

# Leadership Insights



Dr. Yeşim Toduk AKIŞ

İçimizdeki Lider

## Ekip oluşturmada en önemli etken: "Güven"



Türkiye'de, yönetim kurulu başkanlarının da bir danışmanı var. Erdal Kesrelioğlu, 30 yıla yakın olan uluslararası yönetim tecrübesini mütevazı kişiliğiyle birleştirerek, yerli dev şirketlerin yönetim kurullarında yönetim desteği veriyor.

YERLİ ŞİRKETLERİN  
ÇOĞUNDA PERFORMANS  
ÖLÇÜMÜ VE ÖDÜLLENDİRME  
SİSTEMİ DÜZGÜN  
ÇALIŞMIYOR. BUNUN  
ESAS NEDENİ CİDDİ BİR  
BÜTÇE ÇALIŞMASININ  
YAPILMAMASI VE BUNUN  
ÖNEMİNİN ANLAŞILMAMASI.



**Erdal Bey, Unilever'de efsaneleşmiş bir adınız var. Bize Unisel kuruluş hikayesini anlatırken, kendinizden de bahseder misiniz?**

Ortadoğu Teknik Üniversitesi Elektrik Mühendisliği bölümünden mezun olduktan sonra burslu olduğum Türkiye Elektrik Kurumu'nda bir yılı yurtdışında olmak üzere üç yıl çalıştım. Askerlik görevi sonrası bir yıl Kelebek Mobilya'nın Düzce fabrikasında çalıştıktan sonra Unilever'e katıldım ve 19 yıldan uzun bir zaman Unilever'de çalıştım. Bunun 3,5 yılında Londra'da görev yaptım. Unilever'de fabrika mühendisliği, üretim müdürlüğü, lojistik müdürlüğü, satış direktörlüğü ve tedarik zinciri direktörlüğü gibi çok çeşitli görevlerde bulundum. Daha sonra KOÇ Grubu'na geçtim ve burada SEK, Pastavilla, Maret ve TAT şirketlerinin TAT Gıda altında birleştirme projesine liderlik yaptım. Birleşme sonucu TAT genel müdürlüğünün yanı sıra satış ve dağıtım şirketi Düzey'in genel müdürlüğünü yürüttüm. KOÇ Grubu'ndan ayrıldıktan sonra küçük ve ortaklı şirketlere danışmanlık yapmaya başladım. Son bir yıldır da bir arkadaşımın birlikte kurduğumuz şirket ile finansal ve operasyonel konularda danışmanlığın yanında bir nevi yatırım bankacılığı yapmaktayız.

Unisel'in kurulması öncesi Unilever Türkiye'de gıda, ev temizliği, kişisel temizlik ve dondurma işleri farklı genel müdürler tarafından yürütülmekteydi. Her şirketin ayrı bir satış örgütü vardı. Unisel ile bu şirketlerin satışları bir çatı altında toplandı. Unilever'de Unisel'in kurulması aslında o zamanki Unilever Türkiye ve dünya üst yönetiminin almış olduğu çok cesur bir karardır. Türkiye'de ve dünyada Unilever iş birimleri operasyon bazında yönetilmekteydi. Bu durum Unilever'in Türkiye'deki gerçek gücünü göstermekten uzak olmasına ve operasyonların verimsiz geçmesine neden oluyordu. O zaman başlatılan tek bir Unilever organizasyonu Türkiye'de çok başarılı olmuş ve bugün dünyada Unilever operasyonları, bırakın ülkesel bazda birleşmeyi, bölgesel hatta global bazda birleştirilmeye başlanmıştır.

Bu sistemin kurulmasındaki en önemli etkenlerden bir tanesi de Türkiye perakende ticaretindeki toptancı, süper toptancı gibi kuruluşların sermaye güçlerini yitirmiş olmalarıydı. Unisel'in başarısındaki en önemli unsur tamamıyla yeni bir sistemin kurulması ve bu sistem kurulurken IT bazlı bir kontrol sisteminin de yeni kuruluşa adapte edilmesi idi. Unisel'de öne çıkan ana unsurlar; disiplin, eğitim ve IT'nin verdiği güçle tamamı ile rakamlara baz olmuş bir performans sisteminin kurulmuş olmasıydı. Unisel kurulduğunda en büyük endişe tek bir satış örgütünün, bu kadar farklı kategorilerde (kişisel bakım, gıda, ev temizliği vb.) odağını nasıl belirleyeceği idi. Bu sorun da başarılı bir organizasyonla kategori yönetimlerinin ayrı ayrı yapılanması ile çözülmüştü.

**KOÇ Grubu'nda hızlı tüketim ürünleri konusunda liderlik etmek size, ekibe ve gruba neler kazandırdı?**

KOÇ Grubu'nda gıda şirketlerinin birleştirilmesi konusunda görev almam özellikle bana çok şeyler kazandırdı. Unilever'de birçok birleştirme, yeniden yapılandırma projelerinde görev almıştım. Bunlar genellikle operasyonel birleştirmelerdi. İlk defa borsaya kayıtlı dört şirketin birleşmesinin tüm detaylarında görev aldım. Yasal konularda, SPK konularında ve finansal konularda çok şeyler öğrendim. Bu birleşmenin ilk yılları oldukça zor oldu, yıllardır hiçbir yeniden yapılanma görmemiş dört şirketin birleşmesinde elde edilen finansal sonuçlar çok iyi değildi. Birleşme sırasında şirketlerin yıllardır birikmiş sorunları su yüzüne çıktı. Bizden sonra gelen yönetimdeki arkadaşlar bu birleşmedeki alınan stratejik kararları aynen uygulamaya devam ettiler ve sonuçta Ülker Grubu'ndan sonra TAT bugün Türkiye'nin en büyük 2. gıda şirketi oldu. Ayrılmadan önceki son stratejik planlama toplantısında sunduğumuz 5 yıllık plan rakamlarına şu anda TAT Gıda'da ulaşılmış durumda. fiirketin piyasa değeri ise birleşme öncesine göre çok değer kazanmıştır.

KOÇ Grubu'ndaki üç yıllık tecrübemde çok şeyler öğrendim, bugün olsa bazı işleri farklı yapabiliirdim. Bu tecrübemin bana KOÇ'tan sonraki hayatımda çok büyük faydaları oldu.

Son zamanlarda birçok yerli sermayeli şirkete yönetim başkanları düzeyinde yönetim danışmanlığı yapıyorsunuz, bu konuda bizimle çalışmalarınızı paylaşabilir misiniz?

Unilever'deki yıllarımızda her gittiğimiz uluslararası eğitimde hep tekrarlanan üç kelime vardı: Vizyon, strateji ve organizasyon. Genç yöneticiyken bu kelimelerin çok fazla tekrar edilmesi nedeni ile aramızda şakalar yapardık. Yerli şirketlerin en büyük sorunu maalesef günöbirlik vizyonlar, günöbirlik stratejiler ve hiçbir zaman ne için oluşturulduğu ve nasıl çalışacağını bilmedikleri organizasyonlar. Ben elimden geldiği şekilde doğru vizyonun, doğru stratejinin ve ona uygun organizasyon yapısının oluşturulması konusunda yardımcı olmaya çalışıyorum. Kimi şirketler vizyonlarını ve stratejilerini çok gerçekçi koymuyorlar. Koydukları stratejiye uygun sermaye yapıları var mıdır yok mudur, bunu nasıl finanse edeceklerini önceden saptamıyorlar ve yolun yarısına geldiklerinde sermaye problemi ile karşılaşılıyorlar. Bu, yerli şirketlerde en çok rastlanan durum. Diğer bir konu ise doğru vizyon ve doğru stratejinin yanında sermayeleri de var fakat organizasyonun nasıl kurulacağını bilmiyorlar veya organizasyon için yatırıma kıyamıyorlar. İyi bir organizasyon kursalar da burada yetkilendirme ve hesap sorma sistemini kuramıyorlar. Yerli şirketlerin çoğunda performans ölçümü ve ödüllendirme sistemi de düzgün çalışmıyor. Bunun esas nedeni ciddi bir bütçe çalışmasının yapılmaması ve bunun öneminin anlaşılması. Bugün gazetede önemli bir holdingin başkanının demecini okudum. Kısaca şöyle söylüyordu: "Kararlar profesyonellere bırakılmamalı, patronlar masaya yumruklarını vurmalıdır." Bu anlayışın yıkılması için uğraşıyorum. Bu anlayış çoğu profesyonelin de işine geliyor, birçok profesyonel, karar mekanizmasında topu patrona atıp sorumluluktan kurtulduğunu zannediyor. Sizce çok uluslu şirketlerde öğretilmeyen neler var?

Çok uluslu şirketlerde çalışanlar camdan bir fanusun içinde yaşıyorlar. Dışarı ile ilişkileri çok zayıf. Burada çalışanların çoğu iyi eğitim almış, A ve B+ grubunda yetişmiş kişiler. Bütün zamanları çok uluslu şirketin içinde geçiyor. Birçok konu hazırlanmış şekilde yurtdışından geliyor. Bu durum onların yaratıcılıklarını geliştirmelerini ve yaşadıkları ülkenin sorunlarını görmelerini engelliyor. Sadece araştırma yapıyorlar, istatistik enstitüsü verileri ile analiz yapıyorlar ve kararlar alıyorlar.

Bu konudaki eksiklik çalışanların halkın arasına karışmasıyla giderilebilir. Bol bol piyasa, müşteri, tüketici ve tedarikçi ziyaretleri düzenlenmesi ve halkın kullandığı toplu taşıma araçlarını kullanma gibi yöntemlerle eksiklikler giderilebilir. Rekabeti sadece rakamlarla analiz etmek yerine bizzat görerek anlamaları gerekiyor.

Sizin için iş ilişkilerinizde güven ne anlama geliyor?

Benim için iş hayatında güven; bir iş bir kişiye veya bir kuruluşa verildiği zaman o işle ilgili geriye dönüp bakmamaktır. Bugün maalesef iş hayatında zamanın çoğu; kişilerin, departmanların ve kuruluşların aralarındaki güvensizlik nedeniyle birbirlerini kontrol etmeleriyle geçiyor. Yine güvensizlik nedeniyle işler de maalesef hızlı yürümüyor. Ben bir arkadaşşıma bir iş verdiğim an o işi unuturum, o arkadaşşımin o işi bitireceğine güvenirim, sorun çıkarsa da yardımımı isteyeceğini bilirim. Bu nedenle de ekip seçiminde güven çok önemlidir.

Sizi başarıya götüren özellikleriniz neler?

Başarının yarısı şans. Benim özelliklerim; takipçi olmam, detaylı incelemem, müşterilerim ile çok iyi diyalog kurmam ve çok hırslı olmamdır.



## AMROP TURKEY

**Dr.Yeşim Toduk AKİŞ** is Managing Partner in Amrop Hever Istanbul

[www.amrop-tr.com](http://www.amrop-tr.com)

Ebulula Cad. Caglayan Sitesi A Blok No: 26/9 Levent 34330 Istanbul – Turkey

Copyright © 2009 Amrop Hever Istanbul. All rights reserved