Bu proje Avrupa Birliği ve Türkiye Cumhuriyeti tarafından finanse edilmektedir

Sivil Toplum Diyaloğu

MESLEĞİMİZ
YAYINCILIK
PROJESİ

Richard Charkin

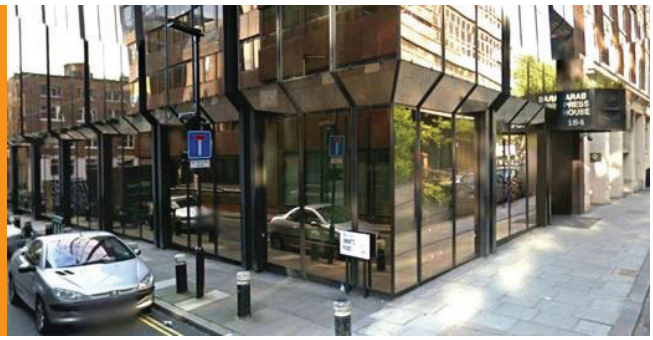
Öğrenmeye devam edin!

Uluslararası Yayıncılar Birliği Başkanı
Richard Charkin'in
Mesleğimiz Yayıncılık Projesi Çalıştayı
Açılış Konuşması

Şile Gardens -İstanbul / 1 Ekim 2016

CFCU CENTRAL FINANCE & CONTRACTS UNIT
TÜRKİYE YAYINCILAR BİRLİĞİ TURKISH PUBLISHERS ASSOCIATION
SİVİL TOPLUM DİYALOĞU CIVIL SOCIETY DIALOGUE
THE PUBLISHERS ASSOCIATION
TÜRKİYE CUMHURİYETİ AVRUPA BİRLİĞİ BAKANLIĞI REPUBLIC OF TURKEY MINISTRY FOR EU AFFAIRS

1972 yılı başlarında, Londra'da soğuk bir sabah vakti High Holborn Caddesi 182 numaradaki George g. Harrap Yayınevi'yle iş görüşmesine gittim. George g. Harrap, Fransa'da "le Harrap" adıyla bilinen Fransızca-İngilizce sözlüğüyle ünlü, köklü bir yayineviydi. Bunun, kırk dört yılı bulan ve daha uzun yıllar sürmesini umduğum bir kariyerin ilk adımı olduğunu bilmiyordum.



Harrap okullara, üniversitelere ve genel piyasaya yönelik bir bilim serisi hazırlamak üzere bir editör arıyordu. Cambridge Üniversitesi'nden Doğa Bilimleri diplomamı kaptığım gibi soluğu yanlarında almıştım, onlar da beni işe almak gibi bir iyi niyet gösterdiler. Ücreti gerçekten de berbat bir işti ama bir işti neticede. İlk mesai günümde üretim departmanından biri bana gözden geçirilmiş bir matematik kılavuzundan kaç adet basmamız gerektiğini sordu. Ona "Bilmiyorum" deyince, "Ama sen yeni bilim editörüsün, buna karar vermesi gereken sensin," diye karşılık verdi. Bunun üzerine, biraz sarsakça, "On bin?" deyiverdim. Cevabı "Pekâlâ" oldu. Zannımca kitabın 9800 kopyası hâlâ depoda bir yerlerde duruyordur.

George g. Harrap elli kadar kişinin çalıştığı bir aile şirketiydi. Editörler, tasarımcılar, satışçılar, tanıtım, üretim, maliye, depo ve kitapçıların stoktan kitap aldığı alım satım masası, hepsi aynı binadaydı. O dönem bilgisayar olmadığından, faturalar elle yazılıyordu. Bir kitabın satış hasılatını saptamak istediğimde, kaç basıldığını öğrenmek için üretim departmanına; kaçının hibe edildiğini öğrenmek için tanıtım departmanına ve son olarak, elde kaç kopya kaldığını öğrenmek için de depoya giderdim. Gerisi basit aritmetikti.

Bu benim çıraklık dönemimdi. Şirkette bilimle ilgilenen başka kimse olmadığından, çoğu işi kendi başıma yapmam gerekiyordu. Dolayısıyla, yazar sözleşmelerini düzenlemek ve satabilecek yeni kitap önerileri sunmak gibi işlerin yanı sıra, sektörümüz hakkında bilgi edinmek, Frankfurt'a gitmek, telif haklarını satmak, tanıtım malzemeleri üretmek gibi başka işleri de kapsayan bir iş tanımım vardı.

Sözcükler gibi rakamların da ne kadar önemli olduğunu hemen öğrenmiştim.

Yayınevindeki en zeki kişi sayılmasam da, çoğu mesai arkadaşım aritmetik hesaplamalarla uğraşma sıkıntısına girmek istemediği ve ben basit aritmetikten anladığım için, bu işlere de bakıyordum. İş başında eğitim almanın yanında, yayınevi bütçesiyle editörlük eğitimi kurslarına gitmek gibi bir şansım da oldu. Sadece editörlüğü öğrenmekle kalmayıp başka şirketlerden meslektaşlarla iletişim kurmanın, ofisten çıkıp kitapçıları dolaşmanın, konferanslara katılmanın ve yayıncılığın inceliklerini öğrenmenin önemini de kavradığım kurslar oldu bunlar. Çok geçmeden kitap işine tutkun biri olup çıkmıştım.

İşe girdikten iki yıl sonra evlendim ve ilk çocuğumuz doğdu. O maaşla Londra'da yaşamaya gücümüz yetmeyince Oxford'a taşındık ve (sonradan Oxford Brookes University'nin idaresindeki çeşitli yayınevlerine ev sahipliği yapacak olan) Headington Hill Hall binasında işe girdim. Bina o yıllarda (1974) Pergamon Press'in merkeziydi ve yayınevinin başında, Akdeniz'de boğularak ölen Çek kökenli medya patronu Robert Maxwell vardı. Maxwell düzenbazın tekiydi ama henüz bundan haberimiz yoktu; bizim için bir patrondu neticede. Düzenbaz da olsa patron patrondur, bunu o zaman anladım. Maxwell ayrıca harika bir yayıncıydı; bugün bildiğimiz şekliyle bilim yayıncılığını icat eden kişinin o olduğunu söylemek abartı olmaz.

Bu sahtekâr girişimciden ne öğrendiğime gelince, resmî bir eğitim aldığımı söyleyemem ama yayıncılık konusunda ondan epey bir şey öğrendim. Her sabah Maxwell'in başına toplanır, yayınevine gelen postaları tek tek açıp okumasını beklerdik. Bu bizim için müthiş bir dersti çünkü gelen her postada bir mesaj olurdu: Bir konferans broşürü bize yayımlanacak malzeme sunabiliyordu ya da derginin birindeki reklamlara bakıp temasa geçebileceğimiz potansiyel reklamcıların listesini çıkarabiliyorduk. "Hızlı ve kararlı hareket et," parolamız buydu.

Pergamon'da biyoloji editörüydüm ve biyoloji hızlı bir yükselişteydi. Maxwell benden bir sene içinde yüz dergi yayımlamamı istemişti ve çok şaşırtıcı ama

bunu başardık. Ayrıca perakendecilere uyguladığımız indirim sistemini değiştirdik. Bununla da kalmayıp senetlerde sterlinden İsviçre frankına geçtik. Yani istediğiniz sürece her şey mümkündü, halen de böyle düşünüyorum. Bir keresinde, elimize ciddi miktarda stok fazlası ciltli ders kitabı geçti. Oysa ders kitapları artık karton kapaklı basılıyor ve öğrenciler de bu formatı tercih ediyordu. Onca kitabı karton kapak formatında yeniden basmak çok pahalıya patlayacağından, kitapların üstüne karton kapak fiyatından satıldığını bildiren etiketler yapıştırmış ve sorunu böylece çözmüştük. Bunların hepsi yayıncılık eğitiminin birer parçasıydı.

İnsan Robert Maxwell gibi megalomanyaklarla bir noktada kaçınılmaz olarak bozuşup yollarını ayırıyor. Ben de 1975'te Pergamon'dan ayrılıp tartışmasız daha itibarlı ve istikrarlı bir yayınevi olan Oxford University Press'te tıp editörü olarak işe başladım. Ne yazık ki, işe başlayınca fark ettiğim üzere, yayınevi o dönemde para kaybediyordu ve durumu giderek kötüleşiyordu (ki bugün bunu hayal etmesi bile zor). Hal böyleyken, eğitimimin bir sonraki aşaması, yayıncılıkta iflasla nasıl başa çıkılacağı oldu. Peki bu süreçte neyi öğrenmem gerekti? Neredeyse her şeyi.

Önce yayınevinin Londra'nın kenar mahallelerinden birinde yer alan deposuyla işe başladık. Depoda kayıtlı görünen 700 çalışanın sadece 500'ü gerçekti. Kalan 200 çalışan da Donald Duck, Mickey Mouse gibi adlarla kayıtlıydı. İngiltere'de sendikal denetim altın çağını yaşıyordu. Siparişin alınmasıyla teslimi arasında geçen süre altı haftayı buluyordu. Bu tam bir kaostu, ama hata orada çalışanlarda değil, bu duruma davetiye çıkaran yönetim yapısındaydı. Deponun kapatılması sürecini yönetmekle görevli ekibe alındığımda yirmi sekiz yaşındaydım. Bu vesileyle insan kaynakları, iş hukuku ve işten çıkarılanların psikolojisi konusunda bilgi edinmek zorunda kaldım. Durumu iyi kotarabildiğimizden şüpheliyim çünkü çalışanlar gelen siparişleri yakarak (evet, bildiğiniz yakarak) bizden intikam aldılar. Peki ben bu süreçte ne öğrendim? Evvela, işlerin göz göre göre denetimden çıkmasına izin vermemek gerektiğini. Bir de, tabii, insanları

işe alırken çok titiz olunması gerektiğini. Çünkü aksi takdirde, onları işten çıkarmak zorunda kalabilirsiniz ve bundan daha beter bir şey olamaz.

Bu dönemde başka birçok israf kalemini de ele almamız gerekti. Örneğin, Londra'nın merkezindeki Yazı İşleri ofisimizin üç ayrı kantini vardı. Bunlardan biri herkesin kullanımına açıktı, ikincisi öğle yemeklerinde bedava şarap, akşamları da kokteyller servis edilen, üç şefin yemek pişirdiği, (benim de bulunduğum) orta yönetim kademesine ayrılmış olan kantindi. Bir de, sırf yiyecek içecek ihtiyaçları için iki kişi çalıştıran büyük patrona ait olan üçüncü kantin vardı. Bu ofisi tamamen kapatıp ne varsa, bu gibi israfların yapılmadığı Oxford'a taşıdık.

Bu durumdaki bir yayınevini kurtarmak için sadece gereksiz birimleri kapatarak tasarrufa gitmek yetmez; her zaman yeni yatırımlar yapmak ve büyüme potansiyelini muhafaza etmek gerekir. 1981'de Oxford University Press'in ilk strateji geliştirme belgelerinden birini hazırladım. Yayınevinin bir yandan araştırma-inceleme ve eğitim alanlarındaki hedeflerini gerçekleştirirken, bir yandan da nasıl kazanç sağlayacağına dair öneriler içeren, George Orwell'ın romanından esinle 1984 başlığını attığım bir belgeydi bu. Yakın zamanda bu belgeyi tekrar okuyunca, işin doğrusu, biraz utandım. Getirdiğim önerilerin çoğu yayınevinin çıkarlarına hizmet eden, gülünç önerilerdi. İçlerinde sadece dizgi işini bu açıdan yüksek maliyetli olan İngiltere'den, daha yüksek kaliteli ve düşük maliyetli olan Hindistan'a taşıma önerisi yerinde geldi. Piyasada gerilemesine rağmen, bilimsel monografi yayımlamayı sürdürebilmemiz en çok bu sayede mümkün oldu.

Oxford University Press'te geçen on üç yıl bana ne öğretti peki? Her şeyden önce, organizasyonun şahıslardan daha önemli olduğunu öğretti. Orada bulunduğum süre içerisinde, sanırım, yayınevinin en çok satan ilk on listesine sadece iki kitap ekledim: *Oxford English Dictionary* Online ile *Oxford Textbook of Medicine*. Öğrendiğim ikinci ders, bu kitapların başlıklarından da anlaşılabilir. Kartvizitinizde yazması önemli olan isim, sizinkisi değil, çalıştığınız şirketin ismidir. Her kapıyı açan "Oxford" sihirli sözcüğü olmadan anlaşma yapmak çok daha zor oluyordu.

Oxford University Press'ten 1988'de ayrıldım. Nasıl ayrıldığımı merak edenler, istifamı verdiğim güne ilişkin şu yazıyı okuyabilir: https://hbr.org/2010/02/the-day-i-didnt-become-ceo.

Derken Londra'ya döndüm ve Güney Kensington'daki, içinde şahane ofislerin olduğu Michelin binasında yer alan Octopus Yayın Grubu'nda çalışmaya başladım. İşe başladığımda yayınevi, çok değerli kurucusu Paul Hamlyn tarafından Reed International'a henüz satılmıştı. Hamlyn Doğu Avrupa'da renkli baskının düşük maliyetli olmasını fırsat bilerek, muhteşem hediyelik kitapları İngiltere ve ABD piyasalarına ancak kitle piyasası için mümkün olan düşük fiyatlarla sokan ilk kişidir. Bense bastığı karton kapaklı kitaplarla kitle piyasasına girmeyi hedefleyen yeni bir yayınevi olan Mandarin Books'u başlatmak üzere işe alınmıştım.

Oxford University Press gibi vakur bir yayınevinden sonra Michael Jackson'ın *Moonwalk*'u, Thomas Harris'in *Kuzuların Sessizliği* ya da Madonna'nın tabuları yıkan *Sex* adlı kitabı gibi ticari kitaplar basan bir yayınevinde bulmuştum kendimi. Bastığımız ilk kitaplardan biri, eski bir İngiliz ajanı olan Peter Wright'n yazdığı *Spycatcher* (Casus Avcısı) idi. Dönemin İngiltere başbakanı Margaret Thatcher kitabı yasaklatmaya karar verdi. Kitabın az satacağı tahmin ederek 3000 kopya bastık. Sanırım dünyanın en büyük yanlış tahminlerinden biriydi bu, çünkü kitap Bayan Thatcher'ın yasağının yaptığı reklam etkisiyle dünya çapında beş milyonun üstünde satış rakamına ulaştı. İngiltere'de tanıtımını veya satışını yapmamız kanunen yasaklanınca biz de kitabı Avustralya'da yayımladık ve Londra'da yaşayan bir grup Avustralya'yı işe alarak, İngiltere'deki kitapçıları ziyaret edip İrlanda, Hollanda veya başka bir ülkeden kitabı sipariş etmelerini sağladık. Gerçekten çok eğlenmiştik.

Mandarin Books'ta yepyeni bir yayıncılık dünyasıyla karşılaşmıştım, tabii arada cidden aptalca şeylere de şahit oldum. Mesela, New York'a yaptığım bir ziyaret esnasında Robert James Waller'ın *The Bridges of Madison County* romanının New York Times'ın çok satanlar listesinde kırk haftadır birinci sırada olduğunu fark etmiştim. Oysa kitabın adını İngiltere'de hiç duymamıştım. Londra'ya dönüp kitabın İngiltere'deki yayıncısının kim olduğunu araştırınca, bizim yayınevi olduğunu öğrendim. Gelin görün ki, romanda bir fotoğrafçının hikâyesi

anlatıldığı ve İngitere'de kimse Madison County adlı bölgeyi bilmediği için, yayınevinden biri romanın adını *Siyah Beyaz Aşk* olarak değiştirmeye karar vermişti. Bu başlığı kitabın orijinal adıyla değiştirmemiz ve beceriksizliğimiz için kitapçılara özür mektubu yazmamız gerekti. Neyse ki, kitap bir milyondan fazla sattı, bundan çıkardığımız ders de yanımıza kâr kaldı.

Reed International'da çalışırken, bana büyük bir lütufta bulunmuş Harvard Business School'da katıldığım 12 haftalık İleri İşletme Programının maliyetini karşılamışlardı. Programın fiyatı 100.000$ gibi bir şeydi. Karakterime dair edindiğim bazı kaygı verici içgörüler bir yana, bu program bana ne öğretti?

Sanırım öğrendiğim en önemli şeylerin başında, risk-kazanç oranı geliyordu. Çoğu yayıncı haklı olarak satış oranlarını kendine kılavuz alır, dolayısıyla her zaman ilk önce en yüksek satışı hedefler. Peki ama bu en yüksek satışın maliyeti nedir ve ele geçen sıcak parayla başka ne yapılabilir? Riskin kazanca baskın çıktığı durumlar vardır ama bizimkisi zaten riskli bir iş olduğundan, risk almadan iş yapmamız söz konusu değildir. İşin sırrı, bu ikisi arasında doğru dengeyi tutturabilmektir.

Öğrendiğim ikinci önemli şey ise, küreselleşme olmuştu. İngilizce yayıncılığın, başarı için can alıcı önemde olan küresel boyutu malum. Ama işin içinde bir de kültürel boyut var. Üçte biri Asya'dan, üçte biri Avrupa'dan, kalan üçte biri de Amerika kıtasından olmak üzere, dünyanın dört bir yanından yüz yirmiye yakın yönetici on iki haftalık yoğunlaştırılmış bir kursta bir araya gelmişti. Hepsi de farklı sektörlerden ve iş geçmişlerinden gelen bu yüz yirmi kişiyle gerçek bir ortaklık yakalamıştık. İnsanlarla aramızda her zaman farklılıklar bulabiliriz ama benzerlikler farklılıklardan hem daha fazla, hem de daha önemlidir.

Bu programda öğrendiğim diğer şeylerse şunlardı: "Bilmiyorum" diyebilmenin önemi. Bilmemenin utanılacak bir yanı yoktur ama bazen bilmediğimizi saklama ihtiyacı duyarız. Bir de, iyi beceremediğimiz şeyleri yapmaya yeltenmemenin önemi. Sözgelimi, birçok yönetici ofis planlaması için haddinden fazla zaman harcıyor. Kim nereye oturacak, ofisteki şu köşeyi kim alacak, ofis içi akış

nasıl düzenlenecek, vs. Ben bu gibi işlerden hiç hoşlanmam ve eğer bir şeyden hoşlanmıyorsanız, bu muhtemelen onu kötü yapacağınız anlamına gelir. O işi sizden daha iyi yapacak birileri mutlaka vardır. Bir yatırım profiline iliştirilmiş detaylı hesap çizelgelerini dikkate almamayı da yine bu dönemde öğrendim. Rakamlar önemlidir elbette ama asıl önemli olan, yapılan esas işi anlamaktır.

Ben Harvard'dayken, Reed International şirketi Elsevier ile birleşerek, bugün dünyanın en büyük ve kârlı yayınevlerinden birini kurdu. Çok geçmeden, o güne dek yayımladığımız kitapların stratejilerine uygun olmadığına karar verdiler. Ben de kitap bölümünün başındaydım ve kitapların yayın haklarını satmalarına yardımcı olduktan sonra oradan ayrıldım. Bu satışın lehdarlarından biri olan Egmont böylece dünyadaki en iyi çocuk kitapları listelerinden birini alırken, lehdarlardan diğeri olan Random House ise geri kalan listenin hepsini adeta yok pahasına aldı. O kitapların bu kadar ucuza satıldığını bilseydim, kendim alırdım!

Bunun üstüne, bir arkadaşla güçlerimizi birleştirdik ve sonradan Elsevier'e satmak üzere Current Science Group (Güncel Bilim Grubu) adında bir firma kurduk. Bizim için biraz göz korkutucu bir girişim oldu bu. Yaklaşık 200 kişiden oluşan hayli geniş kadromuza rağmen, hemen hiç gelirimiz yoktu. Sene 1995'ti ve biz bilimcilere yönelik ilk sosyal ağı oluşturmaya çalışıyorduk. Çılgınca ama son derece ilham verici bir işti. Her pazartesi hesapta ne kadar para kaldığını öğrenmek için banka müdürüyle görüşmek zorunda kalınca çok şey öğreniyor insan. Yine de, bir iş kurmayı ve bu işi baştan planladığımız gibi Reed Elsevier'e satmayı başardık. Elsevier, şirketi satın alır almaz, dijital bileşenini kapattı çünkü son derece kârlı olan kendi mevcut iş modellerine meydan okuyan bir modeldi bu.

Sonrasında, ana ofisi Londra'nın Kings Cross bölgesinde bulunan Macmillan Yayınevi'nde genel müdür olarak işe başladım. Macmillan'ın dünyanın çeşitli yerlerinde ofisleri vardı ama benimkisi İngiltere'nin en büyük endüstriyel su yolu olan Regents Kanalı'na yukarıdan bakıyordu. Macmillan her şeyden biraz yayımlayan, kimi açılardan biraz eski kafalı bir yayıneviydi: Yüksek kalite edebiyat eserleri için Picador, kitle piyasası için Pan, dünya çapındaki okullara yönelik İngilizce dil öğretimi için Macmillan Education ve akademik monografiler ile ders kitapları için Palgrave Macmillan vardı. Pek çok ülkede yayıncılık yapıyorduk. Bu ülkelerden biri de Gamsberg Macmillan'ın bulunduğu Namibya'ydı. Bu kadar az nüfusu olan, otuz kadar yerel dilin konuşulduğu ve kârlılık seviyemizin yağmurlu sezondaki yağış miktarıyla doğru orantılı olduğu bir ülkede yayıncılık yapmayı kim düşünürdü ki?!

Hindistan'da ise yayıncılığın yanı sıra, dizgicilik, matbaacılık, web sitesi geliştirme gibi faaliyetler yürüten Macmillan'ın ülkenin yaklaşık yirmi şehrinde iki bin çalışanı vardı. Latin Amerika ve İspanya'da bulunan büyük çaplı İspanyol dili girişimimizin yanında, Ortadoğu ve Çin'de büyük sayılabilecek projelerimiz bulunuyordu.

Macmillan baştan aşağı hayli karmaşık, büyüleyici ve zorlayıcı bir deneyimdi. Buradan edindiğim ders şu oldu: Ya insanlara güvenirsiniz ya da onları kaybedersiniz. Diyelim ki, Arjantin'de bir işyeri açıp, oradaki işletmeyi uzaktan idare edemezsiniz. Yine de, insanların böyle önemli bir hususu bu kadar çabuk unutabilmesi şaşırtıcı.

Dönüp Macmillan'daki yıllarıma bakınca, yaptığımız en başarılı iş *Nature* dergisini büyük bir dijital bilim yayıncılığı şirketine dönüştürmemiz olduğunu görüyorum. Derginin haftalık satışı 60.000'di ve gelirinin büyük kısmı reklamdan ve seri ilanlardan geliyordu. Bir dergi gibi algılanıyor ve işletiliyordu ama aslında potansiyel bir bilimsel bilgi portalıydı. Kolları sıvayıp birçok yeni ve yan ürün piyasaya sürdük: *Nature Reviews, Nature Clinical Practice, Nature Proceedings* vs. *Nature* markalı yeni bir ürün piyasaya sürdüğümüz her seferinde, birileri çıkıp bize dikkatli olmamız, markaya zarar vermememiz gerektiği yönünde öneriler veriyordu. Herhangi bir markayı haddinden fazla genişletip zorlamanın riskli olduğu muhakkak ama kaliteyi muhafaza ettiğiniz, yatırım yapmayı istikrarlı şekilde sürdürdüğünüz ve markanın değerlerine sadık kaldığınız müddetçe her şey yolunda gider. Bizimkisi de böyle oldu. Makale başına bilimcilere ödenen ücretin bize maliyeti on kat düştü çünkü dijital erişilebilirlik sayesinde okurlarımızın sayısı 60.000'den 2.5 milyona çıktı, dolayısıyla satışlar ve kazanç da muazzam ölçüde arttı. Peki ben bu süreçten ne öğrendim? Risk alın. Bizler yayıncıyız. En iyi kişileri görevlendirin ve onları başarı kazanmalarına olduğu gibi, hata yapmalarına da olanak verecek şekilde yetkilendirin.

Nature markasının ve bu muazzam başarının mimarı olan kişi on yıl sonra Macmillan'da yerime geçti. Artık başka bir maceraya atılmakta özgürdüm, ben de böylece Bloomsbury'e katıldım.

Bloomsbury, Londra'da dört bir yanındaki yayınevleriyle bir dönem yayıncılığın merkezi olmuş Bedford Meydanı'nda yer alıyor. Yirminci yüzyılın sonunda meydandaki emlak fiyatlarının artmasıyla yayıncılar burayı terk etmiş olsa da, artık yavaş yavaş geri dönüyorlar. Sonuçta her şey bir döngü meselesi.

Bloomsbury'e girdiğimde, yayınevi *Harry Potter* serisinin yedinci ve son kitabını henüz yayımlamıştı. En azından, biz bu kitabın serinin sonu olduğunu düşünüyorduk. Yani Rowling'in yazmaya devam edeceğinden habersizdik. Potter'dan sonra ne basacaktık? Cevaplamamız gereken soru buydu. Bir sonraki *Harry Potter*'ın izini sürmeye çalışabilirdik ama Gutenberg'in ilkini bile bulmasının 500 yıldan fazla zaman aldığı düşünülürse, bizim iki yılda bulma ihtimalimiz epey zayıftı. Rock starların, politikacıların ve isim yapmış yazarların kitaplarına yatırım yapmaya çalıştık ama işe yaramadı. Bloomsbury baştan aşağı kaliteyi çağrıştıran ve kitlesel popülerliğe fazla yaslanmayan bir marka (gerçi bu ikisi bir araya gelince işler biraz karışıyor....).

Biz de farklı bir strateji izlemeye karar verdik ve bazıları sıkıcı diye nitelendirse de, benim yüksek kaliteli ve dijital arayüzlü akademik ve profesyonel yayıncılık dediğim yayıncılık tarzına yatırım yapmaya başladık. Tam olarak kaç şirketi satın aldığımızı hatırlamıyorum ama dokuz yılda on altı şirketti sanırım. Devraldığımız bu şirketlerin hepsi de görece küçük şirketlerdi ve iş hacmi oranının onlara bir faydası olmadığı için, finans hukuku ekibimiz benden nefret ediyordu. Ama küçük şirketleri devralmanın iyi yanı, neyi devraldığınızı bilmenizdir. Daha büyük şirketleri devraldığınızda karşınıza çıkabilecek pürüzlerle karşılaşmazsınız. Biz de şirket alımları konusunda seçici davranıyorduk ve bu durum lehimize işliyordu.

İngilizcedeki en önemli Shakespeare baskısı olan *The Arden Shakespeare* serisinin bu anlamda klasik bir örnek olduğunu düşünüyorum. Bu seriyi aldığımızda sınırlı bir piyasası olduğunu biliyorduk ama serideki kitapların ideal

olduklarının da eşit ölçüde farkındaydık. Bu seriyi devralmak genel stratejimize de uygundu, çünkü çağdaş ve klasik oyunlardan oluşan çok kapsamlı bir listemiz vardı ve Arden bu listede iyi duracaktı. Bu sayede zaman içinde, dünyanın her yanındaki üniversitelere satılmak üzere Drama Online adlı, mevcut en kapsamlı tiyatro oyunu veritabanını oluşturabildik.

Bloomsbury'de uyguladığımız şirket alımı stratejisinden ne öğrendim peki? İş hacmiyle kalite arasındaki dengeyi sağlamanın ne kadar önemli olduğunu ve entegrasyonun, yani özellikle kültürleri ve temel bilgi teknolojisi sistemlerini entegre etmenin ne kadar güç olduğunu öğrendim. Stratejik vizyonun ne kadar merkezi önemde olduğunu da yine bu süreçte öğrendim. Sanırım son dokuz yılda geri çevirdiğimiz iki yüz kadar şirket olmuştur. Bunun nedeni, kötü şirketler olmaları değil, şirketin bütününü daha iyi yapabilecek bazı özelliklerden yoksun olmalarıydı.

Benim için müthiş eğlenceli olan bu yayıncılık serüveni boyunca sürekli öğrenmeye, hem öğrenci hem de öğretmen sıfatıyla yayıncılık kurslarına katılmaya çalıştım. İngiltere üniversitelerinde açılan yayıncılık kurslarının sayısı giderek artıyor. Bazıları mesleki, bazıları daha akademik, bazıları daha uluslararası veya yerel, bazıları da teknoloji veya yaratıcı yazarlık odaklı olan kurslar bunlar. Sektörümüzü dünya çapında müthiş besleyen kurslar. Bazen ne kadar düşük ücretlerle çalıştıklarını hesaba katınca, işe aldığımız insanların vasıflarını hak etmediğimizi düşünüyor ve onlara şükran duyuyorum. Yayıncılık kurslarını açtıkları ve zamanımın önemli bir kısmını ders verip danışmanlık yapmaya ayırmama olanak sağladıkları için bu üniversitelere de müteşekkirim.

Yayıncı birliklerinin rolü de hem benim hayatımın önemli bir parçasını, hem de genel olarak yayıncılığın can alıcı parçasını oluşturuyor. Halihazırda, merkezi Cenevre'deki pejmürde bir binada bulunan Uluslararası Yayıncılar Birliği'nin (IPA) başkanlığını yürütüyorum. Uluslararası Yayıncılar Birliği'nin küçücük ofisinde inanılmaz bir iş yüküyle çalışan üç personeli var. Birkaç sene öncesine kadar başkanı olduğum İngiltere Yayıncılar Birliği'nin de uzun yıllar birçok komitesinde yer aldım. Bana sık sık neden yayıncı birliklerinde görev aldığım soruluyor. Bu iyi bir soru. Sanırım ilk cevabım şu: Sektörümüzden çok şey edindim ve bunları geri vermek benim için önemli. İkinci olarak da, bu sektörden dünya çapında o kadar çok arkadaşım oldu ve arkadaşlarla temas halinde olmak iyi geliyor.

Gelgelelim, yayıncı birliklerinde görev almak her zaman o kadar da eğlenceli bir şey değil. Oxford University Press'ten kitabı çıkan bir yazarın şu sözleri geliyor aklıma: Kitabımın OUP'den çıkmış olması bir düşesle evlenmek gibi. İnsana hazdan ziyade onur veren bir deneyim. Uluslararası Yayıncılar Birliği Başkanı olmak için de aynı şey söylenebilir!

Yayıncı birlikleri çok şey yapıyor. Yürütülen faaliyetlerin büyük kısmı vitrine yansımayan şeyler olunca, yayıncılar sıklıkla, ödemek zorunda oldukları üye aidatlarından şikâyet ediyor. Bunu anlıyorum. Peki bu birliklere ödedikleri aidat karşılığında yayıncıların eline ne geçiyor? Birkaç örnekle anlatayım.

Korsan yayıncılık birçok ülkede halen çok yaygın ama bu birlikler sayesinde sektörümüzü temsil edebiliyor ve Çin, Ortadoğu, Hindistan, Latin Amerika gibi birçok yerde korsan yayıncılıkla mücadelede başarılar elde edebiliyoruz. Şu an önümüzde İnternet korsancılığı sorunu var; çözümü daha incelikli bir yasal ve teknolojik danışmanlık ve altyapı gerektiren bir sorun bu.

Bir de telif hakları meselesi var tabii. Son derece basit, fevkalade önemli ve elimizi güçlendiren bir yasa bu. Sözgelimi, size okuduğum bu kâğıtta yazanların telif hakkı bana ait. Herhangi bir yere tescilletmem gerekmiyor. Bunları istediğim gibi satabilir, lisanslatabilir ya da bedavaya verebilirim. Bunlar tek kelimeyle benim kelimelerim. Gelgelelim, politikacılar kendilerine popülerlik ve oy kazandıracak şeyler yapmayı severler ve yasa değişiklikleri yapmak da buna dahildir. Telif hakkına yönelik en son tehdit, eğitim malzemelerine getirilmesi tartışılan telif muafiyetidir. Çeşitli ülkelerde, okul ve üniversitelerin telif yasası kapsamının dışında tutulması gerektiğini düşünenler var. Bunun gerekçesi olarak da, eğitimin iyi bir şey olduğunu ve ders kitaplarının sözgelimi fotokopiyle ücretsiz çoğaltılmasının yasallaşması gerektiğini söylüyorlar. Bunlar kulağa hoş geliyor ama böyle bir durumun doğuracağı sonuçların hiç de hoş olmayacağı ortada. Örneğin, Kanada hükümeti okullarda okutulan ders kitaplarının ve yazılı müzik materyallerinin vs. kısmen fotokopiyle çoğaltılmasını yasal hale getirdi. Sonuç olarak, kazanç kaybıya beraber Kanada'da yerli eğitim yayıncılığı sektörü küçülmekte, Kanada okulları ABD menşeli ders kitaplarına giderek

daha bağımlı hale gelmekte ve bu da Kanada kimliği ve kültürünün daha da aşınmasına yol açmaktadır. Uluslararası Yayıncılar Birliği, yayıncıların yasa değişikliğinden kaynaklanan bu durumunu Cenevre'deki Dünya Fikri Mülkiyet Örgütü'ne götürerek bu çılgınca fikrin yayılmasını engellemeye çalışmaktadır. Yayıncılığın daha dijital bir geleceğe doğru olması gereken koşullarda gelişmesini istiyorsak, vermemiz gereken, bitmeyecek bir mücadele bu. Telif hakkı dijital çağa uyarlanabilirdir ve kültür, eğitim, bilim ve özgürlük açısından olsa olsa faydalı olduğu söylenebilir.

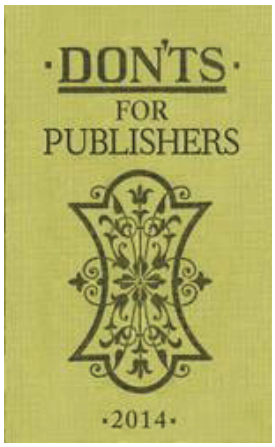
Vergi meselesine gelirsek, İngiltere'de matbu kitaplara %0 KDV uygulaması gibi bir şansımız var. Sektörümüzün büyümesine ve yurtiçinde olduğu gibi, küresel çapta da daha fazla rekabet gücüne kavuşmasına büyük katkı sağlamış bir faktör bu. Uluslararası Yayıncılar Birliği şimdi, yerel yayıncı birliklerini desteklemek amacıyla matbu kitaplarda düşük (veya %0) KDV için mücadele veriyor. Büyüyen bir yayın piyasasına sahip olmak, bir ülke için kitaplara konan vergilerden elde edilen cüzi miktardaki gelirden çok daha değerli. Şu anda Kenya'da eğitim kitaplarına konan vergilerin kaldırılması için bir kampanya yürütüyoruz, çünkü bu vergiler sadece yayıncı ve yazarlara zarar vermekle kalmıyor, öğrencilerin okuldaki başarısını da olumsuz yönde etkiliyor.

Son olarak, Uluslararası Yayıncılar Birliği'nin (telif haklarının korunmasından sonraki) ikinci misyonu olan yayın özgürlüğüne değinmem gerek. Bizim görevimiz, dünyanın her yerinde yayın özgürlüğünü savunmak. Ve bu özgürlük sürekli tehdit altında. Türkiyeli yayıncılar olarak bu özgürlüğün nasıl kırılgan olabildiğini zaten biliyorsunuz. Yayın özgürlüğünü sadece hükümetler tehdit etmiyor. Dev teknoloji şirketleri de dağıtım kanallarını denetim altına alarak, bazı materyallere kendi platformlarında yer vermemek suretiyle ifade özgürlüğüne etkili bir darbe indirebiliyorlar. Facebook'un Vietnam'daki napalm bombası saldırısından kaçan kızın ikonlaşmış fotoğrafını sansürlemesi ve Apple'ın şirket itibarını zedeledikleri gerekçesiyle bazı Fransız dergilerine sansür uygulaması, bu durumun yakın zamanda yaşanan endişe verici örnekler.

Başa dönecek olursak, bu sektörde geçen kırk dört yıl bana ne öğretti? Sanırım en önemli kural, işe devam etmek. İşe devam etmezseniz, hiçbir şey elde edemezsiniz. Bir de tabii, risk almazsanız.

Yatay organizasyon yapıları karmaşık hiyerarşilerden her zaman daha iyidir. Bazı büyük uluslararası yayıncıların dev boyutlarına ve karmaşık yönetim yapılarına bakınca, bunların yetersiz ve hantal bir karar alma sürecine yol açtığını düşünüyorum. Hiyerarşik yapılar, yüksek kademedekiler başta olmak üzere, çalışanların pazara, yeni yönelim ve gelişmeleri kavrayacak kadar yakın olmasını da engelleyen yapılar aynı zamanda.

Fark etmesi benim için biraz zaman alan bir ders daha var. Eskiden yayıncılar yazarlar ve geri kalan herkesten önde gelirmiş gibi düşünürdüm. Şimdi şimdi fark ediyorum da, yayıncılar olarak hepimizin hayatındaki en önemli kişiler yazarlardır: Okul kitabı yazarları, romancılar, şairler, çocuk kitabı yazar ve çizerleri, araştırmacılar, bilimciler, yaptığımız işin kalbinde onlar var. Bazen kendimizi öne çıkartıp onları unutabiliyoruz. Ama yayıncılar olarak kendimizi onların efendileri gibi değil, hizmetkârları gibi görmemiz gerekir.



Birkaç sene önce Bloomsbury'de arşivlerimizden çıkardığımız yüz yaşındaki iki kitabı yeniden yayımladık: *Don'ts for Husbands* (Kocaların Yapmaması Gerekenler) ve *Don'ts for Wives* (Karıların Yapmaması Gerekenler). Verdikleri öneriler çağdaş veya siyaseten doğru sayılmasa da, iki kitap üç milyon kopya satmakla kalmayıp Fransızca ve Almancaya da çevrildi (kim bilir belki bir gün Türkçeye de çevrilir!). Ben de emekli olunca, *Yayıncıların Yapmaması Gerekenler* başlıklı bir kitap yazmaya karar verdim.

İşte bana göre yapılmaması gereken birkaç şey:

- Eski telif yayınları göz ardı etmeyin. Eskiler arasından, en az yeniler kadar değerli kitaplar çıkabilir.

- Eski telif yayınlara haddinden fazla kıymet biçmeyin. Beğeniler zamanla değişen şeylerdir.

- Satıcı gibi davranmayın. Bir yayıncının satıcıdan farklı düşünebilmesi gerekir.

- Satıcıların her söylediğine aldanmayın çünkü size genellikle işlerine geleni söylerler.

- Hesap çizelgelerine inanmayın çünkü bunlar çizelgeyi hazırlayanların savlarını desteklemek üzere oluşturulmuş belgelerdir.

- Strateji danışmanlarının size söylediği her şeye inanmayın. En çok umursadıkları şey, alacakları ücrettir.

- Dijital gettolar yaratmayın ve dijital bir strateji izlemeyin. Bunun yerine, dijital olanı kapsayan bir yayıncılık stratejiniz olsun.

- Sistemlerinizi gereğinden fazla teknikleştirmeyin. Aşırı karmaşık ve detaylı sistemler krize götürür.

- İyi işler yapmaktan hiç vazgeçmeyin çünkü bunlar muhtemelen düşündüğünüzden daha uzun ömürlü olacaktır.

Konuşmamı daha olumlu bir tonla bitirmek için şimdi de yapılması gerektiğini düşündüğüm bazı şeyleri sayayım:

- Yaptığınız esas işten ne kadar uzak görünürse görünsün, yayıncılığın farklı boyutları hakkında elden geldiğince çok bilgi edinin.

- Öğrenmeye devam edin.

- Hata yapmaya devam edin.

- Daha fazla şeyi ölçüp tartın ve bu değerlendirmelerden kendinize ders çıkarın.

- Alabildiğiniz kadar risk alın ve bu risklerin olumsuz yanlarını en aza indirgemek için elinizden geleni yapın.

- Ve çalışırken eğlenmeyi ihmal etmeyin.

Richard