yeldeğirmenleri)

## Senin bir parmakla yapabileceğine kardelen bir ömür verir.

Alınlarıyla buzu eritir...  
Ve ona göğün mavisi çok daha mavi görünür.



## Pazar, muhaveredir.

Muhavere, iki kişinin karşılıklı konuşması anlamına gelir. Belki "sohbet" ya da "diyalog" da olabilir. Bu da eski bir sözcük olacak, ama "muhabbet" de diyebiliriz. Hatta daha da uygun düşer. "Pazar(lar), muhaveredir." cümlesinin İngilizcesi de "Markets are conversations"... Yani The Cluetrain Manifesto'nun ilk maddesi... Markalar, ancak bizimle "muhabbet" ettikleri ölçüde gönlümüzü kazanabilirler.

Şimdi gelelim asıl heba ve heder edilen değere... Yazının başında da hatırlattığım gibi, herkes zihninde Pamukbank marka algısını tekrar gözünün önüne getirsin. Herhalde çağdaş ölçütler çerçevesinde Halkbank'ın marka değeri ne kadar diplerdeyse Pamukbank'ınki o kadar yükseklerdeydi. Ve Halkbank, sindirebileceğine ihtimal vermediğim Pamukbank'ın insan kaynağı ve teknolojik altyapısını ana yemek olarak istihale midesine indirirken, belki bunlardan daha da önemli olan Pamukbank markasını ve bu markanın değerlerini, "Ay ben de yararlanmak istiyorum bundan!" diyerek, Kemal Kükrer sirkeli salata niyetine yutuverdi.

Marka değeri, ürün ve hizmet yoluyla sağlanan değeri artırır ya da eksiltir aktifler ve taahhütler bütünüdür. Tüketicinin o marka ile özdeşleştiği ve diğer markalardan farklılaştırdığı ürün değerlerinin toplamıdır. Bir anlamda geçmiş pazarlama ve pazarlama iletişimi yatırımları sonucunda o markayla özdeşleşmiş olan değerler toplamıdır.

Markanın piyasa değerinin (brand value) belirlenmesi amacıyla yapılan araştırmalarda markanın fiziksel özellikleri ve nitelikleri, marka farkındalığı, marka imajı, marka sadakati, marka iletişimindeki tutarlılık, ürün kalitesi, pazar payında markanın istikrarı, ürünlerin yeniliği

gibi göstergeler dikkate alınır. Tüm diğer bileşenleri bir yana bırakın, Halkbank'la Pamukbank'ın bu zamana kadar yaptıkları pazarlama iletişimi yatırımları toplamalarını birbiriyle karşılaştırın. Bu bile işlenen günahın boyutlarını gösteremeye yetecektir. Ayrıca bir markanın yaratılması süreçlerinde kullanılan kaynaklar arasında zaman parametresi de çok önemlidir. Bugün aynı parasal kaynakları kullanarak bir Pamukbank markası yaratma imkanınız neredeyse yoktur.

Pamukbank'ın Halkbank'a "yamanması" kararını veren irade, konuya bu yönüyle de bakmış mıdır? Eğer bakmadıysa uzmanlar ve danışmanlar tarafından gerekli uyarılar yapılmış mıdır? Veya bir bilene sormuşlar mıdır? Pek ihtimal vermiyorum. Eğer öyle olsaydı, yarı canlı da olsa bir marka böyle diri diri toprağa gömülmezdi.

Denilebilir ki, Pamukbank, markasıyla birlikte satışa çıkarılmıştı, eğer bu kadar değerliyse neden satılmadı? Tabii burada TMSF'nin el koyma yöntemlerini de ayrıca tartışmak gerekir. Çünkü marka denkliliği (brand equity), fiziksel (physical) ve duygusal (emotional) değerleri bir arada tutabildiğiniz ölçüde sağlıklı bir biçimde sürdürülebilir. TMSF'nin bankalara el koyma yöntemi, el koyduğu değer için çok önemli bir bölümünü kendi eliyle

heba etmesi, denkliğin bozulması anlamına geliyor. Bu da ayrı bir konudur. ...

Tabii Dışbank ve Finansbank'ın bugünlerde bu fiyatlara alıcı bulmuş/buluyor olması, Pamukbank satışıyla ilgili olarak en azından bir zamanlama öngörüsü eksikliği ifade etmiyor mu? Zihninizde bir Dışbank, Finansbank ve Pamukbank karşılaştırması yapın bakalım.

Bugün, mezarda yattığı haliyle bile Pamukbank markası Halkbank markasından kat kat değerlidir.

Büyüklük, kârlılık gibi başka kriterleri ise, Hazine'nin topuzunun daima kamu bankaları lehine kaydığı, hiç de adil olmayan bir pazarda ciddiye bile almıyorum. Bir sektörün, tamamen kamunun elinde olmasını kısmen anlıyorum da, kamunun da aktör olarak yer aldığı güya serbest pazarları, taşların bağlanıp köpeklerin cirit attığı köye benzetirim.

Bu arada kimse bana, Pamukbank'la ilgili değerlendirme raporlarının fotokopilerini falan göndermesin. Bu, derdimi hiç anlatmadığım anlamına gelir ki, böyle bir durumda yazarlık formasyonumu tekrar gözden geçirmek durumunda kalırım.

İlgililerden bir rica: Madem sizin için bir anlam taşıyor, Pamukbank markasını bana versenize!

## Mevzuat değişmedi, ama...

Gezegene ayak bastığımda lamba yakıcısını saygıyla selamladım. "Günaydın efendim. Niçin lambanız söndürdünüz?" "Emirler böyle..." diye yanıtladı lamba yakıcısı, "Günaydın." "Hangi emirler?" diye sordu Küçük Prens. "Lambayı söndürmemi emreden emirler. İyi akşamlar." Ve lambayı tekrar yakıtı. "Peki ama onu niçin yeniden yaktınız?" "Emirler böyle." "Anlayamıyorum." dedi Küçük Prens. "Anlayacak bir şey yok." dedi lamba yakıcısı. "Emir emirdir. Günaydın." Ve lambayı söndürdü. Sonra alnını kırmızı kareli bir mendille sildi.

"Çok yorucu bir mesleğim var benim. Önceleri her şey daha iyiydi. Lambayı sabahları söndürür, akşamları yakardım. Böylece günün geri kalan bölümünde dinlenir, geceleri uyuyabilirdim." "Yani emirler artık değişti mi?" "Emirler değişmedi." dedi lamba yakıcısı. "Sorum da burada zaten. O zamandan beri gezegenin hızı günden güne arttı ve emirler hâlâ değişmedi." "Yani?" "Yani artık gezegenin güneş etrafında dönme süresi bir dakikaya düştü. Ben de lambayı dakikada bir yakıp söndürmek zorundayım."

[ A. SAINT EXUPERY, KÜÇÜK PRENS'TEN ]