

RAM CHARAN

CEO
SIRLARI

İngilizce'den Çeviren:
İLHAN KAYA

PEGASUS YAYINLARI

*Bu kitabı elli yıl boyunca aynı çatı altında
yaşadığım on iki kuzenime ve yeğenime
ithaf ediyorum. Onların kişisel destekleri
benim eğitimimi olanaklı kılmıştır.*

“Ben İş dünyasının evrensel yasalarını babamın dükkanında çalışırken öğrendim. GE ve AlliedSignal'deki kariyerim boyunca, bu kitapta tartışılan fikirleri yoğun bir şekilde kullanarak on altı farklı endüstride çalışmalarda bulundum. Bu fikirler karmaşıklığın basitleştirilmesine yardımcı olacak ve yaşam boyu sürecek bir değer katacaktır. *CEO Sırları* hazine niteliğinde bir kitaptır.”

—LARRY BOSSIDY, ESKİ BAŞKAN VE CEO, ALLIEDSIGNAL

“Bu, yıllar boyu gereksinim duyulacak bir kitaptır. Ram Charan iş dünyasına girmenin ve daha anlamlı bir kariyer yapmanın sırlarını paylaşıyor. Bu kitabı hafta sonu ya da bir sonraki yolculuğunuzda okuyun. Şirketinizin yeni bir ışığa sahip olduğunu göreceksiniz.”

—CHAD HOLLIDAY, BAŞKAN VE CEO, DUPONT

“Bu kitabı okumak, bir gözlük takmak gibidir. Birdenbire iş dünyasının gizemleri sizin için kristal berraklığına dönüşür. *CEO Sırları*, okunması kolay ve gerçek enerji oluşturan bir kitaptır.”

—DAVE ROBINO, BAŞKAN YARDIMCISI, GATEWAY BİLGİSAYAR

“Sonunda iş dünyasının gerçekte nasıl işlediğini anlatan bir kitap yayımlandı. Bu kitap, iş düşüncesinin işlemlerine katkıda bulunacak her seviyeden iş liderlerinin, ticaret sezgilerini geliştirmenin önemli bir yoludur.”

—BOB NARDELLI, BAŞKAN VE CEO, THE HOME DEPOT

“Ticari Zeka –Ram Charan'ın evrensel iş yasası için kullandığı terim– günümüz oyununun adıdır. Ram Charan bu kitapta karmaşık, göz korkutucu kavram ve dilleri anlaşılır hale getirmekte ve her gün, her yerdeki iş koşullarına uygulanabilecek temeller yaratmaktadır.”

—LOIS D. JULIBER, FİNANS MÜDÜRÜ, COLGATE-PALMOLIVE

Ram Charan'ın diğer kitabı

Boards at Work: How Corporate Boards Create Competitive Advantage

Ram Charan'ın ortak yazar olduğu kitaplar

Every Business is a Growth Business: How Your Company Can Prosper Year After Year

E-Board Strategies: How to Survive and Win

The Leadership Pipeline: How to Build the Leadership Powered Company

Strategies Management: a Casebook in Business Policy and Planning

GİRİŞ

İş yaşamının evrensel yasaları bir tezgahta meyve satmak ya da Dünyanın En Büyük 500 şirketini yönetmek alanında farklılıklar göstermez. Dünyanın en iyi CEO'larının iş becerileri sokak satıcılarının iş becerilerine benzemektedir. Onlar fırsatların nerede olduğunu sezerler ve bunun avantajını kullanırlar. Ve onların şirketleri sürekli olarak para kazanır.

Büyük bir şirketi yönetmek ile küçük bir kasabada tezgahta meyve satmak arasında ne gibi farklar vardır? Ram Charan'a göre aslında çok büyük farklılık yoktur. O, ailesinin ayakkabı dükkanında çalıştığı Hindistan'da geçen çocukluk döneminden sonra Harvard Ticaret bölümünde eğitim görmüş ve dünyanın en iyi CEO'larına danışmanlık yapmaya başlamıştır. Bu iki ayrı iş boyutunda çok az farklılıklar olduğunu görmüştür.

En karmaşık iş alanlarının CEO'ları, iş yasalarının bir aile ayakkabı dükkanı ile aynı temeller üzerine inşa edildiğini bilirler. Temel konulara odaklanma yeteneği

CEO SIRLARI

olan ticari zekaya sahip kişiler şirketin para kazanmasını sağlayacaktır.

CEO Sırları kitabı basit bir dille büyük CEO'ların sezgisel olarak ve istikrarlı bir şekilde neler yapmaları gerektiğini anlatmaktadır. Bunlar:

- İşin temel yapı taşlarını anlamak ve onları şirketin para kazanmasına yönelik olarak kullanmak ve işi bir bütün olarak görmek,
- Gündelik işleyişin karmaşası ve gerçek dünyanın karmaşasına rağmen ne yapılacağına karar vermektir.

Çok sayıda insan bulmacanın parçalarını bir araya getirmeksizin MBA derecesi almak için büyük paralar harcamaktadır. Pek çok insan da sıradan bir ticari eğitimin isteklerini gerçekleştirmede yeterli olacağını bilmeden çalışmaktadır. *CEO Sırları* kitabı GE'den Jack Welch gibi iş efsaneleri tarafından kullanılan başarı sırlarını göstermekte ve ticaretin sırlarını ortaya koymaktadır.

TEŞEKKÜR

Bu kitap aslında ticaretin evrensel yasalarını, klasik eğitimin faydalarından yoksun olarak uygulayan kardeşlerime, kuzenlerime ve hayatlarının her gününde ticari sezgisini kullanan Hindistan ve diğer ülkelerin köylerindeki esnaflara aittir. Derin bir minnettarlık duyduğum dünyadaki en iyi CEO'lardan bazıları üzerine yaptığım gözlemlerden olduğu kadar, onları takip ederek de gerçek bilgiyi sağlamak için yararlandım. Uzun bir zaman zarfında 12 ya da daha fazla iş kolunun özüne, işin bazı kanunlarını kullanarak kısa yoldan ulaşan, her zaman farklı problemlere farklı cevaplar veren GE'nin önceki CEO'su Jack Welch'i izlemek inanılmaz öğretici bir deneyimdi. Diğer büyük CEO'lar ve iş liderleri, onların çalışırkenki zihin yapılarını gösterme ayrıcalığını tanıdılar. Bu kitaptaki fikirleri geliştirmek noktasında bana yardımcı olanlar, Ford'dan Jac Nasser, EDS'den Dick Brown, Honeywell'in önceki CEO'su Larry Bossidy, Ho-

me Depot'tan Bob Nordelli, Citi Group'un önceki CEO'su John Reed, Colgate'den Louis Juliber, Boeing'den Mike Seara, Dupont'dan Chad Holliday, Verizon'dan Ivan Seidenberg, GE'den Bill Conaty ve Stanley Work'ten John Trani'dir.

Çok fazla şey öğrendiğim ve Ford'daki herkesin anlayabilmesi için işin evrensel kanunlarını yazıya dökmek yönünde beni teşvik eden Jac Nasser'a özel bir teşekkür borçluyum. O ve yine Ford'dan David Murphy, William Swift, Jim Padilla ve Al Ver inanılmaz derecede anlayışlı davrandılar. Deneyim olarak her seviyedeki insanlar tarafından okunabilir olmasını sağlamak için yorulmak bilmeden çaba sarfeden John Joyce'a, kitabın yazılışı esnasındaki katkılarından dolayı Leonard Hill ve Gary D'La-mater'a, yorumları için Charlie Back'e minnettarım. Bob Grady ve John Galli de ayrıca önemli kaynaklardı.

John Mahaney, süreç boyunca hararetli bir destek ve çok güzel bir editoryal rehberlik sağlayarak, Crown Business'ta önemli sorumluluklar almıştır. Uzmanlıklarını cömertçe paylaştıkları ve bu projenin gerçekleşmesindeki yardımları için ona ve iş arkadaşları Chip Gibson, Steve Ross ve Will Weiser'a minnettarım. Geri Willigan, bu yolculukta karmaşık bir konuyu alıp açık, basit bir dile çevirmedeki eşsiz yeteneğiyle benim yanımdaydı. Fikir önerileri, bu projeye adanmışlığı, kitabı şekillendirmedeki ve daha anlaşılır kılmaktaki profesyonel yetenekleri mükemmeldir. Ona içtenlikle minnettarlığımı sunuyorum.

İÇİNDEKİLER

Önsöz • 15

I. İş Sezgisi: İşin Evrensel Dili

- 1) Jack Welch ve Sokak Satıcılarının Paylaştıkları İş
Düşüncesinin Özü • 21
- 2) Tüm İşlerin Özü Aynıdır: Kısa Yoldan Para, Marj, Hız,
Gelişme ve Müşteriler • 33
- 3) Şirketinizin Toplam İşini Anlama: Parçalar Nasıl Bir Araya
Getirilir • 63

II. Gerçek Dünya'da İş Sezgisi

- 4) Dünya Karmaşıktır, Liderler Berraklığı Sağlamalıdır: İş
Önceliklerini Anlamak • 75
- 5) Zenginlik Para Kazanmaktan Daha Fazlasıdır • 85

III. İşleri Halletmek

- 6) Gelişen İnsanlar Cesaretlenirler: Uyumluluk Yaratmak,
Uyumsuzlukları Düzeltmek • 103
- 7) Grupları Kararlı Hale Getirmek: Sosyal Operasyon Mekanizmalarını Tasarlamak • 125
- 8) Ne Yapılacak ve Nasıl Yapılacağı: Uygulamada Avantajlı
Bir CEO • 133

IV. Kendi Kişisel Gündeminiz

- 9) Büyük Resimdeki Yeriniz: Limonata Standının Ruhunu
Yakalamak • 143
- Yazar Hakkında • 153

Ön söz

Bir dakikalığına geriye doğru gidin ve okul yıllarınızı düşünün. Sahip olduğunuz en iyi öğretmeni hatırlayın. Kendi alanında her şeyi biliyor gözükten ve diğer tüm öğretmenlerin yoksun olduğu bir şeye sahip olanı. İşte bu yetenek psikoloji, ekonomi ve kimya bile olsa, bu disiplinlere ait karmaşık fikirleri gerçekten kavramanızı sağlayacak özüne inme ve basitleştirme yeteneğidir. Diğer öğretmenler çok derin bir bilgiye ve üstün kimliklere sahip olabilirlerdi; fakat kafanızdaki ampulü çalıştıramazlardı. Karmaşık şeyleri basitleştirmek yerine tersini yapar, çok daha karmaşık ve anlaşılması zor hale getirirlerdi.

Kırk yıldır iş dünyasının içindeyim. Çocukken Hindistan'da ailemin küçük işinde çalışmaya başlayıp daha

CEO SIRLARI

sonra da Avustralya'da bir mühendis olarak iş hayatıma devam ettim. Ardından Amerika'ya taşınıp Harvard Ticaret Okulu ve Northwestern Üniversitesi'nde ders verdim. Dünya üzerindeki büyük ve küçük şirketlerin CEO'larına ve yöneticilerine danışmanlık yaptım ve hâlâ da yapıyorum. Bir şeyi fark ettim ki, en iyi CEO'lar, yani şirketleri yıldan yıla para kazananlar, en iyi öğretmeniniz gibidir. Onlar karmaşıklığı ve gizemi işin esas temellerine odaklanarak ortadan kaldıracırlar. Ve sadece kendilerinin değil, şirketteki herkesin bu temelleri anladığından emin olmak için ellerinden geleni yaparlar. Herkes işin nasıl işlediğini bildiğinde CEO ve şirket daha başarılı olacaktır, yüreklerinde kişisel çıkar taşıyabileceklerini söyleyebilirsiniz. Fakat bu yalnızca CEO'nun yararlanabileceği bir şey değildir. İnsanlar kendilerini işlerine daha bağlı hisseder ve sahip olukları meslekten daha fazla tatmin olurlar. Ve şirketin kârlı büyümesiyle –satış (tepe çizgisi) ve kâr (dip çizgisi)'in yıldan yıla artmasıyla– insanların kariyerlerini geliştirmeleri ve daha fazla para kazanmaları için daha fazla imkanları olur.

Eğer dosdoğru özüne inerseniz, iş dediğimiz şey çok basittir. İster bir standda meyve satıyor, isterse bir Fortune 500 şirketini yönetiyor olun, işin uygulanabilen evrensel yasaları vardır. Başarılı iş liderleri bunları bilirler. Onlar, iş sezgisi diye adlandırdığım şeye, tek kişilik bir işletmenin ya da çok para kazanan büyük bir işin yapı taşlarını anlama yeteneğine sahiptirler. Siz de parayı, marjı, hızı, yatırımdan kâr elde etmeyi, gelişmenin temellerini ve müşterileri öğrenebilir, kendi ticari sezginizi ge-

liştirebilirsiniz. Bu fikirler karmaşık gibi gelirler ama aslında böyle değildir. Kimya dersi gibi bir dersteki en iyi öğretmeninizi bir kez daha düşünün. Bir kez atomun proton, elektron ve nötronlardan oluştuğunu anladığınızda, kimyadaki herhangi bir problemi çözecek temeliniz var demektir. Ben size bunun bir benzerini iş alanında göstermek istiyorum. Temeli bildiğinizde, herhangi bir ticari iş için gerekli esasları 'edinmişsiniz' demektir.

Bu kitabı yazmaktaki amacım, iş düşüncesi ve davranışı konusunda en başarılı insanları görerek geçirdiğim uzun yıllardan sonra edindiğim deneyimlerden yararlanmanızdır. Onların, şirketlerini ve çalışanlarını world-class (dünya standardında) kazanır hale getirmek için yaptığı şeylerin genel esasını göreceksiniz. Hiç kuşku yok ki bir iş başka bir işe aynı derecede benzemez. Ancak bir kez işin özünü kavradınız mı, kendi şirketinizi anlamak için temel bilgilere sahip olursunuz.

En iyi CEO'lar ve tek kişilik işletmeleri yöneten kadın ya da erkekler aynı şekilde düşünürler. Para durumlarını bilirler. Hangi kalemlerin kârlı olduğunu ve hangilerinin olmadığını bilirler. Ürünlerini rafa dizmenin (envanter hızı) önemini anlar ve müşterilerini tanırlar. CEO'nun sizden bilmenizi istediği şey, bu temellerin şirketinizde nasıl işlediğidir. Bu kitaba birkaç saat ayırarak bu yolculuğa başlayabilirsiniz.

Ram Charon
Dallas, Texas
Ocak 2001

I. BÖLÜM

İŞ SEZGİSİ

İŞİN EVRENSEL DİLİ

Jack Welch ve Sokak Satıcılarının Paylaştıkları

İŞ DÜŞÜNCESİNİN ÖZÜ

Hayatınızın bazı dönemlerinde bazı şehir veya kasabalardan geçersiniz. Bu şehir ve kasabalarda, sokaklarda masa veya seyyar arabalar üzerinde bir şeyler satan birilerini görme şansı yakalarsınız. Dünyanın neresine giderseniz gidin mallarını bu şekilde işportada satan sokak satıcılarıyla karşılaşacaksınız. Chicago'da, Mexico City'de, Sao Paolo'da, Bombay'da, Barcelona'da, San Francisco'da, New York'ta; kısacası her yerde.

Bu tezgahlardan bir şeyler aldıysanız, belki de bunu hızlıca yapmış ve yolunuza devam etmişsinizdir. Bir sokak satıcısıyla iş üzerine konuşmak aklınıza gelmemiştir. Herşeyden önce, yaptıkları iş çok basittir ve onlardan ne

kadar şey öğrenebilirsiniz ki?

Fakat sokak satıcısıyla yaşamını nasıl idame ettirdiği üzerine konuştuysanız eğer, şaşırtıcı şeyler fark etmişsinizdir. Nerede yaşıyor, ne satıyor ve hangi kültürden geliyor olursa olsunlar, işleri hakkında dikkate değer bir benzerlikle konuşur ve düşünürler. İşin evrensel dilini konuşurlar. İşin evrensel yasasını uygularlar.

Daha da şaşırtıcı olanı şudur ki; sokak satıcısının dili Jack Welch'in (General Electric'in Yönetim kurulu Başkanı ve Fortune Dergisi'nin yüzyılın en iyi yöneticisi olarak adlandırdığı kişi) diliyle, Michael Dell'in (Dell Computer'den duymuşsunuzdur) diliyle, Dick Brown'un (EDS'nin CEO'su) diliyle, Jorma Olilla'nın (Bir Finlandiya şirketi olan Nokia'nın CEO'su) diliyle ve Nobuyuki Idei'nin (Sony'nin CEO'su) diliyle aynıdır.

Başka bir deyişle, bir işi başarılı bir şekilde yönetme konusunda bir sokak satıcısı ve dünyanın en başarılı ve en büyük şirketlerinin CEO'ları çok benzer şekilde düşünür ve konuşurlar. Elbette ki dev bir anonim şirket ile küçük bir dükkanı yönetmek arasında farklılıklar vardır, bunları da öğreneceğiz; fakat işin temelleri ya da esasları aynıdır. Jack Welch, Michael Dell ve Dick Brown gibi insanlar devasa, küresel organizasyonlardaki birçok insanı yönetiyor ve yol gösteriyorlar. Yönetici ve yol gösterici olarak rağbet görmelerine rağmen, onlar kendilerini önce işadamı olarak görür ve sokak satıcılarından herhangi bir farklılıkları olmadığını düşünürler.

Bunun böyle olduğunu biliyorum; çünkü bu iş liderlerini ve onlar gibi olan diğerlerini ilk elden gözlemleme

şansına sahip oldum. Otuz yıldan fazla bir zamandır içlerinde Honeywell'in eski CEO'su Larry Bossidy; Eds'den Dick Brown; Royal Bank of Canada'dan John Cleyhorn; Dupont'dan Chad Holliday; Citigroup'un eski CEO'su John Reed ve Jack Welch'in olduğu dünyanın en başarılı iş liderleriyle birebir çalışma ayrıcalığına eriştim. Zihinlerinin nasıl işlediğini, en büyük ve en karmaşık konuları nasıl temellerine indirdiklerini gördüm.

Bu temelleri Hindistan'ın kuzeyindeki küçük bir tarım kasabasında büyüyen bir çocukken öğrenmiştim. Orada babam ve amcamın ortak bir aile girişimi olan küçük dükkanlarında ayakkabı satarak sürdürdükleri yaşam mücadelelerini seyrettim. Kıt kanaat geçinmeye çalışan diğerlerine karşı, deneyimsiz ve klasik eğitimden yoksun olarak, başıboş bir şekilde yarışıyorlardı. Ailem işi öğrendi, zamanla bir marka ortaya çıkardılar ve orada yaşayan halkın güvenini kazandılar. Diğer dükkanlar açıldı ve kapandılar. Fakat bizimki büyüdü ve bugün yeğenlerim hâlâ bu dükkanı işletmeye devam ediyorlar.

O dükkan benim eğitimimi karşıladı ve köklerimden çok uzakta şansımı denememe olanak sağladı. 19 yaşında, elimde bir mühendislik diplomasıyla Avustralya, Sydney'de kamuya ait bir gaz işi buldum. CEO bende ticaret zekası olduğunu keşfetti ve daha sonra kendimi pazarlama planlarını düzenlerken ve boru hattı ağını tasarlamak yerine fiyat koyma stratejilerini oluştururken buldum. İşe olan ilgimin frenlenemeyeceği kanıtlandı. İşte o CEO, beni bir MBA kazandığım, doktoramı yaptığım ve daha sonra da ders verdiğim Harvard Business Scho-