

Amerika'nın Unutulan İşadamı*

Anthony Young**

Yirminci yüzyılın ilk yarısında, Powel Crosley ismi Amerikan işadamları arasında pek fazla bilinmezdi. Buna rağmen Crosley'nin yaratıcılığı ve sebatı, onun, dönemin en tanınmış kişilerinden biri olmasını ve ürünlerinin de milyonlar tarafından tanınmasını sağladı. Devlet regülasyonlarının fiilî yokluğunda, giriştiği her işin üstesinden gelmeyi başaran Crosley'nin çalışmalarının etkisi günümüzde dahi hâla hissedilmektedir.

1886 yılında Cincinnati, Ohio'da doğan Powel Crosley Jr., hızlı teknolojik gelişmelerin yaşandığı bir devirde çocukluğunu geçirdi. Yeni bir yüzyılın başlangıcında, genç Crosley, yeni taşımacılık ve iletişim biçimlerinin geliştirildiği bir keşif çağının başlangıcında bulunuyordu. Horatio Alger'in, sıkı çalışma, dürüstlük ve sebat sonucunda iktisadî başarı kazanan yürekli bir gençliği anlattığı romanları, bir genç olarak onun hayal gücünü ateşledi. Bu güçlü kapitalist etki, Crosley'nin, kendisinin de bir gün zengin bir adam olabileceğine olan inancını güçlendirdi. Babasının defalarca maçlarına götürdüğü beyzbol takımı Cincinnati Reds'in maçlarını arka sıralardan, seyrederken, genç Crosley, bir gün hayalini kurduğu ekonomik başarıyı elde edip, bu beyzbol takımının sahibi olacağını hayal dahi edemezdi.

* "America's Forgotten Entrepreneur", *Ideas on Liberty*, Ekim 2001.

** İktisatçı, yazar.

Crosley, Ohio Askerî Enstitüsü'ne devam ederken, yeni kurulan Henry Ford Company'nin 1903 yılında ürettiği A Modeli ve aynı yıl Kuzey Carolina, Kity Hawk'ta Wright Kardeşler tarafından gerçekleştirilen ilk uçuş denemesi onun hayal gücünü harekete geçirdi. Eğer Crosley bir işadamı olmak istiyorsa, öncelikle bir mühendis olması gerekiyordu. Bu nedenle o da, 1906 yılında mühendislik eğitimi almak için Cincinnati Üniversitesi'ne kaydoldu, ancak 1907 yılında ani bir karar vererek üniversiteyi bıraktı. Pahalı olmayan, altı silindirli bir otomobil üretebileceği kanaatine varınca, küçük bir üretim atölyesi kurmak için 10.000 dolar borç aldı. Ancak tüm umutlarını yıkan 1907 buhranına kadar, Crosley, sadece protatip otomobil üretmeyi başarabildi.

Crosley, otomobil imalatı ve pazarlaması konusunda deneyime ihtiyacı olduğunu düşünüyordu ve bu sebeple Indianapolis'e gitti. Orada birçok küçük otomobil üreticisi için çalıştıktan sonra 1910 yılında Cincinnati'ye döndü. Aynı yıl, Gwendolyn B. Aiken ile evlendi. Bayan Crosley, eşinin ileri görüşlülüğüne hayrandı ama onun geleceğiyle ilgili endişeleri vardı. Crosley, otomobili hâlâ kişisel taşımacılığın geleceği olarak görüyordu. Sonraki beş yıl içinde, kendi işini kurmak için birçok girişimde bulundu. Bunlardan biri, motosiklet sepeti (sidecar) şirketi idi; fakat Crosley'nin imal etmeyi plânladığı otomobil hâlâ bir hayal olarak kalmaya devam ediyordu.

1916 yılında Crosley, American Automobile Accessory Company için çalışmaya başladı. Burada, yaratıcılığı sayesinde, başarılı "aftermarket"¹ ürünleri üretti. Crosley, bu arada, faal bir şekilde postayla satış işi ile (mail-order) ilgileniyordu ve bunda çok başarılıydı, öyle ki 1917 yılında çalıştığı şirketi satın aldı. Crosley artık kendi işini kurmuştu ve 1918 yılında, gelişen postayla satış işi, artık, yılda bir milyon dolar kâr getiriyordu. Şirketin başarılı olmasında yardımcı olan kişi Powel Crosley'nin kardeşi Lewis M. Crosley'di. Lewis'in ticarî zekâsı, Powel'in gelecekteki ticarî atılımlarında hayatî bir rol oynayacaktı.

Bir Crosley ile Oradasımız

1920 yılında radyo yayıncılığı başlangıç evresindeyken, radyo imalatçılarının sayısı çok azdı. "Lambalı radyo" (Vacuum-tube) teknolojisi gelişmek

¹ Yeni ihraç edilen menkul kıymetlerin borsa fiyatından alınıp satıldığı piyasa (ç.n)

teydi, buna mukabil üretim maliyeti de çok yüksekti. Bu sektördeki imalatçılardan biri olan Precision Equipment Co. Inc. de Cincinnati'de radyo üretiyordu. 1921 yılının Şubat ayında, Crosley, 9 yaşındaki oğlu Powell'a bir radyo satın almak istiyordu. Crosley, bir radyo üreticisine gitti ve radyo fiyatlarını görünce şok oldu, çünkü küçük bir çocuk için alınabilecek uygun fiyatlı bir radyo yoktu.

Bunun üzerine, Crosley, hemen radyo yapımı ve işleyişi üzerine çalışmaya başladı. Crosley, "lambalı radyolar"da kullanılan "kristal" teknolojisinden faydalanarak bir radyo üretti, ki bu, radyo meraklılarının yıllardan beri yaptıkları bir modeldi. Üretilen bu radyonun maliyeti sadece 35 dolardı. Fakat bu fiyat bile Crosley'e göre hâlâ fazlaydı. Ucuz radyo üretiminin ticarî imkânını/ihtimalini görünce, Crosley, Cincinnati Üniversitesi'nde elektrik mühendisliği eğitimi alan, *Wireless Age* dergisinde kendisinden övgüyle bahsedilen yetenekli, amatör bir radyo operatörü olan Dormen Israel ile görüştü. Israel'e tüketici piyasası için, kristal radyo dizayn edip edemeyeceğini sordu. Kendi işiyle alakalı, satın almış olduğu "phonograph-cabinet" şirketinin üretim imkânlarını kullanarak, Crosley, seri üretime başladı. Harko Junior kristal radyo serisi 20 dolara satışa çıkarıldı ve birkaç hafta içinde piyasayı alt üst etti. Bunu, Harko Senior "lambalı radyo" serisi izledi ve 1921 ve 1922 yılları arasında bunlara "multi-tube" (çoklu lambalı radyolar) radyolar eklendi. Crosley, radyolarının fiyatlarını düşük tutmanın anahtarının, etkili bir seri üretim olduğunun farkına vardı. Üretilen her radyoda, aynı zamanda, parça üretimi ve parça montajının etkili ve verimli bir şekilde gerçekleşmesini sağlayan Ford'un metodundan yararlandı. Diğer ürünlerinin çoğunda olduğu gibi, Crosley, bunları da "posta yoluyla" sattı, ancak daha sonra satış ağını da oluşturdu.

Edwin Armstrong, "lambalı radyo"nun performansını yükseltmek için geliştirilen yenileyici devre (regenerative circuit)'nin patentini almıştı. Crosley'nin yenileyici devreyi kullanmak için gerekli olan ruhsatı yoktu, ama Precision Equipment Company bu ruhsata sahipti. Crosley, radyonun önündeki uzun geleceğe baktığında, bu piyasanın birkaç yıl içinde büyük gelişme göstereceği kanaatine vararak, 1923 yılı Ocak ayında bu şirketi satın aldı, fakat radyo imalatı işini Crosley Manufacturing Company'nin diğer faaliyetlerinden ayrı tuttu. Armstrong ruhsatı devredilebilir olmadığı için, 1924 yılında, Crosley, Precision Equipment

Company ismini, Crosley Radio Corporation olarak değiştirdi ve bu isim altında çok büyük miktarlarda radyo sattı. “Bir Crosley’le Oradasınız” sloganı Crosley radyolarının tüm reklâmlarında kullanıldı.

1921 yılında, Crosley, Harco’yu başlattıktan kısa bir süre sonra, yayıncılık imkânını keşfetti. O bahar, kendi evinden düşük güçte bir istasyon yayını yapmak için deneme ruhsatı aldı, fakat aslında onun yayıncılıkla ilgili hayali çok daha büyüktü. 1922 yılının Mart ayında, Crosley Manufacturing Company’ye Birleşik Devletler Ticaret Departmanı tarafından ruhsat verildi ve radyo istasyonu WLW harfleriyle tanımlandı. Yayın gücü 200 W’dan 500 W’a kadar yükseltildi, daha sonra da 1000 W’a çıkarıldı. Şirketin Cincinnati merkez binasından 5000 W kullanılarak yayın yapılmasına kadar bu artış devam etti. WLW’nin gelişim plânını tutan kişi James L. Chambers’dı. O günün diğer kapitalistleri gibi, Crosley de üretim, pazarlama ve yönetim alanlarında kendisinin yanında yetenekli profesyonel kişilerin bulunmasının hayatî önem taşıdığını biliyordu.

Popular Mechanics dergisinin 1925 Ocak sayısında yazılanlara göre, 1925 yılı itibariyle, Crosley Radio Corporation, günlük 5000 adet radyo üretimiyle, dünyanın en büyük radyo imalatçısıydı ve üç fabrikaya dağılmış yaklaşık 1000 çalışanı vardı. 1927 yılında, şirket 18 milyon dolarlık satışından 3 milyon dolar net kâr elde etti. Bir dergi, Crosley’i, “Radyonun Henry Ford’u” olarak nitelendirdi.

Şirket, yirminci yüzyılın boyunca şirket gelişimini sürdürdü. Mevcut olan dört katlı merkez binasının yanına, altı katlı bir ek bina daha inşa edildi ve 1929 yılında da sekiz katlı bir bina daha yapıldı. Sekizinci katta çok sayıda WLW stüdyoları bulunuyordu ve artık istasyon 50.000 W’lık bir güce sahipti. Cincinnati dışında Mason Ohio’ya yerleştirilmiş olan vericiyle, canlı yayınlar Jacsonville, Florida ve Washington D. C. gibi uzak mesafelerden de dinlenebiliyordu.

Crosley 1929 yılında borsada fiyatların ani düşüşü öncesinde borsaya ciddî yatırımlar yapmayıp, onun yerine, kendi şirketine yatırım yapmayı tercih etti. Crosley, üretim alanını, ürettiği radyolarda olduğu gibi, rakiplerinden çok daha ucuza fiyatlandırıdığı değişik elektronik araçlarla çeşitlendirdi. Ekonomik buhran boyunca, Crosley, fabrikalarının işleyişini sürdürmesini ve işçilerin çalışmaya devam etmesini sağlamayı başardı. Nakit durumunun güçlü olması, şirketinin 1929 Bunalımı’nda faz-

Piyasa

la zarar görmeden çalışabilmesini sağladı. Aslında Crosley, bu dönem boyunca genişlemeyi de başardı ve yenilik getirici metodları ortaya koymaya devam etti. 1930 yılında, Crosley, Chicago'nun batı kıyısından, uçak içine yerleştirilen ve uçaktan yayın yapan ilk istasyon olma özelliğine sahip vericiyle Ulusal Hava Yarışına (National Air Race) katıldı. Aynı yıl, Crosley, "Roamio" adlı ilk araba radyosunu tanıttı. Bu radyolar, "after-market" ürünü olarak satıldı ve binlerce arabaya monte edildi. Çok geçmeden otomobil üreticileri araba satışlarında, radyoyu bir seçenek olarak önermeleri gerektiğinin farkına vardılar.

Ulusun İstasyonu

Crosley, WLW'ye giriştiğinden beri, sürekli olarak yayın gücünü artırmak için uğraşmıştı. 1932 yılında, WLW'yi dünyanın en güçlü radyo istasyonunu yapmak için bir proje tasarladı. Bu, diğer radyo istasyonlarının hayal bile edemedikleri bir büyüklüktü. Crosley'nin aklından geçen şey istasyonun gücünü 500.000 W'a çıkarmaktı. Bu plânla ilgili iki temel sorun şuydu: Proje teknolojik olarak mümkün müydü ve bu güçte bir yayın yapmak için ruhsat alabilecek miydi? Projeyi gerçekleştirebilmek için, Crosley, bu konu üzerinde çalışacak, yayıncılık alanındaki en deneyimli kişileri bir araya getirmek zorundaydı. Bu durum da, RCA, Westinghouse ve General Electric'in mühendislik yeteneklerinin birleştirilmesini gerekli kılıyordu. Ruhsat konusunu görüşmek üzere Washington'a iş seyahatleri gerçekleştirildi. RCA'nın güçlü başkanı David Sarnoff, bu tutkulu plânı destekliyordu. Sonunda, Crosley, emeline ulaştı. 1933 yılının Şubat ayında, Mason'da dünyanın en güçlü vericisinin üretilmesi için yapılan kontrat, beklendiği gibi, RCA'ya verildi. Mühendisler, müthiş bir hızla bu proje üzerinde çalıştı. Onbir ay sonra, proje tamamlandı ve denemeler başladı.

Yeni WLW faaliyetiyle ilgili her şey çok büyüktü. Yayın kulesi 253 metre yüksekliğinde ve 135 ton ağırlığındaydı. Şirketin yakınındaki şubesi, dakikada 500 galon su sirkülasyonu yapan açık hava havuzu ile gelişmiş bir soğutma sistemini içeriyordu. 2 Mayıs 1934, tarihinde saat program tüm gücüyle çalışmaya başladı. Yayınlar, merkez Avrupa ve Güney Amerika'da çok net bir şekilde dinlenebiliyordu.

Tüm bu faaliyetlerin arasında, Crosley, başka bir hayalini daha gerçekleştirdi. Crosley, Şubat ayında, Cincinnati Reds'i, Wall Street'de fiyat-

ların aniden düşmesi neticesinde servetinin büyük bir kısmını kaybeden Sidney Weil'den satın almıştı. Maçlara olan ilgiyi artırmak için, Crosley, bir beyzbol komisyonu üyesinden, yeni ismiyle Crosley Sahası'nda gece maçları düzenlemek için izin aldı. 24 Mayıs 1934 yılında 632 adet ışığın aydınlattığı stadyumda yaklaşık 20.000 taraftar Cincinnati Reds ve Philadelphia Phillies arasında oynanan, beyzbol tarihinin ilk gece maçına tanık oldu. Gece maçına olan ilgi ortalama olarak gündüz maçına olan ilginin dört katı olduğundan, bu durum takımın nakit sıkıntısını büyük oranda giderecekti. Ve bir kez daha Crosley, başkaları tarafından gıpta edilen öncü bir iş ortaya koymuş oldu.

Crosley'nin gerçekleştirdiği ilkler devam etti. 1933 yılında, kapısında raf bulunan "Shelvador" serisi buzdolaplarını üretti ve daha sonra diğer üreticiler de onu örnek alarak benzer buzdolapları üretmeye başladılar. Crosley, 1934 yılında gündüz kuşağı (dizi) programları için sponsor olarak Procter&Gamble ile anlaştı. Fakat, Crosley Radio Corporation, zamanla Atwater Kent'ten Zenith'e kadar sayıları atmış geçeni diğer rakipleri karşısında piyasadaki lider pozisyonunu kaybetti.

Yeni İstikametler

Crosley kendi arabasını üretme hayalinin peşini hiç bırakmadı. Amerikan ekonomisinin kötüye gittiği bir zamanda bile insanların satın alabilecekleri arabalara hâlâ ihtiyaç duyulduğunu düşünüyordu. 1939 yılında, Crosley, Amerika'ya ilk "küçük" arabayı tanıttı. Bu araba, 80 inçlik tekerlek tabanına, küçültmeli 39 küp inçlik motora sahipti ve fiyatı 350 dolar civarındaydı. Bu arabalar herhangi bir Crosley aletleri satıcısından temin edilebilirdi. Tabii ki otomobiller Ohio'da üretiliyordu. İkinci Dünya Savaşı'nın patlak vermesinden sonra, benzin fiyatları ilân edildiğinde, yüzü gülen sürücüler, her galonda 30 mil/50 km tasarruf eden Crosley arabalarının sahipleriydi. Savaş sırasında diğer tüm araba imalatçıları gibi, Crosley de, savaş malzemeleri üretmek için araba imalatını durdurdu.

1941 yılında Crosley'nin şirketi saldırı durumundaki uçakların imha edilmesi için gemilerden ateşlenen mermilerde kullanılan ve merminin infilak etmesini sağlayan tapaların (proximity fitilleri) üretimi için Birleşik Devletler Donanması tarafından seçilen sadece beş şirketten biriydi. Crosley Corporation, üretim kapasitesinin zirvesinde olduğu bu dönemde üç vardi-

Piyasa

ya çalışarak, günde 16.500 adet tapa üreten 10.000 kişi istihdam etti.

Otomobil imalatı savaş bittikten sonra yeniden başladı ve savaş sonrası ekonomide şirketin otomobil dışındaki diğer alanlardaki üretiminde de artış oldu. Televizyonun ortaya çıkışıyla birlikte, Crosley, sanayide en çok satılan alet hâline gelen ilk portatif/taşınabilir televizyonu üreterek bu alanda bir öncü oldu.

Crosley, 1961 yılında öldü ama Crosley'nin belli başlı cihazları -ve radyolar-bugün hâlâ bağımsız dağıtıcıların ülke çapındaki bağları sayesinde tüketicileri ile buluşuyor.

1991 yılında Crosley'nin Florida'da Sarasota Körfezi'ne bakan ilk malikanesi, Seagate Manatee Country Commission tarafından evin korunması ve Powel Crosley İşadamı Müzesi'nin kurulması amacıyla satın alındı. Bugün University of South Florida ve Manatee Community College'nin yardımlarıyla işadamlığı alanında bir üniversite programı oluşturuluyor. Müfredat programı gereğince, Müze ve yakınındaki Manatee Kongre Merkezi iş alanındaki dünyanın en seçkin liderlerini ve işadamlarını konu alan Powel Crosley İşadamlığı Seminerleri'nin gerçekleştirildiği yer olacak.

Crosley, masraflarını yükselten (driving up) devlet regülasyonları olmadan ürünlerini tüketicilere pazarlama konusunda başarılı oldu. Crosley minimum ücret kılavuzlarıyla, Özürlü Hareketindeki Amerikalılarla, OSHA şartlarıyla, EPA standartlarıyla veya bir ürünü piyasaya sunmakta karşılaşılan sayısız diğer engellerle uğraşmak zorunda değildi. Buna rağmen, yaratıcılık vasfına sahip olan Crosley'nin, doğru bildiği şeyleri yapmak için gerekli yolları bulacağından hiç şüphesi yoktu. Crosley, müstakbel işadamları için bir model olmaya devam edecek.

Çeviren: A. Zeynep Kopuzlu