

ETKİN LİDERLİK VE MARKA YÖNETİMİ

Verda Özge Ünal

Endüstri Mühendisliği Bölümü Öğrencisi

Mezuniyetimize bir sene kala sorgulamaya başladığım etkin liderlik kavramı, iş dünyasına yön veren CEO'ların oluşturduğu örgütsel mekanizmalar, lisans eğitimimdeki bu geçiş döneminde mesleki anlamda bende büyük etkiler uyandıran bir kılavuz niteliğinde olmuştur. Bunlardan 21. yüzyılda Amerikan ekonomisinde yarattıkları gelişimlerle yönettikleri markalara kültürel bir miras bırakan 'Fortune 500' liderlerinin birkaçından sizlere bahsetmek istiyorum.

1980'lerin sonlarında Amerika'da yaşanan finansal kaostan ve 'downsizing' fırtınasından etkilenerek kan kaybına uğrayan firmalardan biri olan General Electrics henüz öngöremediği işletme hatalarını Jack Welch ile yeniden yapılandırabileceğini ve piyasaya önemli silahlarından biri olan 6 Sigma kaliteyle geri dönebileceğini bilmiyordu. 20 yıl sonra Fortune 500 'de "kusursuz lider" olarak yayınlanan Welch olağanüstü kararlılığıyla şirket kültürünü inovatif fikirleriyle yenileyip 'double digit' büyümeyi sağlamış, şirketi Amerika'nın en rekabetçi kurumlarından biri haline getirmiştir. Welch'in uzun yıllar önce öngördüğü şirket içi devrimlerden en önemlileri olan yönetim katmanlarından sıyrılmak, şirket içi bürokrasiyi egale etmek, 6 Sigma yaklaşımıyla kalitedeki etkin verimliliği arttırmak, kime ait olursa olsun en iyi fikirleri kullanmak, "best practice" öğretisini uygulayarak müşteriye yakınlıkta esnekliği ve üretimin her katmanı için sürekli iyileştirmeyi şart koşturmak GE için müşteri beklentisinin ötesine geçmeyi sağlamıştır. Welch'in yönetim katmanı azaltarak hedeflediği nokta ise şirketin piyasa ve talebe tepki süresini kısaltarak pazarda lider konumu korumak olmuştur. Welch'in GE'ye kattığı misyon, firmanın piyasada rekabet avantajını korumasını sağlamış ve prestij kalkanlarını güçlendirmiştir.

Öte yandan 1964 'ün sonlarında gelişmeye başlayan perakende sektörü Sam Walton'un liderlik öğretisiyle Wal-Mart'i zirveye taşıyarak perakende mühendisliği ve markalaşmanın temel taşı haline oluşturmuştur. Wal-Mart'in strateji ekseninde en ucuz tedarikçiden satın alıp, onları en ucuz ve süreklilik esasına uygun olarak ulaştırarak müşteri sadakati kazanmak yer alıyordu. Walton'un Wal-Mart'i kurduğu yıllarda Missouri ve Tennessee'ye uzanan coğrafyada gelir düzeyi en düşük seviyede olan halka en ucuz ve iyi hizmeti sunma misyonu bugünkü en güçlü rakibi olan Tesco'yla

arasındaki uçurumu büyütüp tercih edilen lider marka olmasını sağlamıştır. Walton'un "Yaptığım şeylerin çoğunu başkalarından kopya çektim." demesi en iyi fikirlerinin çoğunu rakiplerinden öğrenerek uyguladığının göstergesidir. Walton'un 'her zaman en ucuz' sloganıyla yola çıktığı misyonu ölümünün ardından da şirket kültürüne sıkı pazarlık ve tutumluluk olarak aşılanmış ve onu yüzyılın en büyük CEO'larından biri haline getirmiştir.

Son olarak 2. Dünya Savaşı sırasında Kızıl Ordudan kaçarak Amerikaya gelen Macarlı Yahudi Andy Grove'dan bahsedeceğim. Bilgisayar devrinin başlangıcı olan mikroçip üretiminin öncüsü olan Andy Grove 1968'de yaşadığı büyük sıkıntılara rağmen Intel firmasını kurmuştu. Dönemin en büyük inovasyonu olan mikroçip bilgisayar için daha çok kullanım alanı ve performans artışı sağlıyordu. Ne yazık ki 80'lerde bellek teknolojisinde ortaya çıkan Japon rakipler Intel'in pazar lideri konumunu kırarak firmanın geleceğini riske atmıştı. Bu noktada Andy Grove'un dahi liderlik perspektifi firmanın kulvar değiştirerek marka değerini yeniden yapılandırmasını sağlamıştır. Grove 'un öğretilerinden en önemlisi olan 'Birçok şirket yanlış olduğu için değil, bir karara varamadıkları için yok olur.' sözü Intel'i bugün pazarda yine lider üretici olacağı bambaşka bir teknolojiye taşımıştır. Intel o dönem mikroçip piyasasından çıkarak daha önce tüm kaynaklarına daha gelişimini tamamlamamış mikroşlemciye yönlendirmişti. Bu noktada alınan karar firmanın "Stratejik Inflection Point"i olup şirketin kurumsal zekasını Fortune 500'e taşıyarak yepyeni bir pazarı ortaya çıkarmıştır.

Bu liderlerin öğretilerinde aktarmak istediklerim; içinde buldukları koşulları dışardan bir perspektifle değerlendirme kabiliyetleri, şirket kültürünü yönetimin her katmanına entegre edebilme becerileri ve geleceğin ihtiyaçlarını öngörerek rakiplerinden iş öğrenme yetenekleriyle etkin liderlik algısını baştan yaratma potansiyelleridir. Gelecek nesillerdeki yöneticilerin, tıpkı benim düşüncelerimi şekillendiren ve hayatım boyunca öğretilerini takip edeceğim bir özel bir liderin de dediği gibi "operational excellence"i markalaşma sürecinin bütününde uygulayan bu CEO'lardan öğrenecekleri çok şey bulunmaktadır.

KAYNAKÇA

- Trout, Jack., (2008) Büyük Markalar Büyük Hatalar, MediaCat Yayınevi. İstanbul.
- Krames, A. Jeffrey., (2006) 7 Dahi CEO, Pegasus Yayınevi. İstanbul.
- Ohno, Taiichi., (2008) Toyota Ruhu, Scala Yayıncılık. İstanbul.
- Aaker, A. David., (2007) Marka Değeri Yönetimi, MediaCat Yayınevi. İstanbul.
- Slater, Robert., (1999) The GE Way Fieldbook Jack Welch's Battle Plan for Corporate Revolution, McGraw-Hill. The USA.