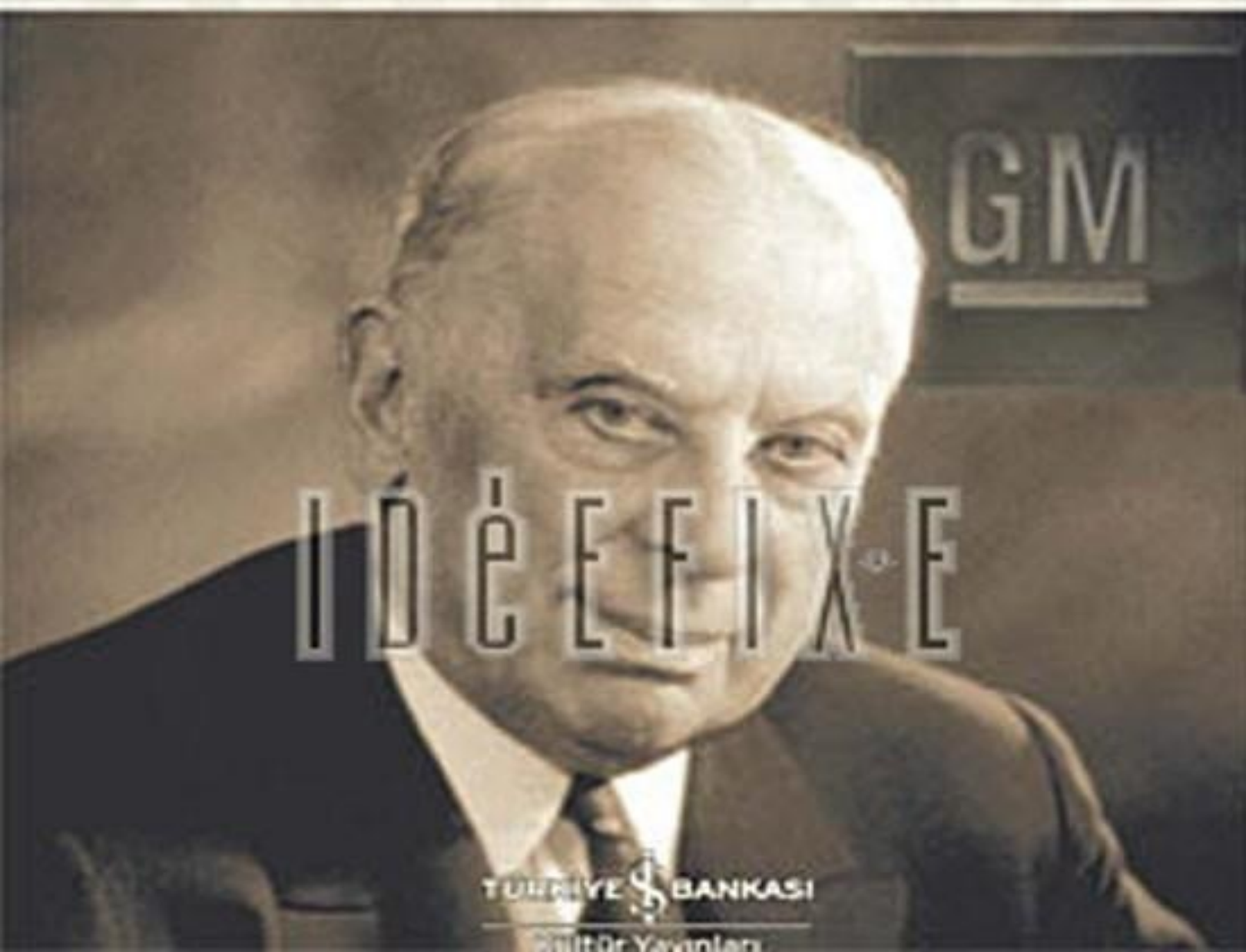


ALLYN FREEMAN

*Liderlik Dehası
ve
Alfred P. Sloan*

ÇEVİREN: MEHMET FEHİMİ İMRE



Liderlik Dehası **ve** **Alfred P. Sloan**

Allyn Freeman

Çeviren: Mehmet Fehmi İmre



İŞ YÖNETİMİ

ALLYN FREEMAN

LİDERLİK DEHASI VE ALFRED P. SLOAN

ÖZGÜN ADI: THE LEADERSHIP GENIUS OF ALFRED P. SLOAN

ingilizce özgün metinden çeviren: MEHMET FEHMİ İMRE

© allyn freeman

editör: ALİ BERKTAY

görsel yönetmen: BİROL BAYRAM

grafik tasarım uygulama

TÜRKİYE İŞ BANKASI KÜLTÜR YAYINLARI

meşelik sokağı 2/3 beyoğlu 34433 istanbul

Tel. (0212) 252 39 91

Fax. (0212) 252 39 95

www.iskulturyayinlari.com.tr

Yazar Hakkında Bilgi

İşletme danışmanı olarak çalışan Allyn Freeman, yazdığı iş yönetimi ve işletmecilik kitaplarıyla da tanınmaktadır. Brown Üniversitesi İşletme Bölümü'nden mezun olan yazar, The American Graduate School of International Management'in Thunderbird bölümünde lisansüstü eğitimini tamamladıktan sonra, doktorasını Columbia Üniversitesi İş İdaresi bölümünde yapmıştır. Son 20 yılda danışmanlık yaptığı çok sayıda Fortune 500 şirketi arasında AT&T, Coca-Cola, Ford Motor, ve American Express de bulunmaktadır.

Önsöz

Çoğunlukla yaratıcı ruhu tanımayı ve takdir etmeyi beceremeyiz.

Alfred P. Sloan, Jr.

Public Broadcasting System (PBS) kanalındaki bir televizyon programının sonunda yer alan tanıtım yazılarında şöyle bir cümle geçer: “Bu program Alfred P. Sloan Vakfı’nın sponsorluğunda gerçekleştirilmiştir.” Ünlü Rockefeller ve Carnegie aileleri gibi, bütün bir PBS belgeseline kaynak aktaracak kadar çok para biriktirmiş olan bu Alfred P. Sloan kimdir?

Bu sorunun yanıtını bulmak için www.sloan.org adresli internet sitesini ziyaret edebilir ve buradan söz konusu vakfın 1934’te kurulduğunu ve hayırseverlik hizmetlerinin bilim, ekonomi, eğitim ve kültür gibi alanlara yayıldığını öğrenebilirsiniz. 2003 yılı sonu itibarıyla vakfın toplam yatırımlarının piyasa değeri, 1,3 milyar dolar gibi hayret verici bir rakama ulaşmıştı.

Konu biraz daha araştırıldığında Sloan’ın 1946 yılında New York’ta dünyanın önde gelen kanser araştırma ve tedavi merkezlerinden biri olan Memorial Sloan-Kettering Kanser Merkezi’nin kurucularından biri olduğu ortaya çıkar. Massachusetts Institute of Technology’deki (M.I.T.) saygın Sloan İşletme Okulu’na kaynak sağlayan da odur. Nihayet liste Alfred P. Sloan Müzesi’yle biter -Michigan, Flint’teki tarihi otomobiller ve bölgesel tarih merkezi.

İnternet sitesinin “yaşamöyküsü” bölümünde Alfred P. Sloan, Jr.’ın bütün parasını General Motors Corporation’da (GM) geçen neredeyse altmış yıl zarfında, başkan ve yönetim kurulu başkanı (CEO) sıfatıyla hizmet veren bir çalışan olarak kazandığını öğrenirsiniz. Başardığı işler yönetim ve liderlik kazanımlarının evrensel zirvesi olarak nitelendirilir. Onunki Amerikan iş dünyasında bir benzeri daha olmayan bir kariyer başarısıdır.

Temel gerçek şudur ki, Alfred P. Sloan, Jr. General Motors’un dizginlerini eline aldığı anda modern şirket örgütlenmesi kavramını sonsuza kadar değiştirmiştir.

Kitabın Düzeni

Bu çalışma iki unsurdan oluşmuştur: Ayrı bölümlerde ele alınan Alfred P. Sloan'ın yönetim zekâsı ve onun eğitici ve yenilikçi uygulamalarının bilgeliğini yansıtan büyüklü küçüklü birçok diğer şirket ve örgütlenme örnekleri.

Sloan'ın liderlik ve yönetim dersleri -onun iki özyaşamöyküsünden ve öncelikle bir yönetim gurusu olan Peter Drucker'ın yazıları olmak üzere çeşitli yazılardan derlenmiştir- modern Amerikan şirketinin ilk başarılı uygulamalarına ait bir tarihi ortaya koyar. Bunlar Sloan'ın geçmişin genel ve özel iş sorunları karşısında ürettiği, bugün de geçerli olan esaslı ve sağduyulu çözümleridir.

Büyük bir ölçeğe yayılan çeşitli şirketlere ve kuruluşlara ait geçmiş örnekler, Sloan'ın işletme dersinin pekiştirildiği veya altının çizildiği çeşitli durumları aydınlatır niteliktedir. Bu gerçek öyküler, Sloan'ın iş ilkelerine bağlı kalmanın sonunda ortaya çıkan başarıyı gösterir. Dahası, bu örneklerden birkaçı Sloan ilkeleri görmezden gelindiğinde neler olduğunu anlatır.

Alfred P. Sloan, Jr. modern işletmenin nasıl sürdürüleceği ve işletileceğine dair dinamik, yeni bir vizyon sunmuştur; ve bunu basiretle ve ender rastlanan bir sağduyuyla gerçekleştirmiştir. Bu kitabın iddiası, tarihi Sloan-GM deneyiminin, başarı yolundaki bir yöneticiyi pratik ve mantıklı düşünme için eğitebilecek bir inceleme değeri taşıdığıdır...

Teşekkür

Dostlarımla ve meslektaşlarımla değerli katkı ve yardımları olmasa bu kitabın yazımı tamamlanamazdı. Bu nedenle; Ruth Marzano'ya, Arie Kopelman'a, Maria ve Bill Brisk'e, Ezra Mager'e, Lawrence M. Small'a, Michael Herman'a, Peter Thompson'a, Richard ve Susan Lewis'e, Carrie ve William Rosenthal'a, Janice Lee'ye, Steven Rhodes'a, Elissa Moses'a, Arthur Anderson'a, Robert E. Gorman'a, Joie Smith'e, Steven Berkenfeld'e, Pat Barry'e, Douglas Fielding'e, Cynthia Jenner'e, Ruth Mills'e, Peter Kiers'a, Jo-Ann Wasserman'a, Marian ve Edward Last'a, Pat ve Charles Clarkson'a, Sean Murphy'e, Kieran Murphy'e, Kathy Roeder'a, Hunan Pan'e, Ed Reilly'e, Three Lives Kitabevi'ne ve Marcia Shrock'a teşekkür borçluyum.

McGraw-Hill Yayınevi baş editörü Jeanne Glasser'a bana bu konuyu önerdiği ve bu kitabı yazmam için beni seçtiği için teşekkür ederim. Yine McGraw-Hill'den Lara Murphy de yorumlarıyla bana yardımcı oldu. Pattie Amoroso ise metnin kitap haline gelmesinde yol gösterdi.

I

Büyük Başarı: Sloan Sistemi

Alfred P. Sloan, Jr. (1875-1965) otomotiv sanayisinde kullanılan üretim yöntemlerini, örgütlenme yapısını, pazarlamayı, satışı, dağıtımı, finansı ve reklamları -kısaca ABD otomobil yapım ve üretiminin her yönünü değiştirdi. Dahası bu etkileyici değişimin, bu eksiksiz sanayi yenilenmesinin yanı sıra, Amerikan iş dünyasında ondan önce kimsenin yapmadığı ve ondan sonra da belki hiç kimsenin yapamayacağı bir devrimi de gerçekleştirdi.

1963 yılında yayımlanan *My Years with General Motors* (General Motors'taki Yıllarım) adlı ikinci özyaşamöyküsünün başında, "Büyük Fırsat-I" başlıklı bölümde Sloan, otomobil yapımında ve pazarlamasında Amerikan sistemini icat eden iki kişiden bahseder: "Bay Durant (GM) ve Bay Ford'un olağandışı vizyonları, cesaretleri, cüretkâr hayal güçleri ve öngörülerini vardı... Yöntem ve somut gerçeklere bağlı bir yönetim disiplinleri olmadan... kişiliklerini herkese aşıladılar."

Sloan'ın gelecekte şirket dünyasına getireceği dönüşümün özü; disiplin, yöntem ve olgulara olan gereksinimdir. "Sloan Sistemi"ni uygulamak için ne zaman bir fırsat çıksa, Sloan hazırды. 1923 yılında General Motors'un başkanı olduğunda şöyle demişti: "Bana büyük bir başarı kazandıracak, gerçek bir fırsat bulunduğu, bundan uzun süre önce aşikârды."

Alfred P. Sloan'ın General Motors'taki öyküsü, Amerikan iş dünyası içinde, liderlik ve yönetim yeteneği açısından eşsizdir.

Sloan'la Karşılaşmak

Sloan'ın 42 yıldan fazla yönettiği grup General Motors'tu (GM). GM, Sloan'ın başkanı ve en büyük hissedarı olduğu Hyatt Rulman Şirketi'ni (Newark, New Jersey) satın aldıktan sonra, Sloan GM'de çalışmaya başladı. O tarihte GM başkanı olan William Crapo Durant, Sloan'ı United Motors Company adlı yeni kurulan ve GM için otomobil aksesuarları üretmek amacıyla kurulmuş bir şirkete başkan olarak atadı.

Sloan 1920 yılında, Pierre du Pont'un başkan olduğu dönemde United Motors'un başkanlığından GM'in uygulamadan sorumlu başkan yardımcılığına atandığında, firma örgütsel ve mali düzensizlik içinde, birbirine kabaca bağlanmış bir araba üretim bölümleri toplamıydı. 1921 yılında beş bölümde yapılan toplam otomobil üretimi sonucunda GM, ABD otomobil pazarında yüzde 12 gibi küçük bir paya sahipti. Ford Motor Company ise yüzde 60'lık payıyla o dönemde pazardaki hâkimiyetini ortaya koyuyordu (GM, ABD otomobil üretiminde ikinci sıradaydı).

Henry Ford, Model-T montaj hattı uygulamasında o kadar başarılı olmuştu ki - seri üretim, adil ücretler, düşük satış fiyatını karşılayacak büyük hacim- "Fordizm" kelimesi dünya çapında başarılı seri üretimi ve tam istihdamı ifade etmek için kullanılır hale gelmişti. Rus devriminin liderleri bile bu tuhaf sloganı kullanıyordu.

Ford'un 1910 ile 1920 arasındaki on yıllık şaşkınlık verici satış ve üretim başarısı, Sloan'ın Hyatt Rulman Şirketi için bir nimet olmuştu. Ford Motor Company bu New Jersey merkezli şirketin yıllık bilyeli yatak üretiminin neredeyse yüzde 50'sini satın alıyordu. Aslında işin gülümseten yanı şudur ki Alfred P. Sloan, Jr. otomobil piyasasındaki şöhret ve zenginliğine kısmen Henry Ford'un Model-T'sinin yardımıyla ulaşmıştı.

Büyük ihtimalle, 1920'lerin başında Ford'un pazar hâkimiyeti Alfred P. Sloan dışında herkese üstesinden gelinemez bir meydan okuma olarak görünmüştü. Ancak Sloan çok geçmeden Ford'un şişirilmiş bir canavar, devrilemese bile en azından meydan okunabilecek, sallantıda bir dikilitaş olduğunu algılamıştı. Bu düşüncesini 1920'de GM uygulama direktörü ve üç yıl sonra da GM başkanı olduğunda sınavabilecekti.

GM'in üstünlüğü Amerikan otomobil alıcısının renk, tip ve modelde çeşitlilik isteklerini fark edemeyen Henry Ford tarafından desteklenmiş oldu. "İnsanlar

istedikleri renkte bir Model T'ye sahip olabilirler, siyah olduğu sürece" sözleri, değişime ne kadar isteksiz olunduğunu simgeleyen, kötü şöhretli bir diktatör ifadesiydi.

1923 yılının sonu itibarıyla Ford'un ABD'deki toplam otomobil satışıındaki pazar payı yüzde 60'tan yüzde 52'ye düşmüştü. Bu düşüş, 1929'da üretilen Model-A'nın Ford'un pazar payını biraz canlandırdığı iki yıl hariç her yıl sürdü.

1936 yılı itibarıyla GM'in iç pazardaki payı yüzde 43'e tırmanmıştı, Chrysler pazarın yüzde 25'ini elinde tutuyordu. Ford ise yüzde 22'lik bir pazar payına sahipti. 1923'teki yüzde 60'lık paydan sonra, 38 puanlık sarsıcı bir düşüş yaşıyordu.

Aradaki 13 yıl boyunca Alfred P. Sloan, ABD'de büyük bir sanayi kolunda yaşanan en yüksek pazar payı dönüşümünü gerçekleştirmiş, GM'e ve hissedarlarına büyük kr ve kendisine de büyük prestij kazandırmıştı. Bu zaman süresince uzun yıllardır tasarlamış olduğu şirket yönetimi hakkındaki fikir ve kavramları da uygulamaya koymuş, GM'in kesintisiz şekilde süren kr ve başarı dolu yılları onun yeniden örgütlenme stratejisinin parlaklığını doğrulamıştı.

Sloan Sistemi - Genel Bir Bakış

GM'in önceden kestirilemeyen büyüme, kârlılık ve sanayi egemenliğine doğru ilerleyen etkileyici yükselişi, Sloan'ın lider yöneticiliğinin doğrudan bir sonucu olarak kabul edildi. Bu kabul, Sloan'ın 1920'de uygulamadan sorumlu başkan yardımcısı olarak göreve başlamasından, 1946'da CEO olmasına ve 1956 yılında yönetim kurulu başkanlığından emekli olana kadar da sürdü. (1966 yılındaki ölümüne kadar, onursal yönetim kurulu başkanı unvanını taşımaya devam etti.)

Sloan için doğru yöntem, Henry Ford'un Model-T montaj hattı veya Bill Gates'in Microsoft DOS bilgisayar işletim sisteminde olduğu gibi bir icat veya devrimci bir buluş değildi. Sloan'ın fikri şirket örgütlenmesinde çığır açan bir uygulamaydı. Bu, büyük ve çeşitli üretim yapan bir şirketi verimli bir biçimde yönetebilmek amacıyla merkezi bir otorite çevresinde etkin ve adem-i merkeziyetçi (decentralized) bir sistemi yaratabilmek için uygulanabilir ve demokratik bir yöntem düşüncesi idi. Daha sonra o dönem hakkında şöyle yazmıştı: "O günlerde sanayi yeniydi ve patlamalarla genişliyordu, sanayinin geleceği de lider konumdaki az sayıda insan tarafından belirleniyordu; ancak alışılanın aksine bu insanlar paraya gideceklerine para bu insanlara gidiyordu."

1956 yılında Sloan, GM yönetim kurulu başkanı olarak emekli olduğunda General Motors katlanarak büyümüş ve dünyadaki en büyük şirketlerden biri olmuştu. Beş markaları (Chevrolet, Oldsmobile, Pontiac, Buick ve Cadillac) Amerikan pazarına hâkim oldu. General Motors ayrıca GMC kamyonlarını^[1] ve 1927'den 1940'a kadar yarı lüks bir araba olan La Salle modelini de üretti. Sloan'ın otomobil pazarını ve Amerikan tüketicisini doğru anlaması, şu unutulmaz ve basit sloganı öne çıkardı: "Her fiyat ve amaç için farklı bir otomobil."

Sloan'ın GM başarısı otomobillerden buzdolaplarına, lokomotiflere, kamyonlara, otobüslere, oto yedek parçalarına ve oto aksesuarlarına kadar yayıldı. Ve son olarak GM'in sahip olduğu ve yönettiği finans kurumu GMAC ile tüketicilere otomobil alımlarında krediler vererek, GM'e milyarlarca dolar kazandırdı.

İkinci Dünya Savaşı boyunca oldukça örgütlenmiş olan GM yönetimi, büyük çapta savaş malzemesi üretti. Tankların, kamyonların ve diğer araçların üretimi Amerikan ulusunun savaş çabasının bu derece etkin şekilde yürümesinin ana sebeplerinden biri olarak ele alınmalıdır. Savaştan sonra Japon sanayiciler

GM'in örgütlenme ve üretim sistemini incelediler ve yenilmiş bir ulusun ekonomisini yeniden canlandırmak için en yararlı modelin otomotiv sanayisinde olabileceğini fark ettiler. Kırk küsur yıl sonra zirveye doğru yükselecek başarılı Japon otomobil sanayisi, GM'e ve bütün Amerikan otomobil üreticilerine acı bir alay gibi gelecekti.

Yeni Nesil Şirket Yöneticisi

Alfred P. Sloan, Amerikan ulusunun ilk başarılı şirket yöneticilerinden biri olmanın yanında, yüksek bir maaşla çalışmış ve hisse senetleriyle milyonlarca dolar kazanmış bir adamdı da. Sloan'dan önce Amerika'da büyük bir kişisel servete sahip olmanın yolu (J.P. Morgan gibi Wall Street yatırımları veya Rockefellers gibi aileden kalan bir miras dışında) bir ürünün veya işlemin icadından geçirdi. Amerikan tarihinin özellikle başlarında bu tür mucit/öncü insanlar vardı; Andrew Carnegie, Thomas Edison ve Henry Ford gibi.

Üstelik Sloan ilk üniversite mezunlarından biriydi (M.I.T., 1895), sadece üniversite mezunlarının şirket yöneticisi olabilecek zekâyâ sahip olduğunu iddia eden 20. yüzyıl geleneğini başlatan küçük ama güçlü bir grup üniversite mezunundan biri. Oysa 1920 ve 1930'larda otomobil sanayisinde ve elbette GM'de de bu üniversite çocuklarını işe alma fikri rağbet görmezdi, onlara göre Henry Leyland (Cadillac), Dodge Kardeşler veya Walter P. Chrysler gibi şaselerde ve frenlerde elleriyle çalışabilecek insanlar otomotiv sektörüne daha uygundu.

Sloan M.I.T.'de elektrik mühendisliği eğitimi gördü ve düşünce sistemi bir mühendislik projesinin mantık çizgileriyle şekillendi. GM'in yeniden yapılanmasında uygun plan olarak benimsenip gerçekleştirilecek olan bu sistematik düşünce modeli, Sloan'ın 1919'da yazdığı başyapıtı olan Organization Study'e (Şirket Yapılanması) varan eğitimin bir sonucuydu. Bu yapıtı ayrıntılı olarak ele alacağız.

Sloan kendisini sayıları gittikçe artan, iyi yetişmiş ve eğitimli yeni nesil yönetici tipinin bir üyesi olarak algılıyordu. Ancak, ailesine önce New Haven'da sonra da New York Brooklyn'de üst orta sınıf bir yaşam sağlayan ve başarılı bir kahve ve çay tüccarı olan babası sayesinde, Sloan, zenginliğe sıfırdan başlayarak ulaşmak zorunda kalmadı.

Alfred P. Sloan'ın öğretilebilen ve tekrarlanabilir örgütlü bir sistem olarak algıladığı profesyonel yöneticiliğe olan inancı, eğitim gördüğü üniversiteye, M.I.T. Endüstriyel Yönetim Okulu'nun kurulması için bağışladığı 5 milyon dolarla kanıtlandı. 1965 yılında üniversite mütevelli heyeti, kurucusunu onurlandırabilmek için okulun adını M.I.T. Sloan Yönetim Okulu olarak değiştirdi. GM'de işletme geleneği anlayışıyla eğittiği yöneticilere ek olarak Sloan'ın mirası, ülkenin işletme okullarında profesyonel yöneticilerin gelecek

kuşasını yetiştirecek eğitim biçimi olarak da devam edecekti.

Peter Drucker yıllar sonra bu konu hakkında şöyle yazmıştı: “O (Sloan) alçakgönüllü biri değildi. Amerikan ekonomisi ve tarihindeki yerinin önemini bilirdi.”

Planlama Dehasının İlkeleri

Unutulmamalı ki Sloan'ın bundan 85 yıl önce yaptığı şey bugün artık sıradan kabul edilse de -neredeyse doğal olarak ele alınıyor- o, GM'in başkanı olana kadar şirket sistemi bütünüyle yerleşmemiştir. Liderlik gömleğini giydiği andan itibaren önce ABD'de sonra da dünyada şirket yapısı etkileyici bir biçimde değişecekti.

Sloan bir şirket örgütlenmesini bütün yönleriyle değiştirecek yeni fikirleri ve kavramları uygulamaya geçirdi. M.I.T.'den sonra Hyatt Rulman Şirketi'nde yeni işe başladığı günlerden itibaren meraklı zihni, modası geçmiş Amerikan işletme uygulamalarını geliştirmek için yöntemler aramaya başladı. Sloan'ın devrimci sistemindeki anahtar unsurlar şunlardı:

- Olgular ve veriler karar almanın belirleyici ve ana unsurlarıdır.
- Şirket, muhalefeti ve farklı görüşleri cesaretlendirmelidir.
- Merkezi bir güç ve kontrol altında, kurullar aracılığıyla adem-i merkeziyetçi bir biçimde örgütlenmelidir.
- İşinde en yetkin insanlarla ama arada dostluk ilişkisi olmadan çalışılmalıdır.
- Başkan veya CEO oybirliğine dayanarak mutlak yönetici olarak çalışmalıdır.

Sloan, 1919'da yazdığı Şirket Yapılanması'ndaki yeniden örgütlenme sisteminin bütünleyici kısmını 1920 yılında, o dönemde GM'in başkanı olan Pierre du Pont'a sundu. Bu rapor berraklık ve incelikli ikna ediciliğin parlak bir örneğidir. Sloan eski despotça otoriteyi, sezgiye dayanarak karar vermeyi ve ahbap-çavuş ilişkisiyle işe çalışan almayı umutsuz bir yöntem olarak ifade ediyordu. Yapıt şöyle başlar: “Bu çalışmanın amacı General Motors şirketi için bir örgütlenme biçimi önermektir, bu şekilde şirketin geniş çaplı işletmesi içinde yetki sırası belirlenecek ve her bölümün eşgüdüm içinde çalışması için düzenlemeler yapılacaktır.”

Sloan yeni şirket düzeninin iki ana ilke doğrultusunda yönetilmesini talep ediyordu: Karar almada bölüm başkanlarına bağımsız yetki tanımak, ama işin makroekonomik alanlarında bu bölümlerin mali destek ve rehberlik için merkezi otoriteye bağlı olmasını sağlamak.

Yine de, dünya iş çevrelerinin geleceğini belirleyecek Amerikan şirket

örgütlenmesi, ancak GM, Sloan'ın yenilikçi fikirlerini uygulamaya koyduğunda şekillenmeye başladı. Bu andan sonra bütün kamu kurumları ve özel kurumlar GM tarzını kendi bünyelerinde uygulamaya başladılar: Açıkça tanımlanmış adem-i merkeziyetçi bir yapı ve etkin bir lider veya başkan.

Dehasının Pratik Sorunlar Üzerine İlkeleri

Sloan'ın yeniden örgütlenme biçimi GM'i yeni bir yöne, artan kârlılık doğrultusuna soktu. Şirket Yapılanması'nın başarısının kanıtı GM otomobillerinin satışında ve şirketin dünya çapında büyümesinde görülüyordu.

Sloan, yeniden örgütlenmeye ek olarak, dehasının pırıltıları olan pratik işletme kararlarını da ortaya koydu:

- Müşteriye geniş bir seçenek yelpazesi sunun.
- Kurumsal reklamlar ve halkla ilişkiler aracılığıyla olumlu bir şirket imajı sunun.
- Denizaşırı üretim veya ihracat aracılığıyla uluslararası satış ve pazarlamanın gerekliliğini fark edin.
- Şirketin ürettiği ana ürün veya hizmetin dışında yardımcı ürün veya hizmetler bulun.

Sloan'ın halkla ilişkiler ve reklamcılık anlayışı sayesinde Amerikan halkı GM'in her sonbahar yaptığı yılın yeni otomobilleri sunuşlarını hevesle beklemeye başladı; tıpkı beyzbol dünya finallerini veya Noel'in gelmesini beklediği gibi. Dergi, gazete ve daha sonra da radyo ve televizyonda gerçekleştirdiği başarılı, parlak kampanyalarla otomobil alımını bir ulusal olay haline getirdi.

Ulusun haberlerin çoğunu Life, Look, Colliers ve The Saturday Evening Post gibi gazete ve haftalık dergilerden öğrendiği günleri bugün hatırlamak ilginç. İkinci Dünya Savaşı'ndan hemen sonra bu ve diğer dergilerin sayfalarında otomobil üreticileri yeni otomobillerinin modellerini sergilemeye başladı. Ama hiçbir reklam GM'in beş gözde modelinin beklendiği gibi tutkuyla beklenmiyordu –her bir model belirgin biçimde diğerinden farklı ancak hepsi de bilinen GM tarzındaydı.

Sloan'ın Mirası Yaymlandı

Özellikle, 1963 yılında ikinci otobiyografisi General Motors'taki Yıllarım'ın yayımlanmasından sonra, Alfred P. Sloan ve GM bugün sonsuza kadar birbirine bağlanmış durumda. Kitabın asıl amacı profesyonel yöneticinin bir lider ve karar alıcı olarak konumunu belirlemektir; yani kısaca Sloan'ın şirkette geçirdiği dönemi ve deneyimlerini aktarmaktır. Bunu, belki de Amerikan iş dünyasında ilk defa, yönetimin öz ve biçim olarak tanımlanmış bir disiplin olduğunu ve örgütsel ilkeler rehberliğinde uygulandığını vurgulayarak yaptı.

Onun yaşamöyküsünü, dev bir Amerikan şirketinin tarihi yükselişleriyle ilgilenen herkesin mutlaka okuması gerekir. Kitap aydınlatıcı bir iş hikâyesine, Amerikan otomobil sanayisinde hayranlık verici bir dönüşümün tarihine ve bu dönüşümü başarılı kılan ilk öncülerin hayatlarına kısaca yer verir. Aynı zamanda da örgütsel ve yönetsel bir dehanın zihnini anlamaya imkân tanır.

1941'de yayımlanan ilk biyografisi Adventures of a White-Collar Man (Beyaz Yakalı Bir Adamın Maceraları), çocukluğunun ve Hyatt Rulman'daki ilk zamanlarının renkli bir öyküsüdür ve 1940 yılına kadar GM'de geçen günlerinden de bölümler içerir.

Her iki kitapta da eksik olan bir özellik ise, zaferler veya yenilgiler hakkında herhangi bir kişisel bilgi veya duygunun yer almamasıdır. Sloan, neredeyse Mr. Spock'a özgü olan o düz mantığın aynısını sergiler, olayların insanları, toplumları ve kendisini nasıl etkilediğinden çok az bahsederek sadece olguları ve kararları anlatır. Aslında General Motors'taki Yıllarım'ı yayımlamadan önce, birlikte çalıştığı insanların yaşamlarına ve mahremiyetlerine duyduğu saygıdan ötürü, kitapta adı geçen herkesin bu dünyadan ayrılmasını beklemiştir.

ağlar Boyu Sloan

Bugün yöneticiler için asıl ilginç olan Sloan'ın GM'deki parlak başarisından çok, onun bu başarıya nasıl ulaştığıdır. Bu açıdan Sloan, öncelikle, modern şirket yapısının mimarı, örgütsel kılavuzu ve dünya çapında şirketler ve organizasyonlar için model olan bir kişi olarak ele alınmalıdır.

ngr olarak ama kesinlikle ve abartmadan şöyle demiştir: “Bugün açıktır ki, her erkeğin, kadının ve çocuğun ve gelecek nesillerin GM'in gücüne ihtiyaı vardır.”

Kitap İçin Kılavuz

Bu kitaptaki birey ve kuruluş isimleri, tıpkı bir tren yolculuğunda bir durakta inen ve sonra zaman içinde farklı görünüm­ler ve unvanlar altında tekrar trene binen yolculara benzer. Aşağıda en sık geçen kişi ve şirket adları verilmiştir.

İnsanlar

Alfred P. Sloan, Jr. 1895 yılında, Hyatt Rulman Şirketi'nde çalışmaya başladı ve zamanla şirketin başkanı oldu. 1916 yılında Hyatt'ı GM'e sattıktan sonra, GM bünyesinde oluşturulan şirketlerden biri olan United Motors Company'de başkanlığa atandı. Burada gösterdiği başarılar sayesinde de GM'in yönetim kuruluna atandı. 1918 yılında GM'de işletmeden sorumlu başkan yardımcılığına geldi ve bu görevini William Durant ve Pierre du Pont'un başkanlıkları sırasında da sürdürdü. 1921 yılında du Pont'un başyardımcısı oldu. 1923 yılında GM'in yeni başkanı seçildi ve yönetim kurulu başkanlığına atandı. Yönetim kurulu başkanı olarak 1956 yılında emekli oldu.

William Crapo Durant 1904 yılında genel müdür olarak

Buick'te çalışmaya başladı ve zaman içinde başkan oldu. 1908 yılında General Motors'un adını tescil ettirdi, hisse senedi ihraç etti ve Buick'in yatırımlarını satın aldı. Yine 1908 yılında The Olds Company GM'e satıldı. 1909 yılında Oakland otomobil şirketini ve yine aynı yıl Cadillac'ı aldı. (Böylelikle GM'in ürettiği beş otomobilin dördünü almış oluyordu.) Daha sonra otuz otomobil aksesuarı şirketinin ticari haklarıyla ilgilenmeye başladı. 1910 yılı itibarıyla GM mali olarak zor duruma düştü ve Durant başkanlıktan uzaklaştırıldı. 1911 yılında Chevrolet Motor Company'ı kurdu. 1915 yılında Chevrolet'den elde ettiği parayı kullanarak GM hisselerinin çoğunluğunu aldı ve tekrar başkanlığına geçti. 1920 yılında, yine kötü mali idare nedeniyle GM başkanlığından emekli olmak zorunda bırakıldı.

Pierre du Pont 1915 ile 1918 arası Du Pont şirketinin başkanıydı. (Soyadı küçük harfle, du Pont, olmasına karşın şirket adı hep büyük harfle yazılan Du Pont oldu.) 1915 yılında Du Pont şirketi GM hisselerinin yüzde 37'sini satın aldı. 1919 yılında GM'in yönetim kurulu başkanı, 1920 yılında da başkan oldu. 1921-22 yıllarında diğer iki görevinin yanında Chevrolet'nin genel müdürlüğünü de üstlendi. 1923 yılında GM başkanlığından emekli oldu.

Şirketler

United Motors Corporation 1916 yılında William Durant tarafından kuruldu, şirket Hyatt Rulman, Dayton Mühendislik ve diğer otomotiv parçası üreten şirketleri de içinde barındırıyordu. 1918 yılında ayrı bir şirket olmaktan çıkıp GM'e katıldı ve 1919 yılında feshedildi...

General Motors 1908 yılında kurulduğunda GM'in bünyesinde sadece Buick vardı. 1908 yılında Oldsmobile ve Oakland Otomobil şirketini aldı, onlara 1909'da Cadillac ve GMC kamyonlarının üretildiği Rapid City Motor Vehicle katıldı. 1916 yılında Delaware'de General Motor Corporation olarak tescil edildi ve 1918 yılında Chevrolet'yi satın aldı. GMAC, 1919 yılında kuruldu. Oakland'ın ürettiği Pontiac, 1926 yılında piyasaya sürüldü.

II

Muhalefet, Anlaşmazlık ve Çelişki

Hyatt Rulman Şirketi'nde Sloan'ın kariyerinin ilk yılları. Otomobil sanayisine ve United Motors şirketine katılması. General Motors CEO'su William C. Durant'ın diktatör tarzı. Sloan şirket içi muhalefeti uygulamaya sokuyor. Hava soğutmalı motor için GM çelişkisi. Anlaşmazlık Cadillac'ı kurtarıyor. Yeni Cola üzerine iç savaş. Marian Laboratuvarları'nda anlaşmazlık tırmanışta. Askeri emir-komuta zincirinin etrafından dolaşmak. Heinz şirketinde çorba muhalifleri. Bir kurum içinde muhalefeti uygulama ve kontrol etme hakkında yönetim dersleri.

Alfred P. Sloan, Jr.'dan önceki dönemde şirket örgütlenmesindeki temel sorun çalışanlar arasında farklı fikirlerin dile getirilmesi için etkin veya resmi bir sistem bulunmamasıydı. Dahası sorunların çözümü için anlaşmazlık faydalı bir yöntem olarak görülüyor, iş yerinde açıklık sıklıkla engelleniyordu.

Bunun sonucu olarak ya işverenin ya da patronun tek başına liderliği ortaya çıkıyordu, “ya patronu dinle ya da kendine yeni bir iş bul!” tarzının baskıcı kontrolü sonunda çalışanlar ya şefe boyun eğmek zorunda kalıyor ya da itaatsizlikten işten atılıyorlardı. Esasen süreç feodal ve anti-demokratikti. Komuta zincirinin başındaki yönetici, altındaki sıradan işçilere yüksek perdeden, karşı çıkılamaz ve güçlü bir sesle konuşuyordu. Sloan bir kişinin mutlak idaresinin içinde barındırdığı sorunu anlamıştı: “Diktatörlük, diktatör bütün soruların cevabını bildiği sürece en etkin yönetim biçimidir. Ama hiçbir zaman bilmez ve bilmeyecek. İşte bu nedenle diktatörlükler nihayetinde son buluyor.”

20. yüzyılın başlarında, orta düzey yöneticilerin yokluğunda bütün karar alma mekanizmaları tek bir kişinin elindeydi; bu durum ister alım, ister üretim, ister satış, isterse pazarlama konusunda olsun değişmiyordu. Kurumun nasıl işletildiği konusunda çalışanların söz hakkı ya çok azdı ya da hiç yoktu; fikirleri ya dikkate alınmıyordu ya da bu fikirler nadiren açıklansa bile önemsenmiyordu.

Ancak bu durum Sloan'ın rehberliğinde temelden değişti. GM'de liderliği ele aldıktan sonra muhalefet, şirketin ve işgücünün iyileştirilmesinde yönetim sürecinin vazgeçilmez bir unsuru oldu.

Sloan'ın Eğitim Deneyimi

1895 yılında M.I.T.'den elektrik mühendisi olarak mezun olduktan sonra, Sloan, New Jersey'deki Hyatt Rulman Şirketi'nde teknik ressam olarak çalışmaya başladı. Şirket ilerde otomobil sanayisinde hayati bir parça haline gelecek olan ve Sloan'ın GM'e girmesini sağlayan sürtünmesiz rulman ürettiyordu.

Hyatt'ta Sloan, Peter Steenstrup adlı enerjik, göçmen bir muhasebeciyle tanıştı. Öğle saatlerinde iki adam yirmi beş kişiden oluşan bu küçük şirketin eksiklikleri ve şirketin sahibi John Wesley Hyatt'ın yönetim hataları hakkında ayrıntılı konuşmalar yapıyorlardı. "Hyatt Rulman Şirketi'nde olan bitenler hakkında konuşma alışkanlığını geliştirmiştik. Erkek çocukları gibi zihnimizi özgür bırakarak konuşuyorduk. İşleri daha iyi yürüteceğimizden emindik."

Sloan ve Steenstrup, Bay Hyatt'ın parlak bir iş adamı olmadığını fark etmişlerdi ya da en azından bu küçük fabrikayı kârlı bir biçimde işletebilecek bir vizyona sahip olmadığını düşünüyorlardı. (Hyatt parlak bir mucitti; bir bilardo topu üreticisinin fildişi yerine koyabileceği bir malzeme bulmak için açtığı 10.000 dolarlık yarışmada selüloit işlemini keşfetmişti.)

Yeni işe alınmış biri olarak Sloan'ın şirket yönetiminde sözü geçmiyordu. Görüşlerini Peter Steenstrup'a anlatıyordu ama şirketin sahibiyle konuşamıyordu. Zihnindekileri açıkça ifade edememek onu rahatsız ediyordu. Yeni nesil üniversite mezunlarından biri olarak görüşlerinin önem taşıdığını ve duyulması gerektiğini düşündüğüne şüphe yok.

Bu özgün Sloan-Steenstrup görüşmelerinin açık, samimi bir iletişim tarzı oluşturduğu açıktır ve bu tarzı daha sonra Sloan, GM yönetiminin en üst katlarına yerleştirecektir. Steenstrup'la düşünce alışverişini seviyordu; kendi mizacına uygun, iyi bir dinleyici olan ve kendi düşüncelerine ters düşünceleri paylaşmaktan çekinmeyen birini bulmuştu.

Bu ilk iş ortaklığı -yirmili yaşlarında fırsatlar dünyasının onları beklediği iki hırslı adam- 1898 yılında Sloan'ın babası ve bir iş arkadaşı Hyatt Rulman Şirketi'ni satın aldıktan sonra bir yönetim ekibine dönüştü. Sloan genel müdür, Steenstrup da baş satış sorumlusu oldu. Yaşlı Bay Hyatt'ın gündelik müdahalelerinden kurtulan bu ikili, uzun süre üzerinde tartıştıkları işletme fikirlerini uygulamaya koyuldular. Yaptıkları ilk iş, her ay tekrarlanan kayıpları durdurmaktır. Altı aylık bir yeniden örgütlenme süresinin sonunda firma küçük

bir kâr sağladı.

Burada Sloan'ın öğrendiği çarpıcı ders, canlı iletişimin bilgi ürettiği ve çalışanlar arasındaki sürtüşmenin bile firmanın işine yarayabileceğiydi.

Sloan Otomobil Sanayisiyle Tanııyor

1899 yılında Hyatt, Indiana Kokomo'dan Elwood Haynes adlı bir müşteriden tekerlek dingilleri için rulman talebi aldı. Haynes'in şirketi benzinle çalışan ve otomobil denilen yeni çıkan bir makine ürettiyordu.

Bunu hızla izleyen 18 yılın sonunda Hyatt Rulman Şirketi yeni filizlenen otomobil pazarı için ülkenin dingil üreticilerine rulman tedarik eden en başarılı imalatçılardan biri oldu. Bu dönemde, çalışkan ve akıllı Sloan, bu yeni ortaya çıkan otomobil endüstrisinin henüz tam üretim kapasitesine ulaşmadığını fark etti. Otomobil fiyatları düştükçe daha fazla Amerikalının otomobil alacağını öngörmek için birçok sebep vardı. Bu öngörünün Sloan'ın GM yönetimini ele aldığı 1921 yılıyla, borsanın çöktüğü 1929 yılı kıyaslandığında gerçeğe dönüştüğü görülür. Üretilen otomobil sayısı 1921 yılındaki 1,4 milyondan 1929 yılında 4,5 milyona çıkmıştı; 3,1 milyonluk bir artış söz konusuydu.

Hyatt Şirketi'nin ciddi bir satış sorunu vardı: Üretimini çoğunu sadece tek bir dingil firmasına, Weston-Mott'a satıyordu. 1906 yılında, o zamanlar bağımsız olan Buick firması, Utica New York'taki Weston-Mott'u, Michigan Flint'teki Buick fabrikasının yanına yeni bir fabrika yapmak konusunda ikna etti. Buick için yanı başında bir dingil üreticisine sahip olmak rulman tedariki süresini azaltacak ve böylece firmanın bütün toptancı taleplerini hızla karşılaması mümkün olacaktı. Sonradan tamamen GM konsorsiyumuna katılan Buick, 1908 yılında Weston-Mott hisselerinin yüzde 49'unu satın aldı.

Sloan birden Weston-Mott'un iki büyük alıcısından birinin, yani Ford'un ya da GM'in, kendi rulmanlarını üreteceğini idrak etti. Bu durum Hyatt Rulman Şirketi'ni Newark'ta büyük ama az satışlı bir imalathane olarak bırakacaktı; çünkü Ford ve GM otomobil üretimindeki egemenliklerini çoktan kurmuşlardı.

Hyatt Şirketi tipik iki kişilik bir firmaydı, Sloan işletme yükünün çoğunu üstleniyordu ve Steenstrup da satışla uğraşıyordu. Sloan otobiyografilerinde satış müdürüyle ilgili bir huzursuzluk ifade etmez, çünkü kararları alan sadece kendisidir.

Sloan ve United Motors Şirketi

1916 yılında Sloan, Hyatt'ın geleceğiyle ilgili sorunu şirketi GM'e satarak çözdü. Burada şirket, otomobil aksesuarları üreten yan kuruluşlarla birlikte United Motors denen yeni bir firmanın parçası oldu. Ford ve GM'in kendi rulmanlarını üretmeye başlamaları halinde Hyatt'ın tepesinde sallanacak olan Demokles'in kılıcı zekice bertaraf edilmişti.

Sloan şirketini satmak için GM'e bir öneri sunmamıştı, aksine bir otomobil öncüsü ve vizyoner olan GM başkanı William Durant, firmanın stoklarını satın almak için bir teklif getirmişti. Durant'ın (zamanı için devrim niteliğinde olan) parlak planı sadece veya çoğunlukla GM'e satış yapacak olan yedek parça ve aksesuar şirketlerini satın almaktı. Durant, Hyatt'a ek olarak Dayton Engineering Labs (DELCO), Remy Electronics, Jazon Steel Products ve diğer yedek parça şirketlerini de satın aldı.

Durant, 40 yaşındaki Sloan'ı yeni oluşturulan United Motors'un başına atadı, böylelikle Sloan kendisine doğrudan bağlı olan birçok bölümü ve bunların müdürlerini yönetme fırsatına kavuştu. İlk defa küçük bir yönetim kurulu oluşmuştu. United Motors'ta bu küçük çapta üretim yapan girişimcilerle çalışmak Sloan'ın onların olgulara dayalı karar alma yöntemlerini takdir etmesini sağladı, bu aynı zamanda onun da yöntemiydi.

Bu ilk önderliğinde yaptığı örgütsel değişiklikler önce muhalefetle karşılandı. Birçok ayrı firmayı bir bütün halinde yönetebilmek, yeniden örgütlenmenin başarısı için kritik bir öneme sahipti. United Motors'ta muhalefeti kendi düşünce tarzına uydurma yeteneğini gösterdi.

Sloan, William Durant'ın Yönetim Tarzını Onaylamıyor

Sloan'ın modern şirket hakkında geliştirdiği yeni anlayış, GM başkanı William C. Durant'ın yönetim tarzından duyduğu hayal kırıklığı ve öfkeden kaynaklanmış olmalı. Esasen sevimli, sezgili ve spekülatif Durant, Sloan'ın içine, endişeyi zaman içinde bir yönetim incisine dönüştürecek küçük bir kum tanesi bıraktı. Sloan bilinçli bir şekilde (durumun elverdiği her zaman) şirketi anti-Durant tarzında yönetti ve örgütledi. Sloan, Durant'ın yaratabildiğine ama yönetemediğine inanıyordu. GM ise her geçen gün, örgütlü bir yönetim olmadan başa çıkılamayacak büyüklüklere yaklaşıyordu.

Burası gayet tabii GM'in başkanlığını iki kez elde eden ve kaybeden Durant'ın dehasını veya başarısızlıklarını anlatma yeri değil. O, Henry Ford kadar önemli bir Amerikan otomobil öncüsü olarak değerlendirilmeli. Durant doğuştan bir satıcıydı; kararlarını genellikle, kimseye danışmadan veya olgulara dayalı raporları incelemeyen aniden alırdı. Onun önemi, farklı tiplerde otomobil üreten çok markalı bir sistem kurmuş olmasındadır.

Çalıştığı veya rekabet ettiği insanlarla ilgili memnuniyetsizliğini ender olarak yazıyla ifade eden Sloan, Durant'la ilk çalıştığı dönemden bahsederken kelimelerini dikkatle seçiyor: “United Motors'un başına geçtiğim andan itibaren Bay Durant'ı sıklıkla görür, karar almadaki cüreti karşısında daima şaşkınlığa uğrardım.”

Ancak Durant'ın iyi tarafı maliyet veya uygulanabilirlik hakkında bir saniye bile düşünmeden ani ve parlak kararlar almasıydı. Çeşitli mucitler bulup onlara yatırım parası, üretim yeri ve malzeme sağlamak gibi bir hüneri vardı. Bir keresinde porselenden daha iyi buji yapabileceğini iddia eden bir yabancıyla tanıştırılmıştı. Bu Fransız otomobil yarışçısı Albert Champion'du. Durant'ın Buick menşeli parasıyla Champion kısa sürede GM'in 1925 yılında tamamen bünyesine katacağı AC Buji Şirketi için daha iyi bir buji yaptı.

Ancak Durant etrafını Sloan'ın onaylamadığı kafadarlar ve “evet efendimciler”le doldurmuştu. Sloan başkan olduğunda bu tür bir yönetim sistemine asla izin vermedi, “evet efendimciler”le sarılmayı kesinlikle istemedi.

Sloan'ın Durant'ı bu gelişigüzel yönetim tarzı karşısında en fazla eleştirdiği örnek GM başkanının Detroit'te inşa etmek istediği yeni ofis binası olayıdır. Toplantı New York'ta GM merkezinde yapılmış ve orada oybirliğiyle Detroit'in merkezinde bir yer seçilmesi kararlaştırılmıştı.

Sloan tesadüfen toplantıya katılmıştı ve doğaçlama olarak aklına gelen farklı bir öneri sundu: Şehir dışında bir yer daha ucuz ve banliyölerde yaşayan birçok çalışan için daha uygun olurdu. Sloan, Hyatt Şirketi’ni New Jersey’den Detroit’e taşımak istediğinde sorunu derinlemesine incelemişti:

Benim sorumluluğum olmadığından çekinerek, bir fikir önerdim. “Arazi için niye şehir merkezindeki yüksek fiyatları ödeyelim? Ya da şehir merkezi vergilerini?”

Durant şöyle cevap verdi: “Detroit’e tekrar gittiğimizde senin dediğin yere gider bir bakarız.”

Öyle yaptık ve Durant bana araziye satın almamı söyledi. Onun karakteristik yaklaşımı.

“Ya fiyatı?” (Sloan sorar.)

“Ne ödemen gerekiyorsa ver. Sadece muhasebeciye söyle.”

Durant bu sözü -sonuçta GM’in merkez arazisi olacak bu yer tarihi bir önem taşıyordu- o denli rahatlıkla söylemişti ki sanki bir kutu raptiye alıyordu.

En büyük 100 firma arasında yer alan bir şirketin yeni merkezinin seçilmesi gibi son derece önemli bir konuda bugün, emlak piyasası, vergiler ve diğer yer seçenekleri tahlil edilmeden bir karar verilmesi anlaşılmasız görünmektedir. Dış dünyadan muhalif düşüncelerin alınmaması ve olası yerleşim alanlarını belirleyen bir fizibilite raporunun yazılmaması kabul edilemez. Şirketler yeni fabrika veya ofis alanları için özel çalışma departmanları oluşturmadan önce bile, Sloan bu tür emlak işleriyle ilgilenecek bir uzmana ihtiyaç olduğunu anlamıştı.

Durant’ın yönetim biçimi ve kendi başına karar alması, suskun Sloan’ı bile huzursuzluk nöbetlerine sokmuştu. Durant hiçbir iş arkadaşından herhangi bir araştırma, pazarlama raporu, fikir veya danışmanlık almadan, yönetim için hiçbir kurula başvurmadan çalışıyordu.

Sloan bu başına buyruk otokrati güvenli yola sokmaya çalıştı. GM’in daha önce Hyatt için kullandığı bir muhasebe firmasının bağımsız denetçileri tarafından baştan aşağı incelenmesi gerektiğini ilk söyleyen yönetici oldu. Ve Durant etrafındakileri şaşırtan bir biçimde, merkez ofis için yeni yer alımında verdiği cevabın aynısını verdi. Durant’ın onayından sonra Sloan, GM’in ilk denetimini yapmak üzere Haskins and Snell adlı muhasebe firmasıyla anlaştı.

Sloan, United Motors müdürü olarak çalıştığı uzun yıllar boyunca ikna oldu ki

Durant'ın otokratik, tek-adam tarzı yönetim anlayışı, GM artan bir hızla büyüdüğü sürece işe yaramayacaktı. Sloan, Durant'ın genellikle kimseye danışmadan bir karar aldığında onu sonsuza kadar savunduğunu fark etti. Sloan şöyle yazmıştı: “GM tek kişilik bir gösteri olamayacak kadar büyümüştü.”

Sloan GM başkanlığına yükseldiğinde -yani Durant 1920 yılında ikinci kez GM başkanlığından uzaklaştırıldığında- ilk yaptığı işlerden biri muhalefeti geliştirmek ve sistematize etmektir. “Evet efendimciler”den oluşan bu grup Sloan'ı asla başkanlık koltuğunda görmek istemedi. Oysa onun amacı General Motors'u bütün seslerin özgürce yükselebileceği şekilde demokratik bir hale getirmektir. William Durant GM'i tamamen terk ettiğinde yönetsel diktatörlük çağı tümüyle kapanmış oldu.

Yeni dönem, Sloan'ın fikirlerin özgürce ifade edilmesine dayanan yeni örgütlenme planını uygulamaya koymasıyla başladı. Ancak Sloan'ın bütün değişim düşüncelerini uygulayabilmesi için aşması gereken bir engeli daha vardı. Bu engel Sloan GM'in başkan yardımcısıyken ortaya çıkacaktı ve Sloan'ı GM'in yeni başkanı Pierre du Pont ve GM'in parlak araştırma sorumlusu Charles Kettering ile karşı karşıya getirecekti.

Amerikan otomobil tarihindeki en meşhur tartışmalardan biri su soğutmalı motor ile hava soğutmalı motorun çarpışması üzerineydi. Sloan'ın aktif muhalefeti, daha sonra onun uzun ve başarılı yöneticiliğinin habercisi olan “anlaşmazlığı açıkça ifade etme tarzı”nı meydana getirecekti.

Ama iki motorun savaşından önce Sloan, GM'in geleceğini muazzam biçimde etkileyecek başka bir çekişmeye daha karışmıştı: GM'in yeni başkanı Pierre du Pont'un 1920 yılında aldığı kötü performans gösteren Chevrolet'yi tasfiye etme kararı. Bu, Sloan tarzı bir muhalefetti; bir toplantı ayarladı ve olguları buraya taşıdı. Bu konuda şöyle yazmıştı: “Ona (du Pont) birçok insanın Cadillac veya Buick almaktansa düşük fiyatlı arabaları alabileceğini anlattık. Yani bizim (GM) kimseyle (Ford) rekabet edemememiz bir hakaretti. Bu bir beceri ve çalışkanlık meselesiydi.”

Pierre du Pont, Sloan'ın fikirlerinin cesurluğu karşısında yumuşadı. Ama kısa süre sonra, ABD'deki şirket yapısının bir parçası olacak olan muhalefet anlayışı, iki motor tipi arasında süregiden savaşta tekrar ortaya çıkacaktı. Bu savaşta Pierre du Pont kendi fikrinden döneceğe benzemiyordu.

Sloan Muhalefeti Uygulamaya Sokuyor

Motor hikâyesi özetle şudur: 1920 yılında William Durant'ın ayrılmasından sonra GM başkanı olan Pierre du Pont aktif bir başkan olma kararındaydı. Sloan kendisinin açık ve kısa Şirket Yapılanması'ndan etkilenmiş olan du Pont'a doğrudan rapor veriyordu.

1918 yılında GM'in satın aldığı firmalardan biri olan Dayton Engineering Şirketi'nde çalışmakta olan Charles Kettering o zamanlar sanayide standart olan su soğutmalı motorun yerini alabilecek hava soğutmalı bir motorun ilk deneylerini yapmaya başladı (GM pazarlama açısından daha süslü bir ifade olan "bakır soğutmalı" ibaresini kullanıyordu). Su soğutmalı motorlar karmaşık bir boru tesisatı ve sabit bir su takviyesi gerektiriyordu. Kâğıt üzerinde hava soğutmalı motorlar daha verimli ve ucuz görünüyordu. GM'de çalışan herkes hava soğutmalı motorun olası uygulaması konusunda heyecanlıydı.

Hava soğutmalı motorun herhangi bir GM otomobiline uygulanmasından daha aylar önce, Sloan'ın bu konu hakkında şüpheleri vardı. Böyle kökten ve sarsıcı bir değişimin önce sınanması sonra da en ucuza satılan otomobil olan Chevrolet'den başlanarak GM modellerinde yavaş yavaş kullanılmaya başlanması gerektiğini düşünüyordu. Ama üyesi olduğu yönetim kurulu hızla harekete geçmek niyetindeydi. Sloan hızlı ilerleme konusunda duyulan heyecanı paylaşmıyordu ve yeni, sınanmamış bir motorun kullanımı hakkında çekinceleri vardı.

Üstelik araştırma komitesi (Charles Kettering) GM markalarından birinin, bu örnekte Chevrolet, başkanıyla doğrudan çalışmaya başlayınca bu durum bilinmeyen sulara dalış demek oluyordu. Kimin kararı kabul edilecekti? Araştırma başkanının mı? Yoksa Chevrolet yönetiminin mi? Sloan yönetim kurulunun bu sorunu çözemediğini fark etti. Yakında ortaya çıkacak olan ihtilafı hissetmişti, özellikle yönetim kurulunun bütün su soğutmalı motor üretimini durduracağı zaman kopacak fırtınayı.

Pratik düşünceli Sloan için sanayide devrim etkisi yapacak olan sınanmamış bir yeni sistemle zar atmak, işletmenin yüklenebileceğini düşündüğü riskten fazlasını ifade ediyordu. Aynı derecede önemli olan bir diğer husus da şuydu: Hava soğutmalı motora geçme kararı, Sloan'ın önerdiği ve yeni gerçekleştirilmiş olan yönetim sisteminden uzaklaşmak anlamına geliyordu: "İş ve yönetim açısından doktrinimizden farklı davranıyorduk. Mesela, kuruluşun genişleyen

amaçları yerine belli bir tür mühendislik tasarımına daha fazla bağlılık gösteriyorduk.”

“Kuruluş”, çok bölümlü GM’e ait genel tabloydu ve Pierre du Pont’un görüşlerini paylaşmaması Sloan’ı rahatsız ediyordu. Biliyordu ki araları birbirinden hayli açık olan paralel düşünce çizgileri uzun süre birlikte yollarına devam edemezdi. Ve buradaki “doktrin” onun dikkatle ele aldığı Şirket Yapılanması’ydı. Uzun yıllar William Durant’ın otokratik diktatoryası altında güçlü bir muhalif ses çıkarmadan çalışmıştı ve aynı olumsuz deneyimi tekrar yaşamak istemiyordu.

Sloan’ın su soğutmalı motorla devam etmek isteyen duruşu Kettering’in hava soğutmalı motorunun ilk denemelerinde ciddi başarısızlık göstermesiyle önemli ölçüde değer kazandı. Bu ilk deneme sonuçlarıyla eli güçlenen olan Sloan, hava soğutmalı motorla devam etmek isteyen yönetim kurulunun fikrini değiştirebileceğini düşündüğü bir kampanyaya girişti.

Sloan’ın hareket biçimi kısa, olguları ortaya koyan, ikna edici notlardı. Şirket içi muhalefet tarihinde bu notlar anlaşmazlığı mantıklı, anlaşılır ve inandırıcı biçimde ifade eden bir yöntem olarak durmaktadır.

Sloan kendi Şirket Yapılanması’nın reklamını yapıyordu aslında ve karşıt görüşlerini du Pont ve yönetim kuruluna sunmak için kitabında faydalandığı yöntemin aynısını kullanıyordu: Kararları, anlaşma maddelerini veya düşünceleri ifade etmek için listeleme. Bu şekilde önerilerinin ve alınan kararların kaydını tutuyordu. Verilen kararlar konusunda herkesi bilgilendiriyordu.

Yeni Chevrolet otomobillerde hava soğutmalı motor uygulaması bir felakete dönüştü ve 1923 yazında Chevrolet hava soğutmalı bütün arabalarını geri çekti. Yönetim kurulu Sloan’ın anlaşılır muhalefetine sonunda katılarak yeni motora geçiş işlemini durdurdu.

Kettering kendi yaptığı hava soğutmalı motoru rafa kaldırıldığı için öfkeliydi. Kendisinin ve ekibinin bu motoru kullanılabilir hale getirebileceğinden emindi. Çalışmasından hiçbir şey çıkmamasının öfkesiyle GM’e istifasını sundu ve hava soğutmalı motor teknolojisini başka bir otomobil üreticisine götürmek için izin istedi.

Sloan, Kettering’e karşı içten bir saygı duyuyordu. Otomobil sanayisinin oluşum yıllarında birkaç mekanik dehası ve parlak bilimsel beyin yeni filizlenen bu sanayinin gözdeleleri olmuşlardı. Ve Kettering de bu araştırmacı insanların

zirvesiydi. 1911 yılında o ve Clyde Coleman elektrikli ateşleme sistemini icat etmiş, bu da otomobilleri elle çalıştıran yorucu sistemin yerini almıştı.

Bundan sonra olanlar, önemli bir şirket içi anlaşmazlık durumunda kaybeden tarafla en iyi şekilde nasıl ilişki kurulacağı konusunda Sloan'ın dikkate değer yaklaşımını gösteriyordu. Kettering ve du Pont'la arasında geçen ciddi çekişmeden galip çıkan Sloan olmuştu. Ama zafer asla kişisel değildi: Tartışma asla çamur atmaya ve Sloan'la hava soğutmalı motoru savunan ekip arasına kin tohumları ekmeye varmamıştı. Sloan, Kettering'in bundan sonra bir süre daha hava soğutmalı motorla ilgilenmesine izin verdi; ama bunun su soğutmalı motorun yerini alması ihtimalini tamamen ortadan kaldırdı. Sloan bundan sonraki işinin ne olduğunu biliyordu: “Benim sorunum var olan gerçeklerle, Bay Kettering'in yeni fikirler konusundaki doğal tepki ve heyecanını uzlaştırmaktı.”

“Gerçekler” şunlardı: 1923 yılında otomobil piyasası bir satış patlaması yaşıyordu ve GM'in de artan talebi, elinde olan ve sanayinin de kabul ettiği su soğutmalı motorla karşılamaya yoğunlaşması gerekiyordu. Ayrıca daha sonra Sloan bu sorunu şöyle çözdü; iki yıl sonra Kettering'e, Dayton Engineering'i Detroit'e taşımalarını ve orada yeni kurulan gelişmiş bir GM Araştırma bölümünün başına geçmesini teklif etti. Otomobille ilgili istediği her türlü araştırmayı yapabilecekti. Üstelik şimdi GM'in başkanı olan Sloan araştırma birimini bol sermaye, fabrika, ekipman ve personelle donatmaya da söz verdi.

Sloan, Kettering'e göz kamaştırıcı ve mali açıdan tamamıyla desteklenen ve hiçbir GM personeli veya mali otoritesi tarafından rahatsız edilmeyeceği bir araştırma birimi sundu. Hiçbir mucidin reddedemeyeceği bu teklifle Kettering'in gönlünü aldı ve Kettering de bu teklifi kabul etti.

(Kettering'i araştırma ekibini alıp Detroit'e gitmesi için ikna etmek amacıyla Sloan ona 120.000 dolar teklif etti ki; bu para o zamanlar Sloan'a verilen paradan 20.000 dolar fazlaydı. Bunun yanı sıra, Sloan'a sadece Kettering ve Walter Chrysler, “Alfred” diye hitap edebiliyorlardı. Geriye kalan herkes, yalnızca “Bay Sloan” demek zorundaydı.)

Kettering, Sloan'ın teklifini kabul etti ve ekibini Detroit'e getirdi, bu onu GM'e daha da yaklaştırdı. Sloan her zaman olduğu gibi sözünü tuttu. Kettering istediği konuda araştırma yapabildi. Bu çalışmaların sonunda 20. yüzyılın ilk yarısının en başarılı ve kârlı icatlarından ikisi ortaya çıktı: etil benzin ve buzdolapları için sıvı gaz. İkisi de Kettering'in araştırma biriminde keşfedilmiş ve geliştirilmişti. Ve iki icat da GM'e milyonlarca dolar kazandırdı.

Bu iki adamın ortaklığı motorlar savaşından sağ çıkmayı başarmıştı. Sloan kendi muhalefet politikası uyarınca motor tartışmasının her iki yanının da duyulmasını sağladı. Kettering konusunda da, şirketin geleceğinde her zaman önemli bir aktör olacak bir bilim adamına hak ettiği saygıyı göstererek idari becerisini göstermiş oldu. Öfkeli Kettering ve onun araştırma ekibini yatıştırmak için akıllıca bir yol tutturmuştu.

GM'in verdiği yüksek maaşlar ve hisse senetleriyle olağanüstü zenginleşen bu iki adam, 1945 yılında çığır açıcı bir tıbbi fikir ortaya atacaklardı: New York'ta Sloan-Kettering Kanser Araştırma Hastanesi'nin kurulması.

Sloan ilk büyük muhalefetinde diğerlerini ikna edebilmek için olgulara dayanmış; ama karşı tarafın da toplantı ve raporlarda kendi görüşlerini ifade etmelerini sağlamıştı. Sonunda diğerlerini ikna edince, bu kez de araştırma dehasıyla arasında oluşan çatlağı tamir etmek için hızla harekete geçmişti.

Anlaşmazlık Cadillac'ı Kurtarıyor

1930'larda Sloan'ın yönetim sistemi tamamen yerleşmişti ve artık bütün çalışanlar GM başkanının muhalefeti desteklediğini biliyordu. Bu açıklık, orta düzey idarecilerin dahi, en yetkili idarecilerin yanında bile işlerini tehlikeye attıklarını düşünmeden görüşlerini ifade etmelerini sağladı.

GM'in bu unutulmaz muhalefet hikâyelerinden en önemlisi 1930'lardaki ekonomik kriz sırasında az satan lüks Cadillac otomobil üretimini durdurma kararıydı. 1928 yılında Cadillac bir rekor sayılan 41.000'lik satışa ulaşmıştı (yeni La Salle modeli dahil) daha sonra bu rakam takip eden dört yıl boyunca sürekli düştü. 1932 yılı itibarıyla ulus büyük bir ekonomik çöküş yaşarken satışlar sadece 9.153 otomobil olarak gerçekleşmişti.

Cadillac'ın lüks araba piyasasındaki en önemli rakibi olan Packard Motors da yüksek fiyatlı otomobillerini üretmekten vazgeçmişti. GM, Packard ile lüks araba piyasasının düşük fiyat segmentinde rekabet edebilmek için Cadillac üretmeyi durdurarak sadece yeni modeli olan La Salle (1927) tipiyle devam etmeliydi.

1932 yılında GM yönetim kurulu Cadillac üretimini olasılıkla sonsuza kadar durdurup, bu arabayı Amerikan otomotiv tarihine gömme konusunu görüşmek için toplandı. Kurulda çoğunluk Cadillac ismini gelecekte kullanmak üzere dahi tutmak istemiyordu.

Sloan'ın açıklığı teşvik etmesi sayesinde Nicholas Dreystad adlı genç bir Cadillac mühendisi kurulda bir sunum yapmak istedi. Konuşmasının başlığı, Cadillac'ı 18 ayda kâra geçirmenin yoluydu ve kurulun sadece on dakikasını istiyordu. Sloan, genç mühendisi planını sunabilmesi için kısa bir süre dinledi.

Dreystad diyordu ki, GM arabaları içinde Cadillac bir statü sembolüydü, erkeklerin iş hayatında başarılı olduklarında satın aldıkları arabaydı. Ama Dreystad kurula başka bir tespite daha bulundu; Cadillac markası zengin siyah erkekler için de bir statü sembolüydü. Ne var ki, uygulamada GM, diğer Amerikan otomobil firmaları gibi siyahlara satış yapmıyordu. Siyahların yaşadığı banliyö veya şehirlerde hiçbir bayi yoktu. Siyah erkekler sadece beyaz arkadaşlarının vekil olarak araya girmeleri sayesinde Cadillac satın alabiliyorlardı.

Dreystad, GM yönetim kuruluna durumu anlatmaya başlamasını yıllar sonra

Peter Drucker’a şöyle nakletmişti:

Kurul üyelerinden biri dedi ki: “Bay Dreystad, farkındasınız değil mi efendim, eğer başarısız olursanız GM’de çalışma şansınız kalmayacak.”

“Elbette, farkındayım efendim,” dedim.

“Ama ben değilim” dedi Bay Sloan oldukça sert bir biçimde. “Eğer başarısız olursanız Bay Dreystad sizin için Cadillac’ta bir iş olmayacak, ama GM durduğu ve ben onu yönettiğim sürece sorumluluk ve inisiyatif alan, cesareti ve hayal gücü olan bir adam için burada her zaman bir iş vardır. Sen Cadillac’ın geleceğini düşün. Senin GM’deki geleceğini düşünmekse benim işim.”

Cadillac düşük bir satış hacmine; ancak yüksek kâr marjına sahip bir otomobildi, yani satışlardaki küçük bir artış bile kâr ve zarar arasındaki farkı kapatabilirdi. GM yönetim kurulu Dreystad’a siyahlara doğrudan satış yapılması iznini vererek, amacına ulaşabilmesi için 18 ay süre tanıdı. Bu, siyahlara satış girişimi Amerikan motor sanayi tarihinde bir hedef grubuna yönelik ilk pazarlama yöntemi idi.

Sonuç mu? 1934 yılı itibarıyla Cadillac satışları 11.468 arabaya çıkmıştı ve 1941 yılında Dreystad’ın liderliği altında satışlar rekor bir seviye olan 60.037 arabaya fırladı. 1962 yılında Sloan, 1932 yılında aldığı o kararı memnuniyetle hatırlayabilirdi; çünkü o yıl Cadillac neredeyse 160.000 adet yüksek kâr marjlı araba satmış ve Amerika’nın önde gelen lüks arabası olma statüsünü kazanmıştı.

1920 yılında Chevrolet’de olduğu gibi Cadillac da muhalefetle kurtarılmıştı. Kurtarılmıştı çünkü Alfred P. Sloan, Jr. farklı düşüncelerin ifadesinde ısrar ediyordu.

GM’de Yeni Fikirler İçin Yuvarlak Masa Komiteleri

Sloan, GM bölümleri arasında uzlaşmaya varmanın en iyi yolunun bütün oyuncuların katılacağı kurul toplantıları düzenlemek olduğunu fark etti. Farklı alanlardan gelen çalışanların bir odada toplanmasının, herkesin çeşitli bakış açılarını yansıttığı düşünce ve muhakeme biçimlerini öğrenmesi için önemli olduğunu biliyordu.

1923 yılında otomobil bölümlerine mühendislik, üretim, satış ve pazarlama birimlerinin de hazır bulunacağı toplantılar yapma talimatını vermişti. Böylelikle örneğin otomobile yeni bir özellik eklemek isteyen bir mühendis, üretim biriminden bu yeni parça veya düzenlemenin yapılabilirliğini öğrenecek ve aynı zamanda satış ve pazarlama birimlerinden de bu ilavenin neden olduğu maliyet artışının satış fiyatını nasıl etkileyebileceğini öğrenecekti. Sloan bu acı dersi Kettering’le olan motor meselesinden öğrenmişti. “Yaşayarak öğrendiğimiz gibi kadro ve üretim arasındaki bağlantılar kritiktir. Bakır soğutmalı araba deneyiminde olduğu gibi, eğer ortalık savaş alanına dönüşürse bağlantılardan birinin nasıl felce uğradığını görmüştük.”

Sloan GM’in uyumlu çalışmasının tek bir anlaşmazlık yüzünden bozulmasını hiç istemedi. Üstelik bu onun için bir gurur meselesi olmalıydı; çünkü “Şirket Yapılanması” kabul edilmişti ve kendi sisteminin kâğıt üzerinde görüldüğü kadar iyi işlediğini ispat etmek istiyordu.

GM’de çalıştığı süre boyunca gerekli gördüğü her zaman uzmanlık komitelerini kurdu. Her seferinde de bu komitelerin üyelerinin muhalif düşünceleri üzerine söz alma yetkileri olduğunu tekrarladı.

Yeni Cola: Coca Cola’da Anlaşmazlıklar

Yeni Cola’nın 1980’li yılların ortasındaki pazarlama fiyaskosu hikâyesi, şirkette önemli sorunlara yol açmış ve şirket içi muhalefet için klasik bir örnek teşkil etmiştir. Her ne kadar bu öykü yeniden anlatıldığında bu yeni içeceği üretme kararının şirket içi muhaliflerin bir “bütün-sistemler-ileri” kararı sonucu ortaya çıktığı düşünülse de, gerçek şu ki başlangıcından (araştırma ve karar), ortasına (piyasa gerçeği) ve sonuna (projeyi geri döndürme) kadar bu tartışma farklı görüşlerin şiddetli çatışmalarıyla sürdü.

Pepsi’nin yirmi yıl süren gençlere yönelik reklamlarının sonucu olarak (“Pepsi Kuşağı”) 1981 yılında Coca Cola’nın bu en büyük rakibiyle olan pazar payı farkı sadece yüzde 5’e düşmüştü. Bu durum Coca Cola’nın McDonald’s ve diğer fast food zincirlerinde sahip olduğu imtiyazlı konumla şişirilmişti. Ama süpermarketlerde Pepsi ambalajlı ürünler rakibinin iki puan önünde görünüyordu. Bu düşüş, Pepsi’nin kola içicilerine Coca Cola’nın tadına doğrudan bir saldırı niteliği taşıyan “Pepsi Meydan Okuması”nı içeren reklam kampanyasının patlamasıyla hızlandı.

Atlanta’daki Coca Cola merkezinde durum kritik seviyeye ulaşmıştı. Yönetim, Cola’nın payındaki düşüşü durduracak bir promosyon, pazarlama veya reklam kampanyası bulmak gerektiğine inanıyordu. Eğer hiçbir önlem alınmazsa, Pepsi zaman içinde ABD’deki bir numaralı meşrubat olacak ve Coca Cola’yı büyük zarara uğratacaktı.

Coca Cola’nın üst yönetimi, düşünülemez olanı; yani mevcut formülü değiştirmeyi düşünmeye başladı. Başlangıçta bu radikal fikre sapkınlık olarak bakıldı. Coca Cola diğer ambalajlı ürünlerden çok daha fazla ABD’nin sembolü ve ikonuydu. Tanıdık şişesi, parlak kırmızı ve herkesçe tanınan logosuyla, dünyanın en çok bilinen markasıydı. Bu marka, özünde Amerika’ydı, elmalı kek ve beyzbol gibi.

(İtalya-Venedik’te bir kafede, San Marko meydanında güneşin doğuşunu gösteren bir fotoğraf vardır. Yaklaşık on metre yüksekliğindeki bir gözcü kulesinin tepesinden çekilmiş olan fotoğrafta meydana önceden yerlerine koyulmuş yemlerden yiyen binlerce güvercin görünür ve kuşların karmaşık duruşları şaşmaz biçimde Coca Cola logosunu resmeder.)

Coca Cola’nın formülünü değiştirmeye kim cüret edebilirdi? Ve bu derece radikal bir hareketin sonuçları neler olabilirdi? Şirket “yeni ve geliştirilmiş”

kelimeleriyle yeni bir kola üretmenin Cola'nın geleceğine olumlu bir etkisi olabileceğine inanabilir miydi? Yoksa şirket bunun yerine, bu ürünü genç tüketicilere sunmalı ve yeni oluşmaya başlayan pazarda Pepsi'yle rekabet mi etmeliydi?

1984 yılı itibarıyla gerçekler çarpıcı biçimde olumsuzdu; Cola 1981'deki yüzde 24'lük pazar payından 1984'te yüzde 22'lik bir pazar payına düşmüştü. Bu heves kırıcı istatistikle birlikte yönetim yeni bir formül olasılığını araştırmaya başladı. Parlak pazarlama müdürü Sergio Zyman (1982 yılında Diet Cola'yı piyasaya o sürmüştü) projeyi yönetmek için seçilmişti. Pratik kaygılar muhalefetin önüne geçmişti.

Cola'nın teknik bölümü yeni, daha tatlı bir formül yarattı. Onaylanmamış tahlillerde bu formülde yapay tatlandırıcı aspartam yerine gerçek şeker kullanıldığı yazılıydı. Bu daha tatlı versiyon lezzet testlerinde Pepsi'yi alt etti.

Yeni Cola'yı piyasaya çıkarmamak ve eskisiyle devam etmek gibi bir düşünce vardı başlangıçta. Bu korku şirketteki bir gelenekçiden kaynaklanıyordu, bu kişiye göre 100 yıldır bilinen bir şeyi pazardan çekmek, olumsuz bir kamuoyu oluşmasına neden olabilirdi. Ama CEO Goizueta fark etti ki, zaten Diet Cola ve Cherry Cola'yı yüklenmiş olan şişelemeciler için iki kola kabul edilemez olacaktı.

Tarihteki en büyük yeniden sürüm olaylarından biriyle, sadece 79 gün sonra, Coca Cola raflarını eski Cola'yı Klasik Cola olarak adlandırarak yeniden doldurdu. Toplum Yeni Cola'yı reddetmişti. Ne yazık ki hiçbir tat denemesi veya nitelik ve nicelik araştırması Amerikan halkının en sevdiği içeceğinin yok olmasını istemediğini ortaya çıkaramamıştı.

Sonunda halkın muhalefeti, sonucu belirledi. Yeni Cola bir biçimde birkaç yıl devam etti, sonunda Cola II oldu. Buradaki ironi şu ki, yok olma tehdidinden sonra Cola'nın tüketici tabanı markaya daha sadık hale geldi. Yıllar geçtikçe eski Cola'nın pazar payı önemli oranda arttı. Pepsi'nin gençlere yönelik reklamlarının sönükleşmesi yanında Pepsi'nin kendini daha lezzetli olarak algılayışı da kaybolmaya başladı.

Yeni Cola'ya karşı yazılı ve sözlü basın tepkisi -çoğu olumsuz- Coca Cola'ya yüz milyonlarca dolarlık bedava reklam sağladı. Her gün bütün toplum başka bir Coca Cola hikâyesini okudu veya seyretti. Bunun sonucunda ortaya çıkan planlanmamış sonuç Coca Cola'nın pazar payının yükselmeye başlamasıydı.

Yine Sloan'ın hava soğutmalı motor olayında yaptığı gibi, Goizueta da kimseyi muhalefet ettiği veya başarısız olduğu için işten atmadı. Aslında izleyen yıllarda hisse senedi fiyatları artmaya başladı ve o ve ekibi dolgun ikramiyeler aldılar. Esasen CEO Goizueta'nın Coca Cola'nın tartışmaya karışan herkesi işten atacağı şeklinde bir yaklaşımı olsaydı bu durum şirketteki (ve diğer şirketlerdeki) çalışanlara risk almaya ters bakıldığı veya muhalefetin teşvik edilmeyeceği gibi bir sinyal gönderebilirdi.

Marion Laboratuvarları'nda Tırmanma

1950 yılında Marion Laboratuvarları'nı kuran Ewing Marion Kaufmann'ın, bodrumunda kurduğu küçük bir ilaç firmasını Merril Dow'la birleştirerek 1989 yılında başarılı bir firmaya dönüştürmesinin sebebi, bazı çalışma ilkelerine sahip olmasıydı. Kaufmann işçilere hiçbir zaman “çalışanlar” demez, onlara her zaman “meslektaşlar” diye hitap ederdi.

Amerikan tarihinde çok az üst düzey yöneticide, altında çalışan “meslektaşlarıyla” arasında Kaufmann'ın yapabildiği gibi sıcak ve samimi bir ilişki kurma yeteneği vardır. Onun sevilen yönetim biçimine bir karşılık olarak firmasında çalışanlar da ona her zaman “Bay K.” derlerdi.

Marion Laboratuvarları'nın samimi atmosferinde Kaufmann ilginç ve önemli bir uyarıyla muhalefeti destekliyordu: İş arkadaşları ve yöneticiler şikâyetlerini sadece üstlerine bildirebileceklerdi. Kendi sistemi için kullandığı terim “tırmanma”ydı ve sadece şikâyetlerin duyulmasını kolaylaştırmakla kalmıyor aynı zamanda aynı düzeydeki çalışanların genelde yaptıkları gibi birbirlerinin kusurunu bulmalarını da zorlaştırıyordu.

Kaufmann gençliğinde bir satıcı olarak çok fazla şikâyet dinlemişti. Ama çalışanlar arasında çok az kişi patron hakkında ileri geri konuşarak işini kaybetme riskini göze alabiliyordu. Bunun sonucunda da muhalefet, üst yöneticilerle konuşarak herhangi bir yapıcı değişiklik öneremiyordu. Bu nedenle Kaufmann doğru şekilde kullanılırsa, muhalefetin işlerin gidişatında fark yaratabileceğini ve bunu da sadece muhalifin üstündeki bir karar alıcının başarabileceğini gözlemledi.

Marion Laboratuvarları'nda yaşanan geçmişteki bir örnek bu tırmanma sisteminin herkesi nasıl memnun ettiğini gösteriyor. Mali işler sorumlusu, Porto Riko'da yapılacak ve önemli bir vergi indirimi sağlayacak bir operasyon için aylardır düşünüyordu. Sıra uygulamaya geldiğinde şirketin eczacılık bölümünün müdürü Porto Riko önerisini veto etti.

Mali işler sorumlusu o vergi sığnağının şirketin mali kârı açısından hayati öneme sahip olduğunu düşünüyordu ve “tırmanarak” Ewing Kaufmann'la görüşmeye gitti. CEO, gerçekten önemli olan bu tartışmayı dinledi ama eczacılık biriminin yeni bir ürün çıkarmaya hazırlanıyor olması nedeniyle sıkışık olduğunu açıkladı. Bu yeni ürünün şirket için kısa ve uzun vadeli değeri, olası bir vergi indiriminden çok daha fazla kâr getirebilecekti.

Kaufmann'ın politikası her zaman “anlaşmamayı kabul et” idi. Kimseyi hatalı çıkarmak istemezdi ve seslerin yukarıdan duyulmasına olanak sağlayarak işleyen bir sistem kurmuştu. Her ne kadar liderlik biçimleri birbirinden daha farklı olsa da, sıra muhalefeti teşvik etme ve dinleme işine geldiğinde Kaufmann ve Sloan aynı düşünceyi paylaşıyorlardı. Olumlu sonuç her iki şirket için de aynıydı: Çalışanlar rahatsızlıklarını ortaya dökerek uzlaşabileceklerini biliyorlardı.

Askeri Emir-Komuta Zinciri

ABD ordusu en alttan en üst rütbeye kadar bir emir-komuta zinciri uygular. Bu kanıtlanmış yöntem, emir ve kararların en aşağıya kadar verimle iletilmesini sağlar. Muhalefet veya şikâyetleri ifade etmek için orduda kullanılan yöntem “emir-komuta zincirinde bir üst rütbedekine başvurmak”tır. Bunun için müştekinin önce bir basamak yukarıya çıkması gerekir. Oraya varınca bir sonraki basamağa çıkmak için izin alabilir veya alamayabilir. Birçok kereler olası adaletsizlikler veya büyük şikâyetler bir basamak üstte çözülebilir. Ve eğer bir basamak daha üste çıkma izni verilmezse sorun orada halledilir.

1960’larda ABD ordusu bu sistemin geçerli bir şikâyeti olan personeli bir üstle karşı karşıya kalmaya zorlaması nedeniyle sınırlandırıcı olabileceğini fark etti. Ordu; askerlerin emir-komuta zincirini aşarak gizlice askeri savcıyla bir seferlik konuşmalarını mümkün kılan yeni bir yöntem uygulamaya karar verdi. İşlem askeri bir avukatın çalıştığı GAS bürosunu ayda bir gece açık tutmaktı. Bu açık görüşe dair bilgi bütün kıtalarda haftalık olarak duyuruluyordu.

Emir-komuta zincirindeki bu son çare nadiren kullanılıyordu. Ama var olduğunu bilmek birliklere gerektiğinde kullanabilecekleri bir emniyet sübabı sunuyordu.

Çalışanların düşünceleri için emniyet sübabları sunan şirketler eğer şikâyetler duyulursa bunların nadiren skandala dönüşeceğini görecektir. Yaygın bir yöntem, çalışanları, şirketin yararına olabilecek değişim düşüncelerini ifade etmeye teşvik eden organizasyonların oluşturulmasıdır. Gerçi Sloan GM’de böyle bir resmi öneri fikrine öncülük yapmadı ama çalışanlar biliyorlardı ki; şirkette bir açıklık sistemi vardı ve Alfred Sloan muhalefeti destekliyordu. GM’de hava soğutmalı motor ve Cadillac’ın kurtuluşu hakkındaki anekdot ve hikâyeler şirket bilgileri haline geldi.

Çorbaya Muhalefet Dikkate Alınmıyor

İkinci Dünya Savaşı boyunca ABD hükümeti Heinz çorba fabrikasının, çorba yerine planörler için plastik parçalar üretmesine karar verdi. Bu karar Campbell şirketini savaş yılları boyunca ülkenin tek çorba üreticisi haline getirdi ve bunun sonucunda 1945'ten sonra Amerika'daki neredeyse bütün çorbalar Campbell marka oldu. Tanıdık beyaz ve kırmızı çorba konserveleri (bu renkler Cornell Üniversitesi'nin "Büyük Kırmızı" lakaplı futbol takımından alınmıştı) süpermarket raflarını doldurmuştu ve Heinz'a yer kalmamıştı.

İzleyen 25 yıl boyunca Heinz, Campbell'e kaptırdığı çorba pazar payını geri kazanmaya çalıştı ama başaramadı. Campbell'in payı yüzde 75-80'e yükselmışti ve Heinz'a sadece yöresel ve özel tatlarla ait küçük bir pay kalmıştı.

Heinz'ın pazar payını geri kazanmak için yaptığı ilk yenilik hamlesi Neşeli Çorba'ydı, konservenin üstünde Disney karakterlerinin resimleri ve içinde de komik resimler olan çocuklar için bir çorbaydı bu. Fikir şuydu: Çocuklar çorba içecek ve konserve kutularına bakacaklar. Bu kavram Heinz içinde sert bir muhalefetle karşılandı. Akıllıca bazı televizyon reklamları yapıldı ama ürün başarısız oldu.

1960'ların sonunda Heinz daha yoğun besin içerikli, daha yüksek fiyatlı ve daha büyük hacimli çorbalar için bir pazar oluşabileceğini algıladı. Şirket bu yeni ürünü Büyük Amerikan Çorbası olarak adlandırmaya karar verdi. Mavi bir teneke içinde, üzerinde beyaz bir yıldız ve kırmızı yazılar olan bir ambalajla satılıyordu, ABD pazarı için ülkenin renkleri olan kırmızı, beyaz ve mavi kullanılmıştı.

Proje Heinz ketçaplarını "yavaş" reklam kampanyasıyla satmayı başarmış olan Doyle Dane Bernbach reklam ajansına verilmişti. Büyük Amerikan Çorbası'nın satışları Heinz pazarlama ekibinin öngördüğü hacme asla ulaşmadı. Şirket içinde ürünü piyasadan çekmek veya iç pazarda satmaya devam etmek üzerine bir tartışma başladı. Sonuçta alınan karar herkesi şaşırttı; reklam kampanyası ürünün tanıtımını arttırmak amacıyla komedyen Stan Freberg'e verildi.

Doyle Dane reklam ajansı yönetimi, Freberg'in Büyük Amerikan Çorbası fikrinin bir felaket olduğu konusunda muhalefetini bildirdi. Parlak ve komik kampanyaları Jenonun Pizzası ve Chun King için işe yaramış olan komedyen, reklamda tam yetki istedi. Reklam metinlerini Heinz'a göstermeyi veya reklam için planlarını tartışmayı bile reddetmişti.

Büyük Amerikan  orbası reklamı, 1970'lerin başında muazzam bir rakam olan 1 milyon dolara mal oldu. Başrolde popüler Hollywood dansçısı Ann Miller oynuyordu. Spotta çarpıcı bir dans numarasıyla Miller yaklaşık iki buçuk metrelik bir Büyük Amerikan  orbası konserve tenekesinin üstünde dans ediyordu, etrafı fışkıran su fışkiyeleri, bir orkestra ve bir dizi koro kızıyla çevriliydi. Ve kadın mutfağa girdiğinde kocası ona şöyle soruyordu: “Her şeyden böyle büyük bir prodüksiyon çıkarmak zorunda mısınız?”

Reklam unutulmazdı ama ürün için işe yaramadı; çoğu insan meşhur sinema yildızını hatırladı; ama reklamı yapılan çorbayı hatırlamadı. Bu sefer Heinz ve Doyle Dane içindeki muhalifler haklı çıkmışlardı. Freberg'in reklamcılığı önceki pizza ve Çin yemeği örneklerindeki başarılarını tekrarlayamamıştı.

Birinin dışardan muhalefeti dinlemesi gerekiyordu. Pahalı reklam, Büyük Amerikan  orbası'nın ölüm fermanı olmuştu. Heinz  zel etiketli çorba yapımına yoğunlaşmaya başladı, bu da muhaliflerin yıllardır tavsiye ettikleri şeydi.

Muhaliflerin Sınırları

Bir örgüt içinde muhalifin anlaşmazlık konularının üzerine çok fazla gittiği durumlar da var. Buradaki mesele haklı olsa bile o kızgın insanla nasıl başa çıkılacağıdır.

Huysuz muhalif sorununun çözümünü Alfred P. Sloan, Jr. buldu. İkinci Dünya Savaşı'ndan sonraki yıllarda GM, federal hükümetin olası antitröst kaygılarını bertaraf edebilmek amacıyla bilinçli olarak ABD otomobil pazarındaki payını yüzde 50 civarında tutmaya karar verdi. Gerçek korku şuydu ki, eğer bu dev şirket ABD'deki pazar payının yüzde ellisinden fazlasına sahip olmaya başlarsa tekelleci uygulamalar nedeniyle federal hükümetin gözetimi altına girer ve iki veya daha fazla şirkete bölünmeye zorlanırdı.

Ama GM pazarlama bölümünden genç bir yönetici ısrarcı bir şekilde şirketin ikiye bölünmesini ve böylece bu oto devinin iki ayrı şirket olarak oto pazarında sonuna kadar gidebileceğini söyledi. Bu radikal "böl ve yönet" önerisi GM'in çöküşüne yol açabilecek zararlı bir doktrin olarak şirket büyüklerini kızdırdı.

Bu pazarlama elemanı kısa süre içinde istenmeyen bir çalışan oldu. Çoğu insan bu asiye bir ikramiyeyle birlikte GM'den çıkış biletini vermek istiyordu. Ama Sloan bu duruma karşıydı: "Biz insanları düşünceleri nedeniyle cezalandırmayız -onların düşünmelerini isteriz." Bunun yerine Sloan bu muhalifi terfi ettirdi ve onu Detroit'ten (Kettering hafif dizel lokomotifler üretebilmek için bir yöntem geliştirince parlamaya başlamış olan) Chicago'daki Elektro-Lokomotif bölümüne atadı. "Böylece," dedi Sloan, "ikramiyeleriyle GM'de yüksek bir mevkiye erişmiş biri kadar çok para kazanabilir. Aynı zamanda ben dahil, şimdiye kadar edindiği bütün düşmanları nedeniyle gerçekten iş göremeyeceği Detroit'in dışında olacaktır."

Sloan parlak bir insanı şirkette tutmuş ve adalet için muhalefeti teşvik etmeye dayanan kendi ilkesiyle de çelişmemiş olmuştu.

Muhalefeti Dinleme Dersleri

Şirketler ve örgütler düşünce alışverişini teşvik etmeli, çalışanları düşüncelerini nasıl ifade etmeleri gerektiği konusunda bilgilendirmeli ve şiddetle muhalefet edenleri de asla cezalandırmamalı. Esasen bu üç temel madde farklı düşünceleri duyabilmek için uygulanabilir bir sistem yaratmanın anahtarlarıdır.

Düşünceleri Beslemek

Sloan'ın yönettiği GM her tür görüşe izin veriyor ve teşvik ediyordu. Sloan insanları farklı seçim komitelerine yerleştirerek, bu grupları anlaşmaya varmakla sonuçlanacak tartışmalara sokuyordu. Amacı her komitenin dikkatle planlanmış bir politika izlemesini sağlamaktı.

GM'de yeni işe başlayanlar kısa süre sonra buranın muhalefete izin veren ve hatta bunu isteyen bir şirket olduğunu öğreniyorlardı. Sloan için muhalefet uzlaşmaya ve anlaşmaya varan ortak yoldu. Anlaşmanın uzlaşmaya vardığını fark etmişti.

Muhalefeti Seslendirmek

Bildiriler, komite toplantılarındaki tartışmalardan başka muhalefetin nasıl sürdürülmesi gerektiğini de ilan ediyordu. GM yöneticileri Sloan'ın ikna edici ve kısa notlarını uygulama modeli olarak kullanıyordu.

Aslında not yöntemi, toplantıda görüşülecek başlıkları sıralandırmak ya da sonrasında yorumlayabilmek açısından, toplantılardan önce veya sonra gerçekleşen muhalefet uygulamasını kolaylaştırıyordu.

Bugün birçok şirket, çalışanların düşüncelerini ifade edebilmeleri için resmi bir öneri sistemi kullanıyor. Örneğin, Connecticut, Milford'daki BIC şirketi, çalışanların görüşlerini almak için "Kazanan Fikirler" sistemini uyguluyor. İşe her yeni girene öneri sistemini anlatan altı sayfalık bir broşür veriliyor ve daha da önemlisi bu fikirlerin kabul edilmesinin ötesinde bir ödüllendirme sistemi de bulunuyor. Ohio, Toledo'daki Dana şirketi bu sistemi bir adım daha ileri götürerek her çalışanın ayda iki yeni öneri getirmesini istiyor.

Çalışanlar fikirlerini özgürce ifade edebildiklerinde bu bir açıklık ortamı yaratıyor.

Muhalefete İzin Vermek

Sloan'ın defalarca gösterdiği gibi muhaliflerin düşüncelerini, ne kadar kızgın veya inatçı olurlarsa olsunlar, dinlemek hayati öneme sahip. Eğer çalışanlar farklı bir düşünce ifade ettikleri için işten atılsalardı, onun muhalefet sisteminin ilk iki kısmı asla başarılı olamazdı.

Sinirleri kontrol altında tutmanın bir örneği orta ölçekte bir danışmanlık firmasının yönetim kurulu başkanından (CEO) geliyor. Bu kişi, iki yıl İspanya'da çalışmıştı, orada izlediği bir boğa güreşinde resmi görevlinin güreşten önce boğanın fiziksel olarak arenaya çıkabilecek durumda olup olmadığına karar verdiğini fark etmişti. Eğer görevli boynuzda veya boyunda bir deformasyon tespit ederse hayvanı reddediyor ve güreşe çıkarmıyordu. Peki, bu büyük ve muhtemelen öfkeli hayvanı oradan nasıl çıkarıyorlardı? Altı inek boyunlarında çanlar asılı halde arenaya sokuluyordu. Onlar arenanın etrafında yürüdükçe boğa hemen dişilerin peşine takılıyordu ve güvenli bir biçimde ve sakinleşerek arenadan çıkıyordu. Bu CEO, konferans odasında bir inek çanı bulundurmaya başladı ve ne zaman tartışma kişisel olmaya başlasa ya da kaynama noktasının üstüne çıksa kızgın (boğa gibi) muhalifleri yatıştırmak için hızla çanı çalıyordu.

Muhalefet üzerine son bir söz: Bir keresinde Sloan'ın bir iş arkadaşı onunla ters düşmüştü ve çoğu insan da bu kişinin sorumsuzca davrandığını düşünüyordu. GM avukatı sordu: “Eğer bu adam sizi bu kadar rahatsız ediyorsa Bay Sloan, niye onu göndermiyorsunuz?” “Onu göndermek mi?” diye sordu Sloan, “Ne saçma bir fikir, o işini yapıyor.”

III

Müşteriye Seçenekler Sunmak

Amerikan tüketiciliğinin tarihi. Henry Ford, bir öncü. GM modelleri. Sloan GM'in model sorununu çözüyor. Sloan GM'in lüks otomobilleri arasındaki fiyat uçurumunu azaltmak zorunda. Sloan La Salle modelini sunuyor. GM tasarım bölümü ve Harley Earl. Sloan yıllık GM modelini başlatıyor. Bilgisayar sanayisi seçenekler sunuyor. Hallmark seçenekler sunuyor. Müşterilere seçenekler sunma üzerine yönetim dersleri ve çok fazla seçenek sunmanın olumsuzlukları.

Alfred P. Sloan, Jr.'ın pazarlama dehası kısmen onun tüketicilerin temel otomobil gereksinimlerinin ötesini görme becerisine dayanıyordu. Henry Ford çok sayıda üstü açık Model-T'yi düşük fiyatla ve sadece siyah renkle piyasaya sürünce, Sloan Amerikan arabalarının biçim, renk ve aksesuvarlarda farklılıklar sunabileceğini fark etmişti. Birinci Dünya Savaşı'ndan sonra ülkenin büyüyen ve yayılan zenginliğinin tüketicilerin otomobillere yapılan eklemelere daha fazla para ayırabilmelerini sağladığına inanmıştı.

Sloan şöyle bir kumar oynuyordu: Piyasadaki rakiplerinin sunduklarından daha süslü, aksesuarlı ne kadar çok model çıkarırsa o kadar çok oto alıcısına seslenebileceğini düşünüyordu. En düşük gelirli alıcıdan rahatlık, lüks ve beygir gücüne en fazla fiyatı verecek alıcıya kadar her tip tüketiciyi memnun edebilmek için, geniş bir yelpaze içinde farklı birçok modeli piyasaya çıkarabilirdi.

Oto piyasasını eskiden yeniye dönüştürecek dört değişkeni tanımlamıştı: "...pazarı bir kez daha dönüştürebilmek için yeni unsurlardan oluşan bir bileşke ortaya çıkmıştı. Bu yeni unsurlar dörde indirilebilir: taksitli satış, ikinci el araç ticareti, üstü kapalı araba ve yıllık model."

ABD Tüketiciliğinin Kısa Bir Tarihi

1920’li yıllarda; sonunda dünyaya yayılan ve küresel olarak bugün de genişlemesini sürdüren Amerikan tüketici toplum dönüşümü başlamıştı. Söz konusu on yıl boyunca ticari olarak seri üretilen ürünler halka büyük miktarlarda ve düşük fiyatlarla sunuluyordu.

Bu ürün ve malların patlamasından önce Birinci Dünya Savaşı’na varan on yıllarda çoğunlukla kırsalda yaşayan Amerikalıların günlük gereksinimlerinin dışında kalan ürünlere ayırabilecekleri gelirleri sınırlıydı... İnsanlar kendi giysilerini dikiyorlar ve kendi besinlerini üretiyorlardı. 1893 yılından başlayarak Sears Roebuck, posta yoluyla gönderdiği bir katalogla çeşitli ürün seçenekleri sundu. Yüzyılın sonunda dergilerde reklam kampanyaları yayımlanmaya başlandı. 1904 yılında Jell-O bir yemek tarifi kitabının basıldığını duyurdu ve 250.000 adet sipariş aldı. Amerikalılar daha çeşitli ürünler satın almak ve daha iyi bir hayat yaşamak istiyorlardı.

Ticari fırsatlar zamanı olarak adlandırılan “Kükreyen Yirmiler”, o zamanlar uygulanan ve büyük çoğunluğun aldırmadığı “yasaklama” dönemine rağmen yeni bir tüketici zenginliğiyle parlıyordu. Amerikan yurttaşları tarihlerinde ilk defa

-özellikle şehirlerde yaşayanlar ve şehirlere göçenler- büyük mağazalarda makul fiyatlı hazır giyim ürünleri satın alabiliyorlardı. Buna ek olarak tüketici, elektrik süpürgesi, tost makinesi, gramofon ve radyo gibi yeni üretilmiş elektrikli cihaz ve aletleri de uygun fiyatlarla satın alabiliyordu. (Ülkenin ilk ekonomistlerinden biri olan Thorstein Veblen, 1898 yılında Çalışan Sınıfın Teorisi'ni yayımlamıştı, Amerikalıların ürün satın alma temayüllerini konu ediyordu. Ulusal bir slogan haline gelecek “gösteriş tüketimi” deyimini ortaya atan da oydu. Gelirlerin hızla arttığı, makul fiyatlı ürünlerin seri olarak üretildiği ve taksitli satışların başladığı 1920'li yıllar, onun teorisinin gerçekleşmesine tanıklık etti.)

Henry Ford ve Otomobil Tüketiciliği

1920'lerde otomobiller de başarı yolunda ilerlediler ve oto satışları etkileyici bir biçimde arttı. 1919 yılında Amerika yollarında 7 milyon araba geziniyordu ve 1929 yılı itibarıyla bu rakam 27 milyona çıkmıştı. Bu yaklaşık her Amerikan evi için bir araba anlamına geliyordu. Dahası 1920 yılında ülkenin 369.000 millik yolu vardı ve 10 yıl sonra bu rakam yüzde 230'luk bir artışla 852.000 mile çıkmıştı.

Henry Ford sadece otomobil üretiminde uyguladığı montaj hattı nedeniyle başardığı önemli otomobil satış rakamından ötürü değil, aynı zamanda 1914 yılında kullandığı işgücü için minimum 5 dolar gündelik ödemesiyle de önemlidir. Çünkü bu rakam o dönem ABD'deki ortalama işçi maaşının iki katıdır. Onun hareketli montaj hattı bir otomobil imalatı için 1912'de harcanan 13 saati, 1914 yılında bir buçuk saate indirdi.

Montaj hattı sayesinde ortaya çıkan yenilikçi seri üretim nedeniyle büyük çaplı üretimin masrafları düşürdüğü kanıtlandı. 1925 yılı itibarıyla yeni bir Ford araba tüketiciye 290 dolara, yani ortalama bir Amerikalı işçinin üç aylık maaşına denk geliyordu. İki yıl sonra bu fiyat 260 dolara düşecekti.

ABD Taksitli Satış Yeniliği

1920’lerde tüketimin yükselişi kredili satışlar ve yeni tasarlanan ödeme planlarıyla hızlanıyordu. Taksitli satışlar ilk olarak 19. yüzyılda Paris’teki büyük mağazalarda başlamıştı.

ABD’de Singer dikiş makineleri satışının arkasındaki dahi olan Edward Clark 1850’de taksitli satışları başlattı. 125 dolarlık satış fiyatıyla zaman tasarrufu sağlayan bu makine birçok Amerikan evinin kapısından içeri giremiyordu; ama Clark ilk ödeme 5 dolar ve geri kalanı ayda 3 dolar olmak üzere “kiralama-satın alma planını” başlattı. Clark aynı zamanda getir-götür kampanyasını da hayata geçirdi, getirilen her marka dikiş makinesine 50 dolar ödüyor ve tüketiciye yepyeni bir Singer veriyordu. 1890 yılı itibarıyla bir Singer dikiş makinesinin maliyeti 35 dolara düşmüştü. Singer şirketinin finansman planı şu meşhur cümleyle basitleştirilmişti: “Bir dolar ucuza ve haftada bir dolara.”

1920’lerin ortasında filizlenmeye başlayan ikinci el oto pazarı, taksitli satışların yeni araba piyasasına uyarlanması ve yayılmasının ateşleyicisi oldu. Oto satıcılarının yeni modelleri sürmek ve eskileri de satmak için bir mekanizmaya ihtiyaçları vardı. Finansman konusuna çare, oto üreticilerinden ve kredili satışlar sayesinde Amerikalıların rüyalarının gerçekleşmesini destekleyen bazı bankalardan geldi. 1929 yılında bütün otoların yüzde 60’ından fazlası taksitle satılmıştı, bazı dar gelirli alıcılar arabayı finanse edebilmek için yüzde 30 faiz ödeme riskini bile göze alıyorlardı.

Tüketim çağı kredili satışların sırtında yükselmişti; bu, ekonomik buhranda çöküşün ana sebeplerinden biri olacaktı. Ama ekonomi 1930’lu yılların ortalarında ve sonunda yeniden canlanmaya başladığında, kredili satışlara dönüş ABD’de beklenmedik bir büyümeye yol açacaktı.

GM Modelleri Biçimleniyor

Farklı markalı arabalardan oluşan GM'in birçok modeli kapsayan oto üretimi, şirketin çeşitli tüketici beğenilerine uygun üretim yapmak konusundaki kesin kararını gösteriyordu. Yedi farklı isim altında aynı beygir gücünde siyah, üstü açık bir araba üretmek için çok fazla pratik neden yoktu.

Tarihsel olarak, otomobilleri birleştirme konseptini başlatan öncü William Durant'tır. 1908 ve 1910 yılları arasında Durant, otomotiv sektörüne bağlı 25 firma satın aldı, bunların 11'i otomobil ürettiyordu. Bu 11 markadan sadece 5'i 1923'te başlayan Sloan dönemine kadar yaşayabilmişti: Chevrolet, Buick, Oldsmobile, Pontiac (önceden Oakland) ve Cadillac.

1910 yılında Durant ilk defa GM'den uzaklaştırıldığında Louis Chevrolet'nin yeteneğini tespit etmişti ve onu daha hafif bir oto yapması için desteklemişti. İkisi, Chevrolet Motor Şirketi'ni kurdular ve derhal kâr elde ettiler. Durant, Chevrolet hisselerini, şirkette tekrar kontrolü ele almak için General Motor hisseleriyle değiştirdi.

1915 yılı itibarıyla William Durant, GM hisselerinin büyük bir kısmına sahip olan Du Pont şirketinin desteğiyle General Motors'un başkanlığına geri döndü. Şirketin geleceği için daha önemli olansa Chevrolet'nin sonunda GM üretim hattındaki yerini almasıydı.

Sloan Sorunu Çözüyor

Sloan 1923 yılında hissedarlara kendi stratejisini “herkese ve her amaca bir araba” cümlesiyle ortaya koyduğunda, GM için belirlediği işlev ve hedefi açıklamış oldu.

Daha sonra şirketin başına geçen Sloan, iki pazar sorunuyla karşılaştı: Ford’un Model-T’si pazar payının yüzde 50’sinden fazlasını elinde tutuyordu ve GM, otomobillerini yedi değişik marka altında ve artan fiyatlarla satıyordu. Tüketici, dört silindirli bir Chevrolet 490’a taban fiyat olan 795 dolardan sahip olabilirdi, fiyat merdiveninde altı silindirli bir Oakland ise 1.395 dolardı. Sekiz silindirli bir Olds’u 2.100 dolara alarak merdivende tırmanmaya devam edebilirdi ya da bir Cadillac’ı 3.790 dolara alarak zirveye ulaşırdı.

Sloan, fiyatları birbirine yakın bu kadar çok GM modelinin tüketicilerin kafasını karıştırdığını anladı. Sloan, alıcıların bir GM otomobiline sahip olmanın yararlarını hemen görmedikleri takdirde çok fazla seçenek arasında kaybolup gittiklerini fark etti. Üstelik 1921 yılında otomobil reklamcılığı hâlâ emekleme çağındaydı ve bir modelin diğerinden farkını anlayabilmek için yapılacak tek iş bir oto satıcısına gitmekti.

Sloan fiyat parçalanmasını iki zayıf modeli (Scripps-Booth ve Sheridan) ortadan kaldırarak ve fiyat yelpazesini yediden altıya daraltarak çözümlledi. Tırmanan fiyat skalasında bir tüketici, örneğin, en pahalı Chevrolet’yi ya da fazla ilavesi bulunmayan ancak daha iyi bir araba olan Oakland’ı x dolara alabiliyordu. Daha yüksek basamaktaki tüketiciyse, lüks bir Oakland’ı veya aksesuvarsız bir Oldsmobile’i birkaç yüz dolar daha fazla ödeyerek y fiyatına satın alabiliyordu. Fiyatlardaki fark çoğunlukla silindir sayısından kaynaklanıyordu; bunlar dörtten başlayıp sekiz silindire kadar gidiyordu.

1921 yılında tüketiciye ilk defa sunulan, modellerin ve belli bir modelin unsurlarının çeşitlendirilmesi yeniliği, GM’in gelecek altmış yılındaki başarısının anahtarını oluşturacaktı. Sloan GM’in bu kalite imajı konusunda netti: “General Motors ürettiği otomobilleri ait oldukları grubun fiyat yelpazesinin en tepesine yerleştirmeli ve onları öyle kaliteli yapmalı ki, daha düşük fiyata mal arayanların bile ilgisini çekip ve ilave bir nitelik için biraz daha fazla ödemeye gönüllü olan müşterilere de satış yapabilmeli.”

Sloan Chevrolet'yi Değiştiriyor

1900 yılında yapılan nüfus sayımı toplam nüfusun 76 milyon olduğunu, bunların 30 milyonunun (yüzde 39) şehirlerde, 46 milyonunun da (yüzde 61) kırsalda yaşadığını gösterdi. 30 yıl sonra 1930'da nüfus 123 milyona çıktı, ama en fazla nüfus artışı şehirlerde yaşandı. Şehir nüfusu 69 milyona ulaştı (yüzde 56), kırsal nüfus da 54 milyona çıktı, ancak toplam nüfusun yüzde 44'üne düştü.

Sloan Amerikan tüketicisinin daha iyi görünen otomobili seçeceğinden ve ilave iç unsurlar için biraz daha fazla ödeyeceğinden emindi. Dahası başka bir tüketici tipi daha ortaya çıkmıştı; Henry Ford nüfusun kırsal kesimi ve çiftçiler için basit, düşük fiyatlı bir araba (Model-T) çıkarmıştı, halbuki Sloan (Doğu'da yetişmiş eğitilmiş bir şehirli) otomobilin banliyö ve şehirli nüfus için potansiyel bir statü sembolü olduğunu düşünüyordu. GM'in en ciddi sorununu şöyle özetledi: "İçeriden bakıldığında durum o kadar iyi değildi. Ford'la düşük fiyat alanında -bu alan büyük bir iş hacmi ve gelecekte esaslı bir büyüme vaat ediyordu- rekabet edemediğimiz gibi, yoğunlaştığımız orta fiyat düzeyinde de onlarla rekabet edemiyorduk."

Diğerlerinin durgunluk veya yenilgi gördüğü yerde Sloan bir fırsat gördü. Ford'la rekabete girmeyi talihli bir meydan okuma olarak nitelendirerek şöyle yazdı: "Bizi (GM) şanslı kabul ediyorum; çünkü o zaman Ford'un yerleştiği konuma meydan okuyanlar olarak değişim... bizden yanaydı, bizim için değişim fırsat demekti."

1925 yılında GM mühendisleri şirketin K modeli olarak adlandırdığı yeni tasarlanmış bir Chevrolet çıkardılar. Sloan'ın liderliği altında K, yeni tüketiciyi özendiren özelliklerle donatılmıştı: daha uzun bir şase, bacaklar için daha fazla yer, iyi bir boya (Charles Kettering'in yarattığı daha iyi bir son kat boya) Klaxon korna, ön farlar, geliştirilmiş bir debriyaj ve arka dingil. Canlandırılmış, geliştirilmiş model, Sloan'ın şunları söylemesine yol açtı: "O zamanlarda Chevrolet'nin şirket içi politikası şuydu; amacımız insanları paraları karşılığında onlara Ford'dan daha çok şey verdiğimizize inandırmak."

"Paranın karşılığında daha fazlasını sunmak" otomobil sanayisi pazarlamasında değişimi temsil ediyordu. Bu özel yenilik stratejisinin ikili bir amacı vardı: Daha çok özelliği olan, daha kaliteli bir Chevrolet ve belli bir rekabet hedefi olan Ford'un Model-T'si. 1925 yılında GM hâlâ pazar payında ikinci sıradaydı ama 1924 yılında (ulusal ekonomik patlama nedeniyle bütün

araba satışlarının arttığı zamanda) Ford Motor Şirketi'nin tek ürünü Model-T'nin pazar payı yüzde 54'ten yüzde 45'e düşmüştü.

Chevrolet'nin K modelinin piyasaya çıkmasıyla Sloan, Henry Ford'un ne değişimi öngörebileceğini ne de düşüşe geçmiş olan pazar payının istatistiklerini okuyabileceğini isabetle tahmin etmişti. Amerikan iş hayatında bir dehanın (Henry Ford) pazarın dinamikleri olarak ele aldığı bir durumu (veya hareketsizliği) bir başka dehanın (Sloan) kusursuzca anladığı çok az örnek vardır. Sloan'ın planı karmaşık değildi, mesele Chevrolet K modeli ile Ford Model-T arasındaki fiyat farkını düşürmektir: "Bizim niyetimiz gelişmeler yapmaya devam etmek ve bir süre sonra da fiyatı Model T'nin altına düşürmektir ve konumumuz bu planı haklı çıkarıyordu."

Sloan Lüks Otomobiller Arasındaki Farklılığı Azaltıyor

Sloan'ın tüketici hedeflemesinin ikinci aşaması beş GM modeli arasındaki fiyat ve tarz farklılıklarını ortadan kaldırmaktı. İlk adım Buick "6" ile en düşük fiyatlı Cadillac arasındaki 2.000 dolarlık büyük fiyat aralığını kapatmaktı. Birincisi orta sınıf arabaların zirvesi olarak algılanıyordu ve ikincisi ise Birleşik Devletler'deki lüks otomobillerin en yüksek standardı. Mesela 1921 yılında en düşük fiyatlı Buick, tüketiciye 1.795 dolara mal oluyordu, Cadillac ise 3.790 dolardan başlıyordu.

GM'in 2.000 dolar ve üstündeki fiyat düzeyinde rekabet etmek için önemli bir sebebi vardı; lüks araba piyasasına hâkim olan tarz sahibi, güçlü ve rekabetçi Packard Cadillac'tan pay kapıyordu. Üstelik Buick sahipleri daha pahalı olan Packard'ı almak istiyorlardı ama en yüksek fiyatlı Cadillac için daha fazla para ödemek istemiyorlardı.

Tarihi olarak 1904 yılında Packard şirketi alüminyum gövdeli bir yarış arabası olan ve Grey Wolf denen dört silindirli bir otomobil yapmıştı. Yarışma fikri Amerikan otomobil alıcıları için yeniydi ve parlak araba bu yeni makinenin cazibesine kapılmış olanların ve hızlı araba kullanmak isteyenlerin dikkatini çekmişti. 1919 yılı itibarıyla bir Packard yarışçısı Daytona Beach'te saatte 149 mil yaparak dünya kara hızı rekorunu eline geçirmişti. Yarış otomobilinin başarısı Packard'a büyük ün sağladı. Şirket en üst düzeyde, şık, kare gövdeli, stil ve zarafetin zirvesi olan sekiz silindirli lüks otomobil yapımına yoğunlaşmıştı.

Sloan ve ekibi Packard'la olan fiyat farkı sorununu inceledi ve iki ana düşünce çizgisi ortaya çıktı: Birincisi daha iyi bir Buick yapıp onu satış fiyatı olan 2.000 doların üstünde satmak ve ikincisi de 3.000 doların altında satmak üzere daha az pahalı bir Cadillac yapmak. Sloan seçenekleri düşündüğünde fark etti ki Buick'i yükseltmek veya Cadillac'ı düşürmek potansiyel olarak tüketici üzerinde ters tepki yaratabilirdi. Kamuoyu Buick'i lüks bir model olarak düşünmüyordu ve daha düşük fiyatlı bir otomobil sürümüyle Cadillac'ın lüks statüsünün ortadan kalkması gibi haklı görülebilecek bir olasılık da vardı.

1927 yılında Sloan bu fiyat farkı sorununa otomobil sanayisini şaşırtan bir çözüm önerdi: Yeni bir GM otomobilinin yaratılması için çalışılmasını istedi. Bu otomobil bir başka otomobil şirketinin satın alınmasıyla ortaya çıkmayacaktı; yeni tasarlanmış, üretilmiş ve adlandırılmış bir otomobil olacaktı. Sonuç La Salle'di; Buick-Cadillac arasındaki fiyat farkını kapatacak orta-lüks bir

otomobil. La Salle'i Cadillac satıcıları satacaktı. (Rastlantısal olarak her iki modele de Amerika'daki Fransız kâşiflerin adları verilmişti.)

General Motors 1927 yılında La Salle'i piyasaya çıkardı: Sekiz silindirli bir motoru olan kapalı, dört kapılı bir sedan. Fiyatı ise 2.685 dolardı (Packard'ın beşinci seri modelinden 100 dolar pahalı). Sloan fiyat farkı bulmacasına mükemmel çözümü bulmuştu.

La Salle GM'in Tasarım Programını Başlatıyor

1920'ler boyunca Amerikan otomobili belirgin bir dönüşüm geçirdi, ulaşım için kullanılan üstü açık bir araçtan, ulaşım ve eğlence için kullanılan üstü kapalı bir otomobile doğru bir değişiklik söz konusu oldu. 1924 yılında kapalı gövde otolar ABD sanayi satışlarının yüzde 43'ünü oluşturuyordu ve 1927 yılı itibarıyla bu oran etkileyici bir rakam olan yüzde 85'e çıkmıştı. Sloan bu değişimi sıradan kitleden, kaliteli kitleye değişim olarak nitelendirmişti.

Üstü kapalı otomobilin hızla çoğalması dış ve iç tasarıma daha fazla özen gösterilmesini gerektiriyordu, özellikle neyin tüketiciye hoş geldiğini hızla gören Sloan'ın GM'sinde. Kısa sürede bütün ABD otomobil şirketleri üstü kapalı otomobil üretimine geçtiler ve insanların bu seçimi Ford'un Model-T'sinin ani ve keskin düşüşüne yol açtı. Bunun sonucunda Ford'un gelirleri esaslı biçimde düştü. Sloan bu durumu beklenen sonuç şeklinde açıkladı: "Kapalı gövde otomobilin yükselişi Bay Ford'un düşük fiyat alanındaki önder konumunu muhafaza etmesini imkânsızlaştırdı, çünkü o politikasını bir üstü açık araba tasarımı olan Model-T'de dondurmuştu."

1919 yılında GM, 1908 yılında kurulup o yılın Cadillac'ı için 150 kaporta üretmiş olan Fisher Kaporta Şirketi'ni satın aldı. Yedi kardeş olan Fisher kardeşler şase üretmedeki kaliteli işçilikleriyle tanınıyorlardı ve bunlardan ikisi, Fred ve Lawrence Fisher, daha sonra GM yönetim kuruluna atanacaklardı.

Fisher Kaporta, GM'in şirket satın alma yoluyla elde edilen parlak yatay bütünleşme örneklerinden birini daha oluşturuyordu, böylelikle belli bir otomotiv alanında uzmanların becerilerine kavuşuyordu. Sloan yeni La Salle tasarımını işte bu Lawrence Fisher'e yaptırmıştı. Sloan, Packard'ın hız ve gelişmişliğine ulaşacak stilize zariflikteki bir otomobilden daha azına razı değildi...

Fisher dikkatini Güney California'ya çevirdi, burada ısmarlama çalışan bir kaportacıda, Harley J. Earl adlı Stanford mezunu bir mühendis olağanüstü tasarım becerileri gösteriyor ve özel sipariş Cadillac'lar için iki kapılı modeller yapıyordu. Earl otomobil tasarım sanatını kil kullanarak geliştirmişti, bu plastik ve ahşaptan sonra bir ilerlemeydi; çünkü çeşitli biçimlere sokulması daha kolaydı.

Earl 1926 yılında yeni La Salle tasarımında farklı düşünceleri denemek için Detroit'e getirildi. Otomotiv tasarımcısı belli bir GM tarzı veya tasarımıyla

sınırlanmadan istediğini denemekte özgürdü. Taklit edebileceği bir model buldu, klasik Avrupa yapımı Hispano-Suiza. Efsanevi “His So” otomobil tasarımında bir başyapıtı, dünyadaki en pahalı otomobil ve Hollywood yıldızlarının, milyonerlerin, Avrupa aristokrasisinin ve maharajaların favorisiydi. Zamanında dünyadaki en değerli araba olarak nitelendirildi, hatta son derece şık bir biçimde tasarlanmış Rolls-Royce’dan bile daha iyiydi.

Sloan Earl’ün La Salle modelini beğenmişti; çünkü GM’e modern bir hava veriyordu ve Packard’la 2.000 dolar civarında rekabet edebilecek bir otomobil tasarlanmış ve fiyatlandırılmıştı. La Salle dönüm noktasında daha da önemli olan şeydi: Otomobil, tasarımla stilize edilmiş ilk seri üretim Amerikan arabasıydı. Birçok insan bunu Amerika’daki en güzel lüks otomobil olarak tanımlıyordu. Earl gövdeye iki renkli cilayla çekicilik kazandırmıştı, bu 1927 yılı için heyecan verici bir yenilikti.

Bu başarılı ilk çıkış sonunda otomobil Sloan’ın zihnindeki değişim çarklarını harekete geçirdi: Müşteri talebini arttırmak için GM’in ürettiği beş marka otomobilin de tasarıma tabi tutulması gerekiyordu. Sloan anlamıştı: “Pazar şunu açıkça ortaya koydu ki otomobili satan görünümüydü.”

GM Tasarım Departmanı'nın Kuruluşu

Sloan, Hyatt Rulman Şirketi'ndeki ilk günlerinden itibaren otomobil satışlarındaki hayati önemdeki unsurun otomobilin görünümü olduğu görüşündeydi. Yüzyılın dönüşümünden beri bu unsura niçin daha fazla önem verilmediğini düşünüyordu. Daha sonra şöyle yazdı: “Neler yapılabileceğini hayal ettiğimde göze hoş gelecek her şeyi yapabilmek için organize bir çalışma örgütlüyordum -genel mühendislik yaklaşımından farklı bir tasarım yaklaşımı.”

Sloan'ın hayalleri Harley J. Earl'ün kişiliğinde tasarım gerçekliğiyle buluştu. Earl her şekilde Amerikan oto tasarımcılığının babası, “stilist” olarak adlandırılabilir ilk oto tasarımcısıdır. California'dan La Salle projesi için özel olarak getirtilen bu adamın yeteneği, Sloan'ı eski bir amacını gerçekleştirmek konusunda harekete geçirdi: Sadece GM otomobillerine odaklanacak ayrı bir tasarım departmanının kuruluşu. Sloan şöyle yazmıştı: “Bay Earl'ün çalışmasından o kadar etkilenmiştim ki; onun yeteneğini GM'in diğer otomobilleri için de kullanmaya karar verdim.”

1927 yılında Sloan yönetim kuruluna sadece tasarımla uğraşacak özel bir birim kurulması için acil bir plan sundu. “Sanat ve Renk” adlı bu birimin başına geçmesi için Earl'ü terfi ettirdi. GM içinde, Earl'ün tasarımla ilgilenen yetenekli insanlar aradığı sözü dolaşmaya başladı. Kısa sürede 50 kişi bulundu ve otomobilin görünümüyle ilgili unsurlarla ilgilenecek ilk otomobil departmanı kurulmuş oldu.

Sloan, Earl'ü 1927 yılında bulacağı her türlü fikri getirmesi için Avrupa'ya gönderdi. Zaman içinde, Sloan'ın önerisi doğrultusunda, Earl tanınmış Avrupalı otomobil tasarımcılarını Detroit'e davet etti. Ama Sloan ve Earl daima Amerikalı tüketicinin geniş gövdeye ve daha güçlü motora sahip büyük otomobilleri, daha küçük Avrupalı modellere tercih ettiğinin bilincinde olarak çalıştılar.

Sloan bir kişinin (Earl) bütün GM otomobillerinin görünümünü değiştirme gücünde olmasına dair yükselen muhalefeti dinledi. GM yöneticileri Earl'ün bütün modelleri kontrol edeceği ve kısa süre sonra bütün GM otomobillerinin birbirlerine benzeyeceği konularında kaygılıydılar.

GM otocuları yeni Sanat ve Renk bölümünün bir “güzellik salonu” haline geldiğini anlamışlardı. Yakışıklı, kibirli ve renkli bir insan olan Earl eleştirilerin çoğunu üzerine çekiyordu. Kovboy çizimleri giyiyor, kravatsız dolaşıyordu ve bürosuna mor renkli perdeler takmıştı. Sloan'ın GM personelinden şiddetli

muhalefet almasına şaşmamak gerekir. Dâhi tasarımcısına karşı duygusal, fakat temelsiz şikâyetlere cevap verebilmek için farklı görüşleri topladı: “Bay Earl fark etti ki; her yıl sekiz veya dokuz otomobili revize etmek onun için imkânsız olacaktı.”

İronik olarak Earl’ün tasarladığı ilk GM otomobili olan 1929 Buick tüketicinin hoşuna gitmedi. Göze çarpan yuvarlak bir çıkıntısı olan bu modele “hamile Buick” deniyordu. Sloan değişikliğin fazla radikal olduğunu ve halkın otomobillerde sarsıcı değişiklikler yerine küçük değişiklikleri tercih ettiğini düşündü.

Sloan Sanat ve Renk birimini GM yönetimi bünyesine dahil etti, bu değişikliğin amacı diğer GM birimlerinin tasarım bölümüne kolayca girmelerini sağlamaktı. Stilistlerin herkesin ne dediğini duymasını istiyordu. Yeni otomobil imalatının bir toplu çalışma olduğunu görüyordu ve tasarımın son şekli için de Harley Earl’e güveniyordu. 1930’lu yıllarda Sloan bu departmanın adını, bütün işlevini ifade edebilmesi için, Tasarım Bölümü olarak değiştirdi.

Earl, GM otomobillerinin ABD pazarındaki tarz üstünlüğüne göz ardı edilemez biçimde katkı yaptı. Kariyerinde birçok dönüm noktası vardı; otomobil tasarımı mesleğini yapan ilk insan, konsept ya da “rüya” arabanın kâşifi, model yapmak için kilin kullanımı ve Corvette’in tasarımcısı. Modeller, Tasarım Bölümü’nün karatahtasından, kil modele dönüşüyor, oradan da son olarak tüketiciye gidiyordu.

Sloan’ın biyografisinin yazarı, Harley Earl’ün önemini şöyle özetlemişti: “Sloan, Earl’ün çalışmasında artan satışlar için büyük bir potansiyel görmüştü. Bu yargısının temeli stratejikti; arabanın göze hoş gelmesi oto pazarını dönüştürür. Tüketiciler sadece ulaşım işlerinde faydalanmak için değil, kişisel zevk ve kendini ifade edebilmek için de otomobil alıyorlardı.”

Tarihsel bir not: Tasarım Bölümü kadınlara GM’de çalışabilmek için ilk fırsatları sundu. Bu sayede erkek egemen ABD otomobil sanayisinde önemli miktarda kadın işe alınmıştı.

Tasarım Bölümü ve altı GM otomobilinin net fiyat tarifeleri Sloan’ı, GM tüketici hedefli çalışmasında son parçayı yerine koymaya yönlendirdi: Yıllık model. Bu tek olay Amerika’yı ekonomik ve törensel olarak, ulusun geçmiş ve geleceğinde hiçbir ticari olayın yapamadığı kadar etkileyecekti.

Yıllık Model Değişimi

1930’lardan itibaren 50 yıldan uzun bir süre boyunca, yıllık otomobil model değişimini müjdeleyen Detroit töreni Amerikalıların bilincinde yer etti. “Sonbahar Törenleri” adı verilen etkinlik, tüketici merkezli ticari reklam ve promosyon kampanyalarının merkezinde bütün ulusun dikkatini çekiyordu. Alfred P. Sloan, Jr., Amerika’nın iş yapma biçimini bir devrimle değiştiren bu etkileyici deneyimin arkasındaki itici kuvvetti.

Sloan daima dinamik eskitme terimini kullandı (daha sonra olumsuz anlamlar taşıyacak şekilde planlı eskitme olarak akılda kaldı), bu terim Amerikalı otomobil alıcısının ortalama her iki yılda bir elindeki eskiyi satın yerine yenisini alması durumunu tanımlıyordu.

Sistem fikir olarak basit görünüyordu: ABD otomobil şirketleri her yıl yeni modeller çıkaracaklar ve halka arabanın içinde ve stilinde gözle görülür gelişmeler sunacaklardı. Sloan şöyle yazmıştı: “Her yıl gelişmiş mühendislik ve tasarım özellikleri olan, fiyatta rekabet edebilecek ve alıcının taleplerini karşılayabilecek yeni bir dizi otomobil çıkarmalıyız.”

GM yıllık değişimin tüketici ve ekonomi için olumlu olduğu fikrini yaydı. GM şirketi otomobil sahipliğini sadece ulaşım ile değil, prestij, statü ve kişilikle ilgili bir şey olarak yeniden tanımladı. Sloan toplumun bünyesine otomobil sahipliği hakkında bir devrimci kavramı asla doğrudan bağırmadan yerleştirdi: “Siz kullandığınız arabasınız.”

Doğal olarak basitliği savunmuş ve seri üretimde sadece bir araba üretmiş olan Henry Ford model değiştirme konusunda memnuniyetsizliğini ifade etti. Ancak durumu kiskanarak 1927 yılında Model-T’nin üretimini durdurdu ve bütün Ford fabrikalarını yedi ay kapattı. Yeni kapalı gövde Model-A çıkarıldığında ulus çapında bir heyecan yarattı ve böylece Ford Motor Şirketi 1929 ve 30 yıllarında otomobil pazarında liderliği geçici bir süre için de olsa yeniden ele geçirdi.

Sloan yıllık model değişimini şirket stratejisi olarak savunuyordu ama 1930’ların başına kadar bu şirket politikası olmayacaktı. Yıllık model stratejisine geçebilmek için gereken değişkenleri nihayet yerlerine oturtmuştu. GM altı değişik otomobil modeli satıyordu, en düşük fiyatlı Chevrolet’den en yüksek fiyatlı Cadillac’a kadar her keseye hitap eden otolardı bunlar. Sloan Harley Earl’ü işe alarak tasarım bölümünü kurmuş ve böylece bilinçli biçimde tüketicinin gözüne hitap etmeye başlamıştı. Sloan alıcının önündeki seçenekleri

biliyordu: “Bir müşteri geniş bir yelpaze içinden arabasını gerçekten istediği her renkte ve beğendiği her malzemeye donatılmış olarak alabilir. Seri üretimde öyle şaşırtıcı bir esneklik oluşturuldu ki; her otomobilin bazı bakımlardan özel sipariş işi olduğu bile söylenebilir.”

Son nokta, bu model değişikliklerinin topluma nasıl ve ne zaman sunulacağını belirlemektir. Sloan bütün üretim ve pazarlama değişkenlerini ele aldı: Bir model değişimi için zamanlama, gereken mühendislik, gerekli hammadde ve gittikçe daha önem kazanan otomobillerin topluma nasıl tanıtılacağı.

GM her yeni modeline kaporta ve mühendislik değişimlerini ilan ederek başlıyordu. Böylece toplum başparmağını yukarı veya aşağı çevirerek onay veriyordu. Eğer tasarım alıcının hoşuna gittiyse izleyen yıllarda şase üzerinde küçük değişiklikler yapıyordu ve sıklıkla arabanın içinde büyük değişiklikler oluyordu.

Sloan biliyordu ki satışları arttırabilmek için reklam kampanyalarına ihtiyacı vardı, yaz sonunda başlayıp sonbaharda sunulacak modeller hakkında tüketiciyi konuşturacak veya heyecanlandıracak kampanyalara. Başlangıçta 1930’lar boyunca reklamlar dergilerde yayımlandı, sonra yine o yıllarda radyo eklendi ve en sonunda 1950’li yıllarda televizyon çıktı. Bazı TV reklam müzikleri bugün hâlâ çalınır. Mesela insanlar Dinah Shore’un şu popüler şarkıyı söylediğini hâlâ hatırlarlar: “Amerika’yı Chevrolet’le gör.”

GM yıllık model değişimini, ulusun ilerlemesi fikrine bağlamak konusunda yenilikçiydi. 1939 New York Dünya Fuarı’nda şirketin klasik “Futurama” sergisi promosyonel bir darbeydi: Fuara gelen ilk ziyaretçiye ikramiye! İnsanlar 1960 yılında, şehirlerin ve otomobillerin gelecekte alacağı biçimleri görmek için, oturacak bir yer bulabilmek amacıyla iki saat bekliyorlardı. (Otomobiller 1936 yılında yapılan Flash Gordon dizisindeki uzay gemilerine benziyorlardı.) Ama topluma verilen mesaj açıktı: GM açıkça göstermişti ki; 20 yıl uzaktaki gelecekte de otomobiller Amerikan hayatının merkezinde yer alacaktı. Ve bu heyecan verici gelecek vizyonunu besleyecek tek Amerikan otomobil şirketi de GM’ydi.

İkinci Dünya Savaşı’nın sonunda Sloan yıllık modelleri sergilemek için başka bir tüketici yönelimli faaliyet başlattı: GM Motorama Show. 1949 yılından 1961 yılına kadar Motorama toplumun ilgisini çekti ve basında da bolca yer buldu. 1949 prömiyerine New York ve Boston’da neredeyse 600.000 kişi katıldı. Ve 1953 Motorama’sı en çok Harley Earl’ün tasarladığı Corvette’in sunulmasıyla akıllarda kaldı: Fiberglastan yapılmış geleceğin rüya arabası. Bu promosyonların

zirvesi ise 1955 yılındaki Motorama Show'du. Bob Hope'un sunuculuğuyula CBS televizyonundan yayımlanmış ve milyonlarca izleyiciye ulaşmıştı.

GM'in ürettiği beş otomobilin de Amerika'daki meraklılar tarafından bilindiği bir dönem yaşandı. Uzak bir mesafeden bile, seçkin kaporta tasarımı ve tasarım bölümünün belirgin tarzı, bu ister Pontiac'ın şeritleri olsun isterse de Cadillac'ın cılası, GM modellerini fark edilir kılıyordu.

Sloan otomobil üreticiliği kavramını, beş otomobillik üretim hattının modellerini her yıl farklılaştırarak sunarak değıştirdi. Fark etti ki; tüketicilere çeşitli iç ve dış seçenekler sunmak satışları sıçratıyordu: "Bugün işin satış kısmında bir otomobilin görünümü en önemli unsurdur; çünkü herkes otomobilin zaten çalışacağını bilir."

Bilgisayar Sanayisi Tüketici Seçenekleri Sunuyor

Dünya kişisel bilgisayar sanayisi de tüketicilere farklı fiyatlarda birçok değişik model ve tip sunması açısından, otomobil sektörünün yükselişine benziyor. Benzer şekilde bilgisayar sanayisi de birçok bilgisayar aksamında sabit geliştirme değişkenleri (video kartı, çip hızı, hafıza, modem bağlantısı gibi) Sloan'ın dinamik eskitme ve sürekli model değişimi ilkelerini uyguluyor.

1905 yılında üstü açık, elle çalıştırılan bir otomobili saatte 20 mil süratle süren bir insanın sevinç ve şaşkınlığını düşünün. Hayranlık hissi, 1980'lerde tek disketli, imla kontrolü yapabilen ve daha sonra da yazılan metni otomatik olarak yazıcıdan çıkaran bir bilgisayar kullanan insanınkiyle aynıdır.

Toplum piyasaya çıkan ilk kişisel bilgisayarı, tıpkı ilk otomobillerde olduğu gibi huzursuzluk ve endişeyle karşıladı. Ve benzer şekilde 1980 yılında hiç kimse gelecek on yıllarda internetle, e-postayla ve Google'la karşılaşacağını öngöremedi. Aynı şekilde 1911 yılında hiç kimse 1950'lerin otoyol ağını, iki arabalık garajları veya klima, elektronik otomobil sistemleri, uzaktan kumandayla açılıp kapanan araba kapıları gibi gelişmeleri de tahmin edemedi.

Bilgisayar teknolojisindeki çarpıcı ve hızlı gelişme, ofis ve sanayi ekipmanını daha kolay kullanmak isteyen tüketicilerin hızla artan talebinden kaynaklandı. 1962 yılında Massachusetts Institute of Technologies (M.I.T) ve Digital Equipment Corp. ilk kişisel bilgisayarı 43.000 dolar maliyetle yaptılar. Bu ilk kişisel bilgisayar, MITS Altair 8080, takım halinde 1975 yılında piyasaya sürüldü ve meraklılarına birkaç bin adet satıldı. 1983 yılı itibarıyla tüketiciler bir Radio Shack dizüstü Tandy modelini Microsoft DOS işletme sistemiyle birlikte 2.000 doların altında satın alabiliyorlardı.

Otomobil ve bilgisayar sanayilerinde birbirine benzeyen bir özellik daha var: İki sanayi de yeni teknoloji tutkunu, çoğunlukla işlevsellikte üstün ama biçim olarak o kadar iyi olmayan modelleri çıkaran tamirciler tarafından başlatıldı. Her iki sanayide de modeller en sonunda daha hafif, daha hızlı ve daha ucuz hale geleceklerdi.

Bu “modern” (MS-DOS işletme sistemlerini okuyabilen) modellerin habercilerinden bazıları olan Osborne, Commodore, Eagle ve (Andy Kay'ın adını alan) Kay-Pro, 1980'lerin başında piyasaya büyük miktarlarda sürülmüşlerdi. Kay-Pro 1982 yılında bir serial giriş, 2 tam ebat floppy disk ve bir 2,5 MHz Z-80 işlemciyle çıkarılmıştı. Çok amaçlı olan bu ilk modeller aynı ilk

otomobiller gibi yavaş çalışıyorlardı. Ama bu yeni makineler işe yaradı ve varlıkları (bugünün verimli standartlarına göre yavaş ve eski) elektrikli daktilolar ve işlemcilerin yanında önemli bir gelişmeydi.

1986 yılında, Microsoft IBM için Windows'u geliştirdikten bir yıl sonra, bilgisayar bulunan Amerikan ailesi oranı ancak yüzde 8,2'ydi. 2004 yılı itibarıyla kullanım yüzde 75'e çıkmıştı. İnternet ise daha kısa zamanda daha çarpıcı bir artışla büyüdü. 1998 yılında Amerikan evlerinin sadece yüzde 18,6'sı internet bağlantısına sahipken, bu oran 2004 yılında inanılmaz bir yükselişle yüzde 67,6'ya çıktı, 190 milyondan fazla Amerikan ailesi internete bağlanmıştı.

ABD'de tüketiciler, her gazetede veya internette en düşük fiyatlı PC'lerden en pahalı dizüstü bilgisayarlara kadar bilgisayar sistemleri ve seçenekleri hakkında son derece geniş bilgi bulabiliyorlar. Alışveriş kararı aynı otomobil sanayisindeki gibi veriliyor, ya işe yarar en düşük fiyatlı ürün ya da pahalı "sanat eserleri". Bunlara ek olarak, isteğe bağlı monitör, klavye ve mouse seçenekleri de otomobillerdeki birçok iç teçhizat seçeneklerine benziyor.

ABD bilgisayar sanayisi, tıpkı üç büyük Amerikan oto üreticisi gibi, yüzlercesinden sadece küçük bir grup üreticiye düştüler. 2004 yılının liderleri Dell (yüzde 32,8) ve Hewlett Packard'dı (yüzde 20,5) ve bu iki firma ABD'deki PC satışlarının yüzde 53'ünden fazlasını oluşturuyorlardı. Gateway yüzde 5,2'yle üçüncü ve Apple'ın da yüzde 3,3'lük bir payı ve aynı zamanda belirgin ve sadık bir kullanıcı tabanı var.

Tüketiciler bir bilgisayarı yıllarca kullanabilir ya da yeni modeller çıktıkça eskisini satıp yenisini alabilirler. Bu yeni modeller daha yeni ve gelişmiş olanın ortaya çıkması için düzenli olarak pazarlanıyorlar ve bu da Sloan'ın yıllık model değişimini başlatmasına dayanıyor. Ama bilgisayar sanayisi getir-götür ticaretine imkân vermediği için planlı eskitme konusunda otomobil sanayisini geçti. Ve bir kullanılmış bilgisayar pazarı yok.

İki ana bilgisayar üreticisi Dell ve Hewlett Packard tüketicilerin ne istediğini bulma konusunda Sloan'ın bazı politikalarına bağlı kaldılar. Bugün her iki firma da hem hedef gruplarla hem de birebir insanlarla görüşmeler yaparak niteliğe yönelik, kullanıcı olan ve olmayan gruplarla da niceliğe yönelik araştırmalar yapıyorlar.

Bütün bilgisayar sanayisi yine bir Sloan yöntemi kullanarak satış sonrası hizmeti veriyor (internetten ve çoğunlukla ücretsiz olarak). Bu tüketici servisi bir alışveriş kararının belirlenmesindeki en önemli özellik ve Dell ve HP

müşterilerine satış sonrası hizmet sunmakta mükemmel biçimde ünlendiler. Bu şirketler, araba tamiri gibi bir satış sonrası hizmette GM'in gücüne erişememiş olabilirler ama nihai alışveriş kararında sundukları hizmet önemli bir tüketici belirleyicisi haline gelebilir.

Eski günlerde bir Amerikalı şöyle diyebilirdi: "Her iki yılda bir yeni bir araba alırım." Bugün bilgisayar sürekli bir değişim makinesi haline geldi, sürekli yeni gelişmeler ve seçenekler söz konusu oluyor. Gelecekte ebat, renk ve fiyat konularında tüketiciye daha farklı seçeneklerin sunulacağından emin olabilirsiniz. Hatta Sloan'ın sloganı bilgisayara uygulanabilir: "Her fiyat ve amaç için bir bilgisayar."

Clairol Seçenekleri

Sloan'ın hedef gruptaki tüketiciye birçok seçenek sunmak konusundaki ısrarı sadece otomobil sanayisiyle sınırlı kalmadı (ne de izleyen yıllarda bilgisayar sanayisiyle). Bu kavrama ait anahtar terim “her amaç için”di ve bu ifadenin anlamı da şuydu: Üreticiler piyasanın farklı değişkenlerine dikkat etmek zorundaydılar.

Sloan'ın ilkelerini izleyen bir başka yeni sanayi örneği de saç-boyası sanayisiydi. Bu iş alanında faaliyet gösteren bir şirket, Sloan başkan olduktan sonra GM'in otomobil pazarını elinde tuttuğu gibi, saç boyası pazarını elinde tutuyordu. Bu saç boyası firması Clairol'dü.

Bu firmanın Amerikan kadınlarının evlerinde saçlarını boyamalarını tarihi bir başarıyla sağlaması çeşitli demografik ve psikografik parçalardan oluşan bir tüketici piyasası geliştirmenin önemini gösteriyor. Clairol'ün başarısı bir tüketici tabanında uygun satış için birçok kısım bulunduğunu ve başarılı olabilmek için firmanın ayrı ve farklı biçimde isimlendirilmiş ve her kullanıcı grubu için ayrıca tanıtılmış ürünler yaratması gerektiğini gösteriyor (tıpkı GM'in beş farklı araba markası gibi).

Clairol'ün hikâyesi (aynı zamanda ABD'de saç boyamanın da hikâyesi) 1931 yılında New York'lu bir kimyacı olan Lawrence Gelb'in o dönemde Amerika'da bulunmayan yeni kozmetik fikirleri için Avrupa'ya gitmesiyle başladı. Paris'teki Mury firmasının bir ürünü Gelb'in dikkatini çekti: Clairol denen bir saç boyama maddesi. Clairol Fransızca “açık renk” demekti. Gelb formülün patentini bir Alman kimyacı olan üreticiden 25.000 dolara satın aldı.

1930'larda Amerika'da saç boyama sadece kuaför salonlarında yapılıyordu. Ama çoğu kadın saç boyatırken görünmek istemiyordu. Bunun yerine kuaförlere arka kapılardan girip gizlice çıkıyorlardı. Dükkânda saç boyama işlemi perdelerin arkasına gizlenilmiş olarak yapılıyordu. O dönemde kuaförler için önemli bir sorun da düşük kaliteli saç boyalarından kaynaklanan cansız renklerdi.

Gelb, kuaförleri Clairol'ün formülünün daha etkili olduğuna ve renklendirme işlemi saça nüfuz ettiği için sonucun daha doğal görüneceğine ikna etmek için yola koyuldu. Kuaförlerin durumu anlamalarını teşvik için karısı, Joan Clair takma adıyla, yeni saç boyası hakkındaki bütün sorulara cevap vermek amacıyla bir uzman olarak kuaförleri dolaşıyordu. Nihayet 1950 yılında Gelb ününün

bilimsel olarak formüle edildiğini kanıtlamak ve yeni saç ürünleri geliştirmek için tanınmış Avusturyalı biyokimyager Dr. Bernard Lustig'le Amerika'da bir laboratuvar kurdu.

Eğer 1940'ların sonunda evlerde saç dalgalandırmayı sağlayan (perma) bir alet olan Toni üretilmeseydi, Clairol bir kuaför ürünü olmaktan öteye geçemeyebilirdi. Bu radikal fikir için ilk reklamda -Amerikalı kadınların evlerinde saçlarını yıkar gibi şekillendirebilecekleri- mükemmel dalgalı saçlarıyla harikulade ikiz kızlar gösteriliyordu ve okuyucudan bu ikizlerden hangisinin kuaföre gittiğini tahmin etmesi isteniyordu: "İkizlerden hangisi Toni kullanıyor?"

Toni'nin başarısı Gelb'i eğer basit ve etkin olursa Amerikalı kadınların evde saç boyasını da deneyebileceklerine ikna etti. Raflardan yüz binlerce ürün satma fikri kuaförlere kısıtlı sayıda ürün satma fikrinden çok daha esaslıydı.

Gelb, mevcut durumda kuaförlere satılan Miss Clairol Saç Boyası adlı ürünün kolaylık ve 20 dakika süren tek aşamalılık konusunda inandırıcı olmayabileceğini fark etti. Ürün için çeşitli isimler denendikten sonra nihayet Clairol yerine Nice 'n Easy (Güzel ve Kolay) kabul edildi. Ürünün tanıtım yazısında, kolaylaştırılmış saç boyası olduğu yazılıydı. İsim dâhiyane olduğunu kanıtladı; çünkü hem hazırlaması kolaydı hem de sonucun mükemmelliğine dair bir fikir veriyordu.

Bir sonraki adım kuaförler dışında saç boyası hakkında hiçbir şey bilmeyen kadınlara ürünün reklamını yapmaktı. Buradaki yaratıcılık sorunu hem ürünü ilgi uyandıracak biçimde tanıtmak hem de kadınları evde kolayca saçlarını boyayabilecekleri konusunda ikna etmektir. 1957 yılındaki sonuç tarihindeki en unutulmaz reklam kampanyasının ortaya çıkışıydı: Fotoğrafta son derece güzel saçları olan çekici bir kadın yer alıyordu ve başlık: "Yapıyor mu, yapmıyor mu? Sadece kuaförü bilir." (Bu reklam Advertising Age dergisi tarafından 20. yüzyılın en iyi dokuzuncu reklamı seçilmişti.)

Foote, Cone ve Belding reklam ajansı tarafından yaratılmış olan ve Shirley Polykoff tarafından yazılmış olan bu reklam meydan okuyan ve cinsellik göndermeli sorusuyla hemen Amerikalı kadınların ilgisini çekti. Nice 'n Easy satışları, gittikçe daha fazla kadın kuaföre para ödemektense evde kendi saçını boyamayı tercih edince, roket hızıyla fırladı. Buna ek olarak bir kuaföre gitmeyi hiç düşünmemiş kadınlar da ürünün kuaför gibi sonuç verip vermediğini görmek için satın aldılar.

Nice 'n Easy'nin çarpıcı başarısı sonrası, Clairol yöneticileri yeni ürünleri Nice 'n Easy tarafından etkilenmemiş olan iki farklı pazara daha girmek istediler. İlk pazarın hedefi sarışın genç kadınlardı ya da saçlarında sarı ışıltı isteyen kadınlar. Bu kitle için Clairol “Sarışın Doğanlar” ürününü çıkardı. Yine reklamlar saç boyamak için gereken motivasyonu sağladı: “Eğer bir kere yaşayacaksanız, sarışın olarak yaşayın.”

Clairol'ün hedeflediği diğer pazar hedefi beyazlayan saçlarının istedikleri kadarını boyamak isteyen yaşça daha büyük kadınlardı. Onlar için çıkarılan yeni ürün “Sevgili Bakım”dı ve bu da parlak bir kampanyayla sunuldu: “Yaşlanmıyorsunuz. Daha İyiye Gidiyorsunuz.”

1970'lerin ortasında (şimdi 1959 anlaşması sebebiyle Bristol-Myers'in bir parçası olan) Clairol saç boyası pazarının yüzde 60 ila 70'ini elinde tutuyordu. Şirket Manhattan bürolarında yeni işe alınanları bir haftalık bir saç boyama kursundan geçiriyordu. Clairol düzenli olarak yerel pazarı derinliğine inceliyordu ve esas olarak saç ve saç boyası araştırmaları üzerinde uzmanlaşmıştı.

1970'lerin başında elde edilen verilere göre uzun saçlı genç Amerikan kadınlarının sayısı gittikçe artıyordu. Bu durum Clairol'ün başarılı bir yeni ürün olan saç kremi “Long and Silky”i ve aynı adı taşıyan şampuanı çıkarmasına neden oldu. Aynı zamanda 1970'lerde Clairol “Herbal Essence” şampuanlarını çıkardı. Bu ürün de tüketici eğilimlerinin incelenmesinden ve ülkedeki “doğal ve organik olma” eğilimine dahil olabilmek için bir dizi doğal kokulu şampuan çıkarma kararından kaynaklanmıştı. Sağlık ürünleri satan dükkânlar biberiye, papatya ve narenciye gibi tamamen doğal, kimyasal olmayan şampuanlar satmaya başlamışlardı.

Clairol şampuanları Bristol-Myers'in büyük şampuan pazarında Lever kardeşlerin Procter&Gamble ve Colgate firmalarına meydan okuma isteğinin bir işaretiydi. Kullanıcıların, saç boyasında kalite demek olan Clairol'ün kaliteli bir şampuan yapacağına dair hiçbir kuşkusu yoktu. Bu şampuan, tıpkı GM'in kaliteli buzdolapları üretebilmesi gibi, kaliteli bir firmanın her ürettiği ürünün de kaliteli olacağı inancını belgeliyordu.

Marriott Konukseverlik Seçenekleri

2004 yılında Amerika’da otelcilik sektörü 86 milyar dolarlık bir pazardı ve gelir lideri 9,2 milyar dolarla Marriott’tu. Hiçbir şirket tüketiciye hem ABD’de hem de denizaşırı ülkelerde en ucuz ve en lüks konaklama seçeneklerini sunmakta Marriott kadar başarılı olmadı. Düzenli otel işinden elde ettiği yüzde 21’lik pay (odalarında banyo olmayan ve sınırlı hizmet veren ekonomi sınıfı otelleri hariç) diğer iki otel zincirinin -Hilton yüzde 16 ve Starwood yüzde 11- önündedir.

Dünya çapındaki oteller zincirinde aynı şekilde önemli olan, ekonomik konaklama zincirleri Fairfield Inn ve Residence Inn otellerinde Marriott markası, JW Marriott Hotels and Resorts adına zarar vermeden başarıyla kullanılmıştır. Bunun tek istisnası 1995 yılında bünyeye katılan ve Marriott otelleri tarafından işletildiği ilan edilmeyen lüks bir konaklama zinciri olan Ritz-Carlton otelleridir. (Bu orta fiyat segmentine karşılık gelen adın, lüks otel zincirlerinde kullanılmaması durumudur, tıpkı Ford’un Jaguar otomobillerine adını vermemesi gibi.)

Marriott firması, 1927 yılında kurucusu J. Willard Marriott’un Washington D.C.’de A&W adlı bir biracı açması ve adını Hot Shoppe koymasından itibaren kendini tekrar tekrar yeniledi. 1937 yılında In Flight Catering adını alan firma, Amerikan Havayolları’na ve şu an varlığı son bulmuş Eastern ve Capital Havayolları’na, yiyecek (catering) servisi sunmaya başladı.

Sonraki 30 yılda firma özellikle yemek servisi işinde kaldı, Hot Shoppes adı altında Washington D.C. ve Maryland, Baltimore’da bir dizi başarılı kafeterya işletti. İkinci Dünya Savaşı boyunca uygun fiyatlı, kaliteli yemekleriyle ülkenin başkentinden geçen askeri personele hizmet sundu.

1957 yılında firma Virginia, Arlington’da Marriott Twin Bridges Motor Hotel adlı ilk 365 odalı otelini açtı. Bu Marriott adının ilk defa bir marka olarak kullanılmasıydı. Yedi yıl sonra firma adını, Marriott-Hot Shoppes olarak değiştirdi.

O noktadan sonra firma oteller inşa ederek veya satın alarak otelcilik alanına kaydı. İşletme modeli, firmanın sahip olduğu yerlere otel inşa etmesi veya imtiyaz verme (franchising) yoluyla otel işletmesiydi. Marriott mülklerinin yüzde 40’ının acente (franchise) sahipleri tarafından işletildiğini duymak birçok kişi için şaşırtıcı olabilir. Bu haliyle Marriott, inşaat planı, tasarım ve dekorasyon

hizmetleri sunarak ve personeli eğiterek yardım ediyor. Firma acente ve teşvik primleri alırken emlak sorunlarıyla da uğraşmıyor.

(Konaklama sanayisi, kullarımdaki oda başına gelir demek olan REVPAR [Revenue per available room] terimini kullanıyor. Bu hem tekil otellerin hem de toplu olarak oteller zincirlerinin verimliliğini ölçmekte kullanılan bir terimdir. REVPAR bir odanın doluluk oranı ve odanın ortalama fiyatı birleştirilerek hesap edilir.)

Marriott ve yan kuruluşları bugün ABD’de yedi, diğer ülkelerde ise beş otel markasına acentelik sunuyor. Yerli işletmeler arasında Marriott Hotels, Resorts and Suites; Courtyard; Residence Inns; Fairfield Inn Hotels; TownePlace Suites; SpringHill Suites ve Renaissance Hotels var.

Marriott’un en ucuz odasından en pahalı Ritz-Carlton’a kadar olan işletmeleri incelendiğinde Sloan’ın beş markadan oluşan GM üretimi ve onun sloganının bir türü görülür: “Her fiyat ve amaç için bir otel odası.” Bu kademeli fiyata ve farklı niteliğe dayalı Marriott stratejisi her tür müşteriye hizmet sunma olanağını tanıyor.

Marriott’un beklentisi de tıpkı GM’de olduğu gibi müşterilerin gelirleri arttıkça en ucuz odalardan delüks Ritz-Carlton’a sıçramaları ve birinci sınıf, ya da Cadillac, bir servis almaları.

Hallmark Seçenekleri

Hallmark da birçok seçenek sunan ve sanayideki hâkim konumunu tıpkı Sloan'ın liderliğindeki GM'in yaptığı gibi alan firmalar için bir örnek sunuyor.

1910 yılında Kansas'ta Hall kardeşler tarafından kurulan firma en fazla sayıda potansiyel müşterinin dikkatini çekebilmek için her duygu, durum veya tatil için kart üretmesi gerektiğini fark etti. İlk kartlardan biri şanssız olduklarına inananlar içindi. Kartta şöyle yazıyordu: “İpinizin sonuna geldiğinizde, bir düğüm atın ve tutun.”

Önemli bir pazarlama kararı firmanın başarılı olmak için geniş ve çeşitli bir kart yelpazesine sahip olması gerektiğini anlamasıydı. Bu nedenle doğum ve mezuniyet günleriyle, sevgililer günü dışındaki günler için de kart tasarlandı ve basıldı. İlk olarak anneler günü kartları basıldı ve şirket içinde satışa sunuldu. Bu kartlar çalışanlar arasında o kadar popüler oldu ki; sonunda piyasaya sunulduğunda büyük başarı kazanması sürpriz değildi.

(Hallmark resmi günler için kart yapamaz, bunun için Kongre kararı gerekir. Kart sanayisinde Noel en fazla kart üretilen dönemdir, yıllık kart satışı sayısı yaklaşık üç milyardır. Sevgililer gününde bir milyar kart satılır. En düşük sayı yaklaşık yarım milyon kartla hemşireler günündedir.)

GM gibi Hallmark da 1944 yılında şu sloganla başarılı bir kurumsal reklam kampanyası yaptı: “En iyisini gönderecek kadar önem verdiğinizde” (Bu kampanya, 20. yüzyılın en başarılı reklamları sıralamasında 68. idi) Buna ek olarak 1949 yılında çıkan firmanın imzası ve taç logosu Amerika'nın en tanınan ve en çok saygı duyulan şirket tasarımlarından biridir. General Electric'in el yazısı baş harfleri veya Coca Cola logosu gibi.

Firma çıkardığı kartlarla ulusal tüketici eğilimlerini yönlendirmekte ve toplumdaki yaşam tarzı değişikliklerini algılamakta her zaman önlindedir. Hallmark, 1986 yılında Shoebox mizahi kutlama kartlarını çıkardı. Yakın zamanda diğer kart üreticisi firmaları satın alma yoluyla dini kartlar da çıkarmaya, 1999 yılındaysa bütün kartlarını İspanyolca olarak çıkarmaya başladı.

Tıpkı Sloan'ın Chevrolet'yle yaptığı gibi düşük fiyatın önemini anlayan firma 99 sentlik iyi dilekler kartları dizisini oluşturdu. Ve şimdi tüketiciler, dükkânlardaki bilgisayarlar sayesinde kartlarını kişiselleştirebiliyorlar.

Sloan'ın yardımcı işler bulma fikrinden esinlenen Hallmark, ürünleri arasında Crayola, Magic Markers ve Silly Putty bulunan Binney and Smith firmasını da bünyesine kattı. Aynı zamanda dünyanın en büyük model setlerini üreten Revell-Monogram'ı da satın aldı. Ve piyasadaki kurdele ve ambalaj kâğıdı ve fiyonklarının çoğu da bugün Hallmark tarafından üretilmekte.

Hallmark (belki açık saçık olanlar dışında) her türlü tüketici ihtiyacı ve isteği için kart yarattı. 4 milyar dolarlık bir şirket olarak süregiden başarısı tüketicilere sunduğu seçenekleri maksimize etmesinde yatıyor. Kurucu J.C. Hall şöyle der: “28 milyon kötü izlenim bırakacağıma 8 milyon iyi izlenim bırakırım. İyi his, iyi iş demektir.”

Müşteriye Seçenek Sunma Dersleri

Sloan'ın "her fiyat ve amaç için bir otomobil" stratejisini incelerken bunun başarısının müşterilere doğru seçenekleri sunmakta yattığını anlamak önemlidir. William Durant'ın satın almalarla genişleme örneğinden çok sayıda araba seçeneği fikrini alan Sloan, Amerikalıların kendilerine çoklu seçenekler sunulmasından hoşlandığını anlayan ilk ve en zeki yöneticilerden biridir. Kendi kararını verme, aslında seçim demokrasisinin bir uzantısıdır.

Sloan, yurttaşların birey olmaktan gurur duyduğu bir toplumda özellikle otomobil alımında çok seçenek sunmanın kendini ifade etmeye katkıda bulunduğunu hissetti. Sloan'ın dediği gibi herkes arabanın zaten yürüyeceğini bildiğine göre alım kararını oluşturan değişkenler fiyat, biçim ve seçim özgürlüğü etrafında toplanıyordu.

Çok Fazla Seçenek

Çok fazla seçenek de tüketiciler için yorucu hale gelir ve sıkıntı yaratır. Şimdiki durumda ortalama bir süpermarkette 40.000 değişik ürün bulunur ve hepsi de popüler markaların farklı ürünleridir. Buna psikologlar seçenek yükü (choice overload) diyorlar. Buna göre Amerikalılar alışveriş kararlarını sorgulamaya başlayıp, ürünler yüksek beklentilerine ulaşamadığında da kararlarında kendilerini başarısız buluyorlar.

Seçenek yüküyle ilgilenmeyen popüler ve büyüyen bir iş alanına önemli bir örnek ise cep telefonu sanayisi. Bu alanda çoğunlukla şaşırtıcı şekilde bir sürü seçenek sunuluyor. Gazete ilanları ve internet siteleri bir cep telefonu denizi ve kafa karıştırıcı tarife seçenekleri sunuyorlar.

Cep telefonu seçeneklerinin bolluğu, çoğunlukla ücretsiz telefonlar ve artan sayıda para iade garantisiyle yeni müşterileri uzun vadeli telefon tarifelerine bağlamak amacı taşıyor. Telefonun gelişmişliğiyle yüksek fiyatı ve tarife şartları arasında bir bağlantı var; telefon ne kadar pahalı olursa müşterinin aylık telefon faturası da o kadar yüksek oluyor.

Son olarak Lets Talk, Smart Price, Get Connected gibi telefon şirketleri birinci tip firmalardan yüklü miktarlarda telefon süresi satın alan ikinci tip iletişim firmaları. Birinci tip büyük firmalar ise AT&T, Verizon ve Sprint. İkinci tip firmalar telefon hizmetini müşterilere indirimli satıyorlar, çoğunlukla da cep telefonu fiyatları büyük firmalardan önemli ölçüde düşük. Bu çeşit indirim zaten kafası karışmış olan müşterinin kafasını daha da karıştırıyor. İkinci tip firmaların müşterilerinin fark etmedikleri ise daha ucuz hizmet aldıkları zaman kendilerine tahsis edilen hizmet kesintiye uğradığı takdirde, ikinci tip firmanın sorunun ana şirket tarafından çözülmesini beklemekten başka yapabileceği bir şey olmaması. Aynı şekilde müşterinin de beklemekten başka yapabileceği bir şey yok.

Müşteriler fayda, maliyet ve risklerin tahliline dayanarak seçim yapıyorlar. Ancak en son yapılan araştırmalar gösteriyor ki potansiyel müşteriler çok fazla seçenekle karşılaştıklarında zihinleri duruyor. Çok faydalı seçeneklerin bağlantılarını ve değişkenlerini hesap edemiyorlar. Buradan çıkan olumsuz sonuç şu ki bu seçenekler yorgunluk verici olmaya başladığında müşteriler hiçbir şey satın almıyorlar.

Tüketici araştırmaları müşterilerin seçimlerini tartmaya ve kötü bir seçim yaptıklarına dair endişelenmeye eğilimli olduklarını gösteriyor, bu nedenle de

büyük çoğunluğu fazla seçenekten hoşlanmıyor. Perakendeciler seçenek sayısını sınırlamaya, toplam kalem sayısını azaltmaya başladılar ve bu sayede satışları artmaya başladı.

İyi Seçenekler Kötüden Felakete Gitmeye Başladığında

İkisi de GM'den kaynaklanan iki farklı müşteri temelli seçenek gösteriyor ki başlangıçta iyi bir seçim olan şey, yıllar sonra kötü bir seçim haline gelebiliyor. Bu durumdan çıkarılacak dersler zarardan erken dönmenin yolları ya da yeni, radikal bir fikri hiç sunmamak olmalı.

2000 yılının Aralık ayında GM akla gelmeyecek bir karar aldı ve 2004 yılından itibaren en eski Amerikan arabası olan Oldsmobile'i artık üretmeyeceğini açıkladı. Bu model 1897 yılında Ransom Olds tarafından üretilmeye başlanmıştı ve 1908 yılında General Motors'un bünyesine katılan ikinci araba markasıydı.

Bir zamanlar Oldsmobile GM'in en yenilikçi modeliydi. 1938 yılında ilk otomatik transmisyonu o yapmıştı ve 1949 yılında efsanevi Rocket 88 model motoruyla ilk yüksek kompresyonlu, valfli V-8'i sunmuştu. Cutlass modeli ABD'deki en popüler otomobilken 1985 yılında satışları 1,2 milyonla zirve yapmıştı. (1987'de Oldsmobile, 1986'ya kıyasla 400.000 araba daha az satmıştı!) Ama 2000 yılı itibarıyla toplam satışlar, 1952 yılında satılan 224,684 otodan beri yapılan en düşük satışa, 300.000'in altına düşmüştü.

GM neden Oldsmobile üretimine devam etmedi? Basit cevap şu ki otomobilin kimliği yanlış bir noktaya taşınmıştı, belirgin modeli, tanınabilir biçimi ve Rocket 88, Cutlass veya Tornado gibi güçlü isimleriyle tarihi bir geçmişi olan Oldsmobile artık kaybolmuştu.

1980'li yıllarda bütün GM üretimi arabalar belirgin tasarım görünümlerini yitirince bütün modeller birbirlerine benzemeye başladı. Ya da başka bir deyişle otomobiller başarılı Japon rakiplerine benzemeye başladılar. (Benzerlik için GM'de kullanılan terim marka mühendisliği'ydi (badge engineering), buna göre beş araba modeli de maliyeti düşürebilmek için mümkün olduğu ölçüde aynı parçaları kullanıyordu, talihsiz sonuç Chevy'nin, Buick'a benzemeye başlamasıydı.)

Oldsmobile üretiminin tamamen durdurulmasına yol açacak GM yönetim kararı, Olds'u Honda'ya alternatif olarak "diğer bütün arabalara benzer" şekilde yeniden tasarlamaktı. Son tahlilde kaliteli Honda ve Acura modellerine benzemek istemenin bir hata olduğu önceden belliydi. Olds gücü ve ince biçimiyle hak edilmiş bir ün edinmişti. Nasıl olur da GM var olan Honda (veya benzerleri Toyota, Nissan ya da VW) alıcılarının hiçbir zaman kaliteli

performans derecelendirmelerine ve yüksek ikinci el satış değerine sahip olmayan Olds'a geçebileceğini düşünürdü?

Oldsmobile üretimini durdurma kararı 1920'li yılların başında Sloan'ın Scripps-Booth ve Sheridan otomobillerini durdurma kararına benziyor, bu arabalar da GM'in beş arabalık hattında üretilen altıncı ve yedinci arabalardı.

Sloan bir başka GM arabası olan ve 1957 yılında küçük Avrupa modellerinin sunduğu yeni meydan okumayı karşılamak için üretilen Corvair'in üretiminin durdurulmasında yer almamıştı. İronik olarak bu yeni araba küçük ve yakıtı ekonomik kullanan bir model olduğu halde, daha lüks bir model olan Monza yüksek fiyatıyla tüketicinin ilgisini çekti ve yakıt tasarruflu küçük bir araba almak fikrini tamamen ortadan kaldırdı.

Aynı damarda GM yeni, ancak anti-GM bir araba olan Saturn'ü çıkardı (ABD'de üretilen ve Amerikalıların yaptığı kaliteli, Japon tarzında bir araba) ve bu araç pazara parlak ve gerekli bir seçenek sundu. Ama bugünün Saturn'ü GM'in düşündüğü gibi "geleceğin arabası" olmaktan tamamen uzak bir halde, milyarlarca dolar değerinde hatalı bir adım olarak kaldı. İronik olarak bu model Japon arabaları gibi üstün tüketici sadakatine ve performans derecelendirmesine sahip olmasına rağmen Japon rakiplerinin yüksek satış rakamlarına asla ulaşamadı.

Kaliteli bir araç olan ve temiz bir fiyatlandırmayla satılan

Saturn büyük satışları engelleyen bir çelişkiden dertli: Japon arabasını seçen bir Amerikalı, niçin Japon tarzında üretilmiş bir Amerikan arabasını alsın? Bazı otomotiv çevrelerinde Saturn'ü böyle yüksek bir maliyetle üretmek, GM'in 1920 yılında hava soğutmalı motorun muazzam bir başarı olacağı ve şirketin geleceğini belirleyeceği düşüncesindeki ısrara benzetildi.

Saturn satışları 2004 yılında toplam 221.000 oldu, bu rakam 1996'daki 279.000'den 58,000 adet daha düşük. 1990 yılında Tennessee'de yeni inşa edilmiş son teknoloji ürünü bir fabrikada üretilen ilk araçtan sonra kâr edebilmek için gereken 500.000'lik satışa hiç ulaşamadı. Saturn alıcılarının yüzde 40'ının zaten bir GM otomobiline sahip olduğunu öğrenmek GM için ikinci kötü haberdirdi.

Yöneticiler bu iki örnekten neler öğrenebilir? Oldsmobile durumunda 1980'lerde bu aracın Sloan'ın deyişiyle artık "amaçsız" kaldığı açıktı. Tüketicinin zihnindeki belirgin Oldsmobile fikrini sürdürmeyi başaramamıştı. Yüzyılın dönümünde 1905 yılında kıta boyunca rekor kıran satışlara ulaşmış Old Scout modeliyle bağlantısını yitirmişti, aynı şekilde tarihsel olarak isimlendirilmiş güçlü modelleriyle de bir ilişkisi kalmamıştı.

Dahası 1983 yılında Saturn üretimi başlatıldığında hiçbir kimliği olmayan Oldsmobile'a GM üretim hattında yer var mıydı? Yaklaşık 20 yıl sonra hızla düşen satışlar ve mutsuz satıcılar bağlamında GM, aynı Chrysler'in bir zamanlar popüler olan Plymouth'u üretmekten vazgeçtiği gibi Olds'u üretmekten de vazgeçti. Bu iki sonlandırılmış marka Amerikan otomobil sanayisinin mezarlığında yatan diğer markalar olan Willy, Nash, Studebaker, Packard, La Salle ve Hudson'ın yanına gidecekti.

Bu vakalarda seçenek hakkındaki dersler iki katmanlı: 1980'lerin ortalarında Amerikan pazarı belirgin biçimde değiştiğinde, yani müşteriler daha yüksek yeniden satış değeri olan ve satış sonrası servise fazla gereksinim duymayan daha kaliteli otomobilleri seçmeye başladığında, Olds üretimi durdurulmalıydı. Olds'un şeklini değiştirip Honda'ya meydan okumak amacıyla çıkarmak onun varlığını tehlikeye attı; çünkü rakibinin sunduklarını asla sunamayacaktı. Oldsmobile asla bir değişim kozasına girip yeni ve güzel bir Japon modeli olarak yeniden ortaya çıkamayacaktı.

Saturn seçeneği de kâğıt üzerinde son derece başarılı; ama sahada asla iyi iş yapamayan bir beyzbol takımına benziyor. Geçmişe bakıldığında, GM eğer bir

Japon markasını satın alıp (tabii bu eğer mümkünse) dünya çapında müşterilerin hoşnut olduğu bir Japon otomobili üretmeyi düşünseydi acaba onun için daha kârlı olabilir miydi?

GM'in yabancı bir markayı satın alma girişimi İtalyan Fiat fabrikası örneğinde yürümedi, 2005 yılında GM bu anlaşmadan işi tamamlamadığı için 2 milyar dolar ödeyerek çıktı.

(Lüzumsuz otomobil terimleri sözlüğü: Bu meşhur İtalyan otomobilinin ismi aslında bir kısaltmadır ve F.I.A.T şeklinde yazılmalıdır. Bu harfler İtalyancada Fabbrica Italiana di Automobili Torino, yani “Torino'daki İtalyan otomobil fabrikası” anlamına geliyor. Benzer şekilde Alfa-Romeo'daki A.L.F.A. da İtalyancada Anonima Lombarda Fabbrica Automobili bir başka deyişle “Lombardi oto imalat fabrikası” anlamına geliyor. Nicola, Romeo adını 1916'da ekledi.)

Sloan ve Seçenekler

Sloan, GM'in müşterilerine her zaman sunduğu akıllı seçimleri vurgulayan bir ürün politikası ortaya koydu. Burada izlenen strateji, GM'in en azından tasarımda rakiplerine eşit arabalar üretmek; ama radikal tasarımlı veya radikal fikirli araçlarla riske girmemektir (örneğin Saturn).

Müşterilerin bir aracı diğerine niçin tercih ettiği hususunda ise Sloan her zaman Chevrolet genel müdürü William Knudsen'in sözlerini nakletmekten hoşlanırdı. Otomobilin niçin popülerite kazandığı konusunda Knudsen şöyle derdi "Herkes A'dan B'ye oturarak gitmek ister."

IV

Olgular Kararları Belirler

Sloan olgular üzerinde ısrar ediyor. Olgulara dayanmayan eski GM sistemi. GM’de Sloan’a ait ilk olgu-temelli sistem. Satın alma kararları için olgular. Küresel gençlik pazarı: yeni olgular. Beyzbol takımına sahip olmak hakkındaki gerçekler. İçeriğin tahlili. Chrysler yan alımlar için olgulara dayanıyor. İspanya, Navarre’da olgular yön değişikliğini belirliyor. Bir deneme ürününün sonunda elde edilen gerçekler. Olgulara dayanmak üzerine yönetsel dersler ve sadece olguları kullanmanın tehlikeleri.

Bugünün modern şirket ve örgütlerinde projeksiyonlar yapmak, satış ve kâr dahil çeşitli değişkenlerin statülerini belirlemek için sayılara ve tahminlere dayanmak yaygın bir uygulamadır. Şirket veya örgütün nasıl çalıştığını öğrenmek için raporlar biçimindeki hayati öneme sahip istatistiklere gereksinim duyulur. Buna ek olarak, iyi işletilen bir örgüt kısa ve uzun vadeli planlamaları için bütün birimlerindeki yöneticilerine önerilerini sorar. Bu olgular ve istatistiksel tahminler firmanın gelecekteki başarısı üzerinde doğrudan bir öneme sahiptir.

Amerikan iş hayatında olguların bugün olduğu kadar önemli bir rol oynamadığı bir dönem vardı. O zamanlar -özellikle yeni ortaya çıkmakta olan otomobil sanayisinde- iş, verilere veya planlamaya dayanmadan yürütülüyordu. Mali sorumluluğu çok az olan veya hiç olmayan tek bir kişi işi yönetiyordu ve çok ender olarak da satış veya üretim rakamları dışında veriler isteniyordu.

Alfred P. Sloan, Jr., GM’de olgulara dayanmayan bu modası geçmiş ve tehlikeli iş yapma pratiğini değiştirdi. GM’in merkezi işletmesini yöneten çeşitli komitelerden ve CEO’ya rapor veren bölümlerden rakamlar almakta ısrar ederdi. Herhangi bir insanın sezgilerine ilgi duymaz ve rastgele, anlık ya da önseziye dayalı kararları elinin tersiyle iterdi: “Bugünün sanayisiyle geçmişinki arasında bilimsel yaklaşım gerekliliği diyebileceğim bir fark var: sezgilere dayanarak iş yapmaya son verilmesi. Bu, insanları, araçları ve yöntemi etkiler.”

Bu olguların araştırılmasına dayalı “bilimsel yaklaşımı” nicelik ve tüketici araştırmalarıyla GM’in her köşesine uyguladı. Bunun için, GM bayi ağından ve otomobil alıcılarından veri derleyen öncülerden biriydi. Amaç her zaman eldeki verileri incelemektir: “İş deneyimim olguların değerli olduğuna beni ikna etti, şevkle araştırılmalı ve saygıyla ele alınmalıdırlar.”

Sloan'ın Miras Aldığı GM Sistemi

Sloan GM'de işletmeden sorumlu başkan yardımcılığına getirildiğinde şirket William C. Durant tarafından uzun yıllar gelişigüzel ve örgütsüz biçimde yönetilmişti. Durant etrafını uyduruk işler verdiği, çeşitli birimleri yöneten dalkavuklarla doldurmuştu. Bunlarla çok az toplantı yapar ve uzun vadeli satışlar veya envanter planlaması hakkında hiçbir rapor veya tahmin istemezdi. Çoğu iş arkadaşına göre Durant, borsadaki durumu ve yatırım danışmanlarıyla sık sık telefonla konuşmakla daha çok ilgiliydi.

Durant için başarıya giden yol GM'in üretebildiği kadar oto üretmesi, bunların satılması, gelir elde edilmesi ve sonra kârın hesaplanmasıydı. Aynı zamanda borsaya yoğun yatırım yaptığından, kısa vadeli satışların ilanı GM hisselerinin fiyatlarını yükseltirdi. Böylece onun kişisel yatırımlarının değeri de oldukça yükselirdi.

Pierre du Pont, ailesinin mal varlığının büyük bir kısmını yatırdığı şirketin Durant tarafından kötü bir biçimde yönetildiğini hissetti. 1919 yılında Du Pont, bilgili yöneticilerinden John Pratt'ı GM işletmesine burnunu sokmak üzere görevlendirdi. Pratt öğrendikleri karşısında hayrete düştü: "Paranın nasıl toparlandığını kimse bilmiyor ve ne kadar para sarf edildiği asla kontrol edilmiyordu."

Pratt aynı zamanda bölümlerin uygun para ve kaynaklar için birbirlerine karşı kışkırtılmasının oy rüşvetçiliğine yol açtığını keşfetti. "Sen benim projemin sırtını sıvazla, ben de seninkinin" anlayışı her yeri sarmıştı. Sloan'ın biyografisinin yazarı bu olayları eski bir gelenek olan siyasi pazarlık olarak tanımladı: "GM, ironik olarak en eski siyasi geleneklerle, kütük yuvarlamacayla^[2] yürütülüyordu. Bu uygulamada 'ganimeti'^[3] garantiye alabilmek için ortak fayda düşünülmeden oy ticareti yapılıyordu."

Kısaca 1918 yılında Du Pont Şirketi'nin yönetim kurulu başkanı Pierre du Pont, Durant'ın gevşek yöneticiliğini ilk elden deneyimlemeye başladı. Du Pont firması GM'e yoğun yatırım yaptığından (50 milyon dolar) kendi yöneticilerini Durant'a gönderip onu daha yetenekli yöneticilerle çalıştırmak ve bu şekilde bir düzen kurmak hakkına sahipti.

Ama 1919 yılında Durant esaslı bir GM hissedarı olarak başkanlığına devam etti ve Pierre du Pont ve diğer yatırımcılar GM'i etkin olarak değiştirebilmek için hiçbir şey yapamadılar. İşte o yıl Alfred P. Sloan Şirket Yapılanması'nı

Pierre du Pont'a verdi ve çalışması hatırı sayılır bir ilgiyle okundu. İşte, en sonunda, GM'i verimli bir şekilde, sadece olgulara dayanan bir sistemle yönetebilecek bir plandı bu.

Sloan, Olguları Temel Alan İlk Planını Uyguluyor

1920 yılında Durant'ın GM başkanlığı ani bir şekilde sona erdi; çünkü şirket fazla büyümüş ve satışlar düşmüştü. Pierre du Pont gönülsüzce başkanlık rolünü üstlendi. Daha sıkı bir üretim ve finans kontrolü yaklaşımını paylaşan biri olup olmadığını anlamak için şirkete bakındığında ortaya çıkan isim Şirket Yapılanması'nın yazarıydı. Du Pont, Sloan'ı özel yardımcısı ve işletmeden sorumlu başkan yardımcısı olarak atadı.

45 yaşındaki Sloan için GM'in bütün yapısını değiştirebilme şansını bulmak hayatının fırsatını yakalamak anlamına geliyordu. Daha sonra şirketin geleceğini etkileme şansı hakkında şöyle yazacaktı: “Öncelikli sorun, verimsiz ve uyumsuz bir kütleyi, eksiltme ve ilavelerle, öncelikle olguları talep eden temel yönetim politikasına dayanan bir örgütlenme aracılığıyla uyumlu ve eşgüdümlü bir bütün haline getirmektir.”

Olguları belirlemek du Pont-Sloan ekibinin öncelikli işiydi ve ilk inceledikleri alan satışları ve otomobil bölümlerinin kârlılığıydı. GM satış ve pazarlama stratejisi yedi farklı modelde birçok araba satmaktı, bunlardan en ucuzu 795 dolarlık dört silindirli Chevrolet, en pahalısı da her türlü ilave aksesuarla 5.690 dolara sekiz silindirli Cadillac'tı.

GM'in 1920 yılı satışları toplam 393.000 otomobildi ya da bir başka deyişle Ford'un o yıl sattığı 1.074.000 arabanın sadece yüzde 37'si. Bu rakamlar Ford Motor Şirketi'nin 2.300.000 oto üretilen toplam ABD pazarındaki payının yüzde 47 ve GM'in de ikinci büyük oto üreticisi olarak sadece yüzde 16'lık bir pazar payına sahip olduğunu gösteriyordu. 1921 yılında GM yüzde 12'ye düştü ve Ford yüzde 60'a yükseldi.

Ama Sloan'ın yüksek kavrayışa sahip zihni bu satış rakamlarına William Durant'ın “her yerde her fiyata satış” stratejisinden farklı bir gözle baktı. Sloan, Chevrolet'nin düşük fiyatta Ford'la rekabet edemediğini gözlemledi, halbuki her yıl daha fazla Amerikalı ilk kez otomobil sahibi olmak için pazara girdikçe, büyümeyi sürdüren düşük fiyatlı araba sektörüydü.

Buna ek olarak Sloan'ın olguları toparlaması bir başka GM sorununu açığa çıkardı, orta fiyatlı arabalar Oakland (sonra Pontiac oldu), Olds, Scripps-Booth, Sheridan (bu son ikisi Durant'ın şirkete kattıklarıydı ve kısa süre sonra üretimleri durduruldu) ve Buick birbirleriyle rekabet ediyorlardı ve aslında birbirlerinin satışlarını kırıyorlardı. Sloan fiyat reformunun gerekli olduğunu

anladı: “Bir tür akılcı politikaya ihtiyaç vardı. Yani insanın ne yapmaya çalıştığını bilmesi gerekiyordu.”

Dahası 1921 yılı itibarıyla GM para kaybediyordu ve popüler Chevrolet de buna dahildi. Öyle görünüyordu ki GM, Henry Ford ve onun Model-T’si tarafından ortadan kaldırılmak yolundaydı. Bu kötücül gerçekler Sloan’ın şöyle yazmasına yol açtı: “...ve şimdiye kadar yaptıklarımızı destekleyebilmek için bir araştırma-geliştirme politikasına, bir satış politikasına ve benzerlerine ihtiyacımız vardı.”

Bütün değişkenlerin dikkatle incelenmesi sonunda Sloan, otomotiv sektörü deneyimine sahip bir danışma komitesi kurdu. Bunlara verilen görev şirketin üretim hattını derinlemesine incelemektir. Bu komitenin bulguları gözden geçirme ve uygulama için yönetim kuruluna iletiliyordu.

İşte bu noktada Sloan, Amerikan iş hayatındaki en devrimci aksiyomlardan birini ifade etti. Sloan şöyle yazdı: “Şirketin en önde gelen amacının para kazanmak olduğunu ilan etmiştik, sadece motorlu araba yapmak değil.”

İlk karar Chevrolet hattını Ford’la fiyatta rekabet etmeyecek şekilde yeniden kurgulamaktır. Bunun yerine GM, Model-T’den daha üstün ve daha pahalı bir otomobil üretecekti. Yeni Chevy biraz daha pahalıya mal olacaktı ama kalite ve ucuz fiyat arayan tüketicinin verebileceği (bütçesine uygun) en yüksek fiyatta olacaktı.

1923 yılında Pierre du Pont emekli oldu ve yerine GM başkanı olarak Sloan geçti. Sloan aynı zamanda, ilave değişiklikler yapma gücünü de ona veren, yönetim kurulu başkanlığına da geldi. Bu eşsiz derecede başarılı bir dönemin başlangıcı oldu. İş için övünmek yoktu, sadece yapılacak iş vardı: “Şirketin elverişli politikası nedeniyle başkan oldum. Gelişim dönemi önümüzdeydi.”

Sloan Olguları Ticarete Uyguluyor

Pierre du Pont zamanında Sloan'ın tavsiyesiyle kurulan komitelerin örgütlenmesi kısa süre sonra daha da değişecekti.

1922 yılında Sloan GM'i daha kârlı hale getirmek için gereken hammadde, yedek parça ve diğer önemli kalemlerin büyük çaplı alımlarında verimlilik üzerine yoğunlaşacak genel bir satın alma komitesi kurdu. Aslında Sloan'ın tahmini verimli alımın şirkete yılda 5 ila 10 milyon dolar tasarruf ettirebileceğiydi.

Merkezi bir komitenin birçok bölümün ihtiyacını düzenlemekte zorluk çekecek olması temel sorundu. Sloan, bölümlerin farklı teknik ihtiyaçlarının sadece satın alma uzmanı olan personelle yürütülemeyeceği gerçeğini gördü. Çözümü alım komitesine çeşitli bölümlerden deneyimli ve bilgili insanları yerleştirmekte buldu. Net sonuç çeşitli bölümlerin ihtiyaç duyduğu ürünlerin standardizasyonuydu, böylece büyük çaplı alımlar yapılabilirdi ve envanter düştü. Satın alma verilerine bu yeni bakış GM'in daha uyumlu ve verimli bir şirket olmasını sağladı.

Mali Gerçekleri Bilmek

Sloan bir kez bölümlere daha çok özerklik veren adem-i merkeziyetçi sistemini oturtuktan sonra, deneyimli Du Pont yöneticilerinin yardımıyla mali kontrolleri uygulamaya soktu. 1921 yılında bu yöneticilerden en önemlisi, 20. yüzyılın ilk yıllarında Amerikan iş hayatında sıra dışı bir iş yaparak Du Pont firmasına ekonomistleri ve istatistikçileri alan Donaldson Brown'du. Sloan, Brown'un GM'in mali işlerden sorumlu başkan yardımcısı olmasında ısrar etti: "O ve ben bir işletmenin yönetilmesinde ayrıntılı, disiplinli kontrolün değeri konusunda aynı görüşleri paylaşıyorduk."

Du Pont firmasındayken Brown yönetim kuruluna yatırım kârlarını tahlil etmenin yeni bir yöntemini öneren bir rapor sunmuştu. Onun ROI formülü şirket muhasebesini devrim sayılabilecek şekilde değiştirmişti. Nihayet bu yöntem GM'de uygulandığında şirketin toptan kârlılığının hesap edebilmesini sağladı, William Durant'ın olgulara ve mali sorumluluğa dayanmayan başkanlık döneminde eksik olan, hayati öneme sahip bir işlemdi bu.

Sloan, karar alan biri olarak olgulara düşkünlüğünü paylaşan Brown'u işe aldı. Buna ek olarak Sloan mali bir uzmanla çalışmaktan memnundu, çünkü muhasebe bilgisi iyi olmasına rağmen eksikti. Daha da önemlisi kendi adem-i merkeziyetçi sistemine uyan işleyebilir bir mali kontrol uygulamaktan hoşnuttu: "Donaldson Brown GM'e geldiğinde beraberinde bir mali dönüm başlattı. Bu, yönetimin verimliliğini yansıtan gerçekleri berraklaştırma yöntemi idi."

Brown fen ve matematik eğitimi almış o yeni üniversitelilerden biriydi. 1902 yılında Virginia Politeknik Enstitüsü'nden mezun olmuş ve daha sonra Cornell Üniversitesi'nde mühendislik konusunda yüksek eğitim almıştı. Onun esas katkısı Amerikan şirketlerinin daha sıkı bir muhasebeye ihtiyaçları olduğunu fark etmektir. O, tarihsel olarak ulusun ilk gerçek "rakam" adamlarından biri olarak nitelenebilir.

Sloan, Brown'un toplantılarda kullandığı yenilikçi sunum biçimi olan grafik kullanımından da etkilenmişti. Bu grafik sistemi GM'de olguların sunumunda ve incelenmesinde faydalı bir yöntem olarak sıklıkla kullanılmaya başlandı.

Kısa sürede, Brown'un muhasebe uzmanlığı ve Sloan'ın genel yönetimi altında GM'in mali işletmesi sermaye harcama, nakit kontrolü, envanter tespiti, yönetim ve üretim kontrolü alanlarında etkin denetimler gerçekleştirdi. Bunlar bir kez yerlerine oturduktan sonra bütün şirket düzenli şekilde olgu toplama işine

daldı.

Sarsıcı istatistiksel kavramlardan biri de Sloan'ın üretimi kontrol edebilmek amacıyla bölüm başkanlarından yıllık tahminler istemesiydi: “Onlardan gelecek yıl için karamsar, muhafazakâr ve iyimser beklentileri temelinde satışlarının, kazançlarının ve para gereksinimlerinin ne kadar olacağını tahmin etmelerini istedim.”

Ancak Sloan fark etti ki sayısal kontrollerle (finans, muhasebe ve üretim) hareket edenlerle, daha iyimser ve beklentilerde aşırıya kaçma eğiliminde olan satış ve pazarlama ekibinin tahminleri arasında doğal bir farklılık vardı.

Liderliğinin uzun yılları boyunca Sloan daima satış ve pazarlama elemanlarının güven dolu tahminlerini dinledi. Her zaman herkesin fikrini duymak isterdi. Ama Hyatt, United Motors ve GM'deki deneyimlerinden biliyordu ki; iş âlemi döngüseldi ve gerçeğin satış ekibinin iyimser beklentilerinden ziyade soğuk, sert olgular tarafından belirlenmesi gerekiyordu.

Sloan'ın GM'deki dönemi ile bugünün hızlı internet ve pazarlama çağı arasında uzun yıllar var. Ancak otomobili ister araba bayisinde isterse internette satın, tek önemli değişken satış işlemidir. Bu ABD'deki yetişkin otomobil alıcıları için olduğu kadar, dünya çapındaki gençler için de doğru. Dünyanın her yerinde tüm pazarlamacılar olgulara dayanmak zorundadır.

Yeni Ortaya Çıkan Küresel Gençlik Pazarına Ait Farklı Olgular

1950'lerdeki savaş sonrası ekonomik patlamada gençler ilk defa ekonominin para harcayan sabit bir kısmı olarak ortaya çıktı. Pazarlamacılar gelişen şehir toplumunda gençlerin müzik, giyim ve gıda için harcayacak büyük paraları olduğunu fark ettiler. Gençlerin bu yükselişi 1920'lerde ortaya çıkan yeni nesil orta sınıf Amerikalı tüketicilere benziyordu.

13-19 yaş arası gençlerin tüketim gücü, daha fazla sayıda genç harcayacak daha fazla parayla pazara girince katlanarak büyüdü. Ama yıllar içinde bir soru cevapsız kaldı: ABD ekonomisi gençlerin kendileri için önemli paralar harcadıkları tek pazar mıydı? Şirketler, çoğu komşularında bulunan diğer ülkelerdeki gençlere nasıl pazarlama yapabilirlerdi? Özel önem verilenler, Çin, Hindistan ve Brezilya gibi yeni gelişen Üçüncü Dünya pazarlarındaki gençlerdi. Bunların sayısı ne kadardı? Ve ne kadar para harcıyorlardı?

The Brain Waves Group adlı bir araştırma ve danışma şirketi, bu küresel gençlik bulmacasına cevap bulabilmek için 1990'larda şimdiye kadar hiçbir şirket veya kurumun derlemediği kadar olguyu bir araya getirecek büyük bir çalışma önerdi. Firma Coca Cola, Procter&Gamble, Philips ve Burger King için projeler yapmıştı ve bu uluslararası pazarlamacıların öğrenmek istedikleri, dünya çapındaki gençler hakkında bilinmeyen gerçeklerdi.

Bu küresel pazar hakkındaki sorular ülke başına toplam genç nüfus gibi demografik gerçeklerin ötesindeydi. Genç nüfus sayısı Birleşmiş Milletler veya ilgili ülkelerin ABD büyükelçiliklerinden kolaylıkla alınabilirdi. Pazarlamacılar psikografik bilgi istiyorlardı: Bu gençler ne düşünüyorlardı? Tipik bir Amerikalı gençten ne kadar farklıydılar? Ve en önemlisi küresel şirketler gençlere bölge bölge veya ülke bazında nasıl satış ve pazarlama yapabilirli?

The Brain Waves Grubu dev reklam firması D'Arcy Masius Benton and Bowles'in sponsorluğunda birkaç yıllık bir araştırma projesine başladı. Çalışmanın adı Yeni Dünya Genç İncelemesi'ydi ve dünya çapında 44 ülkedeki gençliğin derinlemesine incelenmesini içerecek ve pazarlamacıların işine yarayacak olguları toplamak için yola koyuldular. Firmanın başkanı bu çalışmanın anahtarının önce tip olarak gruplandırmak sonra da tipleri benzerlikleri ve farklılıklarına göre sınıflandırmak olduğunu biliyordu.

Aslında grubun yaptığı Sloan'ın sokağa çıkıp bayi ağını gezmesine benziyordu. Araştırma firması uluslararası alana girdi, yerel telefon

görüşmeleriyle nicelik araştırması, hedef gruplar ve teke tek röportajlar aracılığıyla da nitelik araştırması yaptı. Amaç dünya çapında gençler hakkında olguları toplamak, sezgisel ve yanlış fikirleri temizlemektir.

İlk bulgular sayısız sürprize yol açtı: Amerikalı gençler ne haftalık para harcamada (altıncı) ne de kredi kartı kullanımında (on ikinci) en üst sıradaydılar. Önceki varsayımların silinmesi ve yerlerine yeni ve olgulara dayalı bilginin konulması gerekti.

Dünya gençleri arasında marka tanımlandırılması ve farklılaşması üzerine olan ikinci dalga araştırmanın raporu sürpriz içermiyordu. 75 marka arasında en bilinenler şunlardı: Coca Cola, SONY, Adidas, Nike ve Pepsi, nitekim hepsi de uluslararası pazarlanan ürünlerdi. Ama herkesin dikkatini çeken onuncu sıradaki ticari isimdi: Ulusal Basketbol Ligi NBA'nın Chicago Bulls takımı. Nasıl olup da Bulls bu kadar üst bir sırada yer almıştı? Cevabın dört farklı katmanı vardı: İnternetin büyümesi ve ulaşımının kolaylaşması, Michael Jordan'ın evrensel popülaritesi, yerel televizyonlarda NBA maçlarının yayını ve de CNN aracılığıyla İngilizce olarak bütün dünyada yayınlanan NBA maçlarının özetleri.

Brain Waves Group marka tanımlandırılması verilerini yayımladığında fark etti ki gençlerin dünyasındaki kültürlerarası medya, pazarlamacıların derhal uygulamaya sokacağı ortak bir değişkeni paylaşıyordu: Gençlerin yüzde 85'i MTV'yi seyrediyordu. Daha fazla araştırma gösterdi ki MTV, ABD ve İngiliz gruplarına ve rock yıldızlarına yer veriyordu ama yerel şarkıcıları da içerecek şekilde ülkeden ülkeye format değiştirerek de yayın yapıyordu.

Brain Waves olgu toplama araştırması, küresel pazarlamacıların muazzam (575 milyon) bir gençlik pazarını tanımlarına yardım etti, pazarlamacılara ilk defa gerçek olguları ortaya dökerek yardımcı oldu. Sloan'ın dediği gibi "olgular değerli şeylerdi" ve yeni veriler küresel üreticilerin gözlerini açtı. Artık gençlik hakkında hiçbir önsezi kararları etkilemeyecekti.

Alfred Sloan'ın bayilerle gözlemleri ve fikirleri hakkında konuşmak için ülke çapında tren yolculuklarına çıktığını da buraya eklemek gerekir. İlk defa alan çalışması yoluyla olguları bayilerden ilk elden öğrenen odur. Brain Waves grubunun reklamcılar ve pazarlamacılar için son derece önemli olan bir diğer çalışması, dünya çapında ekonomik, toplumsal ve siyasi değişkenler bazındaki kişisel ve toplumsal eğilimleri ve daha önemlisi teknoloji bilgisi ve gereksinimi hakkındaki bulgularıdır.

Beyzbol Takımı Sahipliği Hakkında Gerçekler

Birinci lig beyzbol imtiyaz hakkı (franchise) sahipliği hakkında ilginç bir söylenti vardı: Alım fiyatı ne olursa olsun alıcı sadece mal sahipliği süresince önemli miktarda kâr elde etmekle kalmaz, klübün satışında da büyük paralar kazanırdı. İki yakada da çokça parası ve büyük bir egosu olan her yeni multimilyoner Amerikalı, bir beyzbol takımı almanın iyi bir yatırım olduğunu düşündü.

Olgularsa şaşırtıcı biçimde değişti. Gerçek şuydu ki vergi ve diğer ekonomik değişkenler nedeniyle beyzbol takımı sahipliği kayıp bir yatırımdı.

1981 yılında beyzbol takımı sahipliği hakkındaki ekonomik gerçekler, prestijli bir öğretim dizisi olan Mid-Continent Perspectives yayınında, Kansas City Royals adlı takımın başkanı olan Michael E. Herman tarafından örnek bir konuşmayla kamuya açıklandı. Bu kişi aynı zamanda Birinci Lig Beyzbol Oyuncuları İlişkileri Komitesi'nin de üyesiydi.

Herman'ın mali analizi beyzbol ekonomisinin olumlu olmadığını ve yeni durumun, önceden kârlı olan imtiyaz hakkı sahipliğinden farklı olduğunu gösterdi. Olgular açıkça gösteriyordu ki; imtiyaz hakkı maliyetleri ve özellikle oyuncuların ücretleri yıllık olarak arttığından, sahiplik fiyatı hızla büyüyordu. Gelirler medya pazarlarını doyurmak için harcanıyordu.

Daha fazla tahlil gösterdi ki; 1970'li yıllarda yayın ve tribün gelirleri yüzde 7,5 civarında ve bilet fiyatları da yüzde 4,3 artarken diğer faaliyetlere katılım, taraftarların yüksek bilet fiyatlarına tepki duymalarından ötürü sadece yüzde 4,4 artmıştı. Takım sahibi için daha da kötüsü, enflasyonun yüzde 7'de seyretmesiydi, yani bilet fiyatlarına yapılan artıştan oldukça fazla.

Ama tahlil potansiyel kâr ve zararın ötesinde devam ediyordu. IRS (İç Gelirler Müdürlüğü) vergi matrahı beyzbol takımı sahipliğine olumsuz bir özellik ekliyordu; çünkü imtiyaz hakkı sahibinin bir fabrika, bir ofis binası veya nakliye araçları gibi belirgin bir mülkiyeti yoktu.

Oyuncu sözleşmelerinin vergiye esas olarak gösterilebileceği teoride kabul edildi, ama zaman içinde bir oyuncu yani beş veya yedi yıl sonunda diğer sabit kullanımda olan herhangi bir nesne gibi daha az kapasiteyle iş yapacaktı. Ama bir takım satın alırken IRS oyuncu ücretlerinin sadece yüzde 50'sinin ve sadece beş yıl için vergiye esas gösterilebileceğini belirtti. Ondan sonra ödül olarak

nitelendirilebilecek herhangi bir vergi affı yoktu.

Beş yıllık vergi indirimi şu anlama geliyordu: Altıncı yıldan itibaren, dışarı çıkandan daha az para içeri girdiği için eksi para akışı başlıyordu. Ve altıncı yılda artık vergi indirimi yoktu, sadece zarar vardı.

Eğer bütün bu anlatılanlar yeterince kötü değilse bir de serbest ajansların varlığı vardı, bunlar da oyuncuların birkaç yıl sonra başka takımlarla anlaşmalarını sağlayan kurumlardı. Herman'ın sarsıcı araştırması gösterdi ki; bir oyuncunun marjinal geliri onun marjinal üreticiliğinden fazla artıyordu: Bir oyuncu yaşlandıkça daha fazla para kazanıyordu ama daha az üreterek.

Bir takımı satmanın istatistiksel analizi en büyük şoku yarattı. Herman'ın inceleme yaptığı dönemde bir beyzbol takımı sahibi yatırımından yüzde 3-6 arası vergi iadesi kazanıyordu. Bu miktar diğer yatırımların ortalama kârıyla kıyaslandığında olumsuz bir sonuç ortaya çıkıyordu: Çiftlik arazisi yatırımı yüzde 9,5, yeni eve yatırım yüzde 7,5 ve hatta üçlü A tipi fonlar bile sabit bir yüzde 6 getiriyordu. Beyzbol yüksek riskli ve düşük gelirli bir yatırımdı ve hiç akarı yoktu.

Herman ayrıca geleceği doğru biçimde öngördü ve büyük gelirli ile küçük gelirli kulüpler ve büyük şehir, küçük şehir ayrımı arasındaki genişleyen farklılığa dikkat çekti. Zaman içinde en yüksek ücretleri ödeyen ve daha pahalı özel ajanslarla çalışan kulüpler daha düşük gelirli klüplerden daha yüksek bir kazanca sahip olacaktı.

1996 yılında, 1990 ve 1996 verileri kullanılarak 27 birinci lig takımının mali durumlarının kıyaslanması açıkça gösterdi ki; ortalama bir beyzbol takımı sahipliği zararlı bir yatırımdı. Ana belirleyici unsur olan imtiyaz hakkı (franchise) faktörü 1990 yılında 136 milyon dolardı ve bu rakam 1996 yılında 2 milyon gerileyerek 134 milyon dolara düşmüştü. Zengin, yüksek gelir getiren New York Yankees bile imtiyaz hakkını yedi yıllık dönemde sadece yüzde 6 değerinde arttırabilmişti. Vasat takımlarla yedi yıllık kötü bir dönem geçiren New York Mets, imtiyaz hakkı değerinin 1990 yılında 200 milyon dolardan 1996 yılında 144 milyona düşüşüne tanıklık etmişti, kâğıt üzerinde 56 milyon kayıp ya da yüzde 28 zarar.

Bu çalışma satın alma kararında olguların etkili olmamasının bir örneği. Yeni takım sahipleri büyük egolarıyla özellikle duygusal kararlar aldıklarında işi dibine kadar incelemeyeceklerdir. Gerçek şu ki; beyzbol takımı sahipleri mal sahibi olmaktan hoşlanıyorlar ve zaman içinde bir takım sahibi olmanın kötü bir

yatırım olduğu konusunda endişelenmiyorlar bile. Alfred P. Sloan bu mantıksız kararı asla anlayamazdı.

Olguların Analizi

Sloan'ın GM'deki 40 yıllık başkanlığı sırasında ulus, ticari veri toplamanın yöntemlerinde radikal bir değişim yaşıadı. Roper firması ilk kamuoyu araştırma firmalarından biriydi ve bu firmanın katkıları ABD şirketlerinin Amerikan halkı hakkındaki gerçekleri edinme yöntemini sonsuza kadar değiştirdi.

Zaman içinde yeni filizlenmeye başlamış olan araştırma sanayisi, tüketicileri ürünler ve politikalar hakkında sorgulayan küçük ve orta ölçekli firmalardan oluşan bir grup doğurdu. Gelişkin telefon incelemeleri, kamuoyunu günlük bazda izliyordu. İki yönlü işleyen hedef grup uygulamaları neredeyse her büyük şehir ve banliyöde bulunur hale geldi.

Sloan'ın gösterdiği gibi herkes hayati önemdeki olguları bilmek istiyor. Her yıl firmalar araştırma için yeni yöntemler geliştiriyorlar, elde edilen olgularla sorunlarını çözebilmek amacıyla ulusun zihninin içine bir veya iki adım daha atmak için çalışıyorlar.

En yeni yöntemlerden biri de telefon veya e-posta aracılığıyla müşteri yorumlarını incelemek. Büyük veya küçük firmalar veya örgütler müşteri yorumlarından veya verilerinden değerli bilgilerle dolu bir hazine sandığı oluşturuyorlar. Eğer bunlar bir şekilde tahlil ediliyorlarsa ortaya çıkan raporlar genellikle sadece yüzeysel verileri gösteriyor, mesela şikâyetlerin toplamı ve bunların sıklığa göre ayrımı gibi.

Her ne kadar hızla toplanan bu olgular faydalı olsa da, sadece yön belirlemeye yarıyorlar ve müşterilerin hoşnutsuzluğunun sebeplerini ortaya koyamıyorlar. Bu verilerin metin biçiminde elektronik olarak kaydedilmesi daha büyük tahliller için imkân yaratıyor. Bilgisayar yazılımcıları, ilk olarak şirketlerin bu metin verilerini incelemesi için minimal programlar geliştirdiler ve sayısal bir bakış sundular. Bu raporlar şimdilik “ne”yi söylüyor ama “niçin”i söyleyemiyor.

Buradaki sorun olguların basit hesabını geliştirmek ve bu ifadelerin arkasında gizlenen anlamı bulabilmek amacıyla bir program geliştirmektir. Çözümse Florida, Jacksonville'de kurulan Intelligenxia adlı yeni bir firmadan geldi.

Intelligenxia, Virtual Analyst adlı bütün elektronik belge metinlerini izleyip tahlil edebilen gelişkin bir bilgisayar programı yarattı. Bu program önemsiz olmayan veya tahlil edilmeyen bilgiyi alıp, bunu verimli bilgiye dönüştürüyor. Değişik format ve platformlardaki çoklu belgelerden anahtar

anlamları hızla çıkararak, saklı ilişkileri buluyor.

Bu tip ileri bir içerik analizi eğer çok sayıda kayıt derlemesi ya da bir firmanın sürekli ve sabit olarak biriken ve tahlil edilmeyen metinsel verileri varsa yararı oluyor. Bilginin kudret olduğuna dair eski deyiş, birikmiş metin kayıtlarının incelenmesi konusunda geçerli hale geliyor. Şimdilerde bu firma Savunma Bakanlığı'na alan istihbaratının toplanmasında yardım etmekte.

Intelligenxia karar almayı harekete geçiren türde olguları derliyor, bu da Sloan'ın ısrar ettiği gibi gerçeklerin ama sadece gerçeklerin sonucu belirlemesi ilkesiyle uyumlu.

Otomobil Arzı Gerçekleri

1930'larda Amerika'da en iyi saklanan sırlardan biri de

Dodge, Plymouth ve Chrysler otomobillerini yapan Chrysler'in sadece motor üretmesi ve geri kalan bütün parçaları dışardan almasıydı. Aslında her şey dışarıdan alınıyordu. Peter Drucker'ın yazdığı gibi: "Üretim sadece montaj işiydi ve montaj büyük teknik yetenek gerektirse de çok az karar gerektirir... Montaj elle yapılır ve en karmaşık alet İngiliz anahtarıdır."

Bu düşük maliyetli üretim yöntemi, İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra Chrysler 100.000 işçi çalıştıran dünyanın ikinci büyük otomobil firması olduktan sonra sona erdi. Ancak bundan uzun yıllar sonra da firma 1930'lardaki düşük sermayeli küçük fabrikasında yüksek kârlılıkla ABD otomobil şirketlerinin Büyük Üçlüsü arasına girmeyi başarabildiği o günlerle bağlantısını koparmadı.

1980'lere gelindiğinde Chrysler satışları önemli ölçüde düştü ve şirket geniş tedarikçi zinciriyle sürdürdüğü çalışma şeklini tekrar düşünmek zorunda kaldı. Gerçek şuydu ki geçmiş zamanda Chrysler'in mühendislik bölümü gerekli yeni parçaları tespit ederdi ve şirketin satın alma bölümü de birçok üretici arasından en düşük fiyatlı alımı yapardı. Bu parça üreticilerine uygulanan kar marjı daraltması, oto üreticisiyle parça üreticisi arasındaki ilişkiyi bozmaya başlamıştı.

Chrysler alım politikasını yeniden yapılandırması gerektiğini fark edip, diğer yedek parça tedarik yöntemlerini incelemeye başladı. Tedarik zinciri gerçekleri tekrar tekrar incelendikçe Chrysler'in izleyebileceği bir uluslararası yöntem ortaya çıktı: Keiretsu denen Japon iş felsefesi. Keiretsu mali alan yerine üretim alanında yatay bir ilişki şekliydi; tedarikçileri ve parça üreticilerini bir piramit yapısı içinde birleştirmişti. Buna üretici ve tedarikçinin, en düşük fiyat için çekişen iki rakip olmaktan çok birbirleriyle ortaklık kurmaları denebilirdi.

Amerikan tipi keiretsu'yu uygulamak için karar bir kez verildiğinde Chrysler tedarikçi firma sayısını 2.500'den 1.100'e indirdi. Tedarikçilerin azaltılmasıyla birlikte şirket gerçekçi olmayan teslim tarihinde elde edilmesi güç ürünleri de ortadan kaldırdı.

Bu yeni ortaklık sistemi tedarikçiyi karar alma işlemine davet etmekle gerçekleşiyordu. İki tarafın da karşılıklı çıkarları için işbirliği yaptığı bu uyumlu toplantılarda, daha kısa bir üretim geliştirme çemberini, düşük üretim maliyetlerini ve daha da önemlisi düşük tedarik harcamalarını içeren yeni faydalar ortaya çıkıyordu. Chrysler'in araç başına kârı 1980'lerdeki 250 dolardan 1994'te 2.000 dolara çıktı.

Buna ek olarak Chrysler, SCORE (tedarikçi maliyetlerini düşürme çalışması) denen bir tasarruf programıyla tedarikçi işbirliğini geliştirdi. Bu program tedarikçi-ortakların kendi parça maliyetlerini azaltmalarını teşvik ediyordu. Şirket her tedarikçiye yıllık yüzde 5 oranında bir azaltma hedefi vermişti. Tasarruf planına katılan tedarikçilere kurtarılan paranın yüzde 50'si ikramiye olarak veriliyordu.

SCORE programı tedarikçi için bir teşvik daha sunuyordu: Tedarikçi yüzde 50 tasarrufu alabilir veya bu payını Chrysler'e bırakabilirdi. Bu geri verilen (ya da alınmamış) pay tedarikçinin SCORE derecelendirmesini yükseltiyordu. Derecelendirmesi ne kadar yüksekse Chrysler de o tedarikçiden gelecekte daha çok mal alıyordu.

Otomotiv sistemleri, montaj, modül ve yedek parçaların orijinal üreticisi Magna International, 38 milyon dolarlık tasarrufunun yarısını Chrysler'e verdi ve tedarikçi SCORE derecelendirmesini önemli ölçüde yükseltti. Bu oto devi de Magna'yı satışlarını iki katına, 1,5 milyar dolara çıkararak ödüllendirdi.

Chrysler tedarik zincirinin gerçeklerini dikkatle inceleyerek (Daimler-Benz'le birleşmesinden önce) tedarik tasarruflarından yaklaşık 4 milyar dolar kazandı.

Olgular Ekonomik Gelişmeyi Etkiliyor

İspanya'nın en gelişmiş ekonomi bölgesi Navarre, Pamplona'nın başkent olduğu kuzey bölgesinde yer alır. 25 yıl önceki toptan bir yeniden örgütlenme planından sonra bu özerk bölge bir tarım bölgesinden yüksek derecede sanayileşmiş bir bölgeye dönüştü.

Planın başarısının bir kanıtı olarak, Almanya dışındaki en büyük Volkswagen fabrikası 1983 yılında Navarre'da inşa edildi. Burası bölgenin büyük otomotiv yedek parça üretim merkezi haline geldi ve Bosch, Siemens, Delphi Packard, TRW ve diğer tanınmış Avrupa, Japon ve Amerikan firmalarını kendine çekti.

Bu başarılı ekonomik dönüşümün uzun vadeli anahtarı yarı kamusal bir ekonomik gelişme kurumu olan SODENA'ydı (Navarre Ekonomik Gelişim Topluluğu) ve bu kuruluş yabancı firmaların bölgeye gelmesi için çalışıyordu. İki büyük yatırımcı Navarre Tasarruf Bankası ve yerel hükümetti. SODENA ekonomik gelişmede eşsizdir; çünkü dünyanın kamu tarafından yönetilen tek borsasıdır ve kâr amacıyla çalışır.

1990'ların ortalarında Jesus Zabalo, SODENA başkanı olarak atandı. Endüstri mühendisliği eğitimi almıştı ve fren ve oto parçaları üreticisi İspanyol bir firma olan Lucas Varity'nin eski başkanıydı. Biliyordu ki, bir karar almanın tek yolu, olguları incelemektir.

Zabalo, Navarre'ın gelecekteki gelişimi hakkındaki fikirlerini öğrenmek için yaklaşık 250.000 nüfuslu Pamplona'da, bölgenin diğer yöneticileriyle görüşmeye başladı. Bunların birçoğu en iyi yolun diğer oto parçası üreten firmaların buraya gelerek bölgenin bu alandaki mükemmel ününü perçinlemesi olduğunu düşünüyordu.

Bu tartışmalar sırasında -ki bunlar hayatı boyunca tanıdığı kimselerle yapılıyordu- Zabalo planları ve fikirleri dinledi. Ama yöneticiler aileleri ve çocukları hakkında muhabbete daldıklarında Zabalo ilginç bir gerçeğin farkına vardı: Navarre ailelerinin üniversite mezunu kızları bölgelerinde iş bulamıyorlardı.

Kız çocukların Madrid veya Barselona'ya yerleşmek zorunda kaldıklarını söyleyen bu bilgi Zabalo'ya bölgedeki iş ve işsizlik araştırmasını yapmak için fikir verdi. Raporun gösterdiği üzere, her ne kadar genel işsizlik düşükse de (yüzde 7 civarında) cinsiyet bağlamında incelendiğinde işsiz kadınların toplam

sayısı bölgesel ortalamanın iki katından fazlaydı. Daha fazla araştırma gösterdi ki; çoğu işsiz olan bu kadınların üniversite eğitimleri ve lisans dereceleri vardı.

Açıkça, 25 yılda SODENA Navarre'a yeni iş imkânları getirmekte büyük iş başarmıştı ama bu yeni firmalar özellikle erkekler tarafından yerine getirilen mavi yakalı işler yaratmışlardı. Araştırma gösterdi ki bölgenin ağır işçilik gerektiren üretim çevresinde üniversite mezunu kadınlar için iş yoktu.

Olgularla donanımlı hale gelen SODENA arayışının odağını ağır makinelerden tıp ve biyoteknolojiye çevirdi. Ana sebep şuydu ki tıp, biyotıp ve biyoteknoloji şirketleri teknik eğitim alan kişilere dayanıyordu; yani bunlar kadınların çalışabileceği alanlardı. İki yıl boyunca ve çoğunlukla ABD'de, SODENA hikâyesini 75'ten fazla tıp ve biyotıp firmasına anlattı ve kendisini tıp firmaları için olası Avrupa merkezi olarak sundu.

Zabalo'nun iş arkadaşlarının sohbetinden çıkardığı bilgi olguları inceleme çalışmasına dönüşmüştü ve bu da SODENA'nın küresel sanayi arayışında hedefini değiştirmesine yol açmıştı.

Olgular Yeni Bir Ürün Denemesini Bitiriyor

Bazı durumlarda hızla toplanan olgular daha küçük veya daha önemsiz projelere yön gösterebilir. Çoğunlukla da bu tür veriler çok az bir fiyata veya bedavaya gelebilir.

Bir örnek 1970'lerin ortasında cereyan etti, Colgate firması İngiltere'deki Weetabix şirketinden ithal ettiği doğal bir sağlık ürünü olan Alpen'in satış veya reklamını durdurma kararı aldı. Ancak ürünün ithalatı durdurulduğu ve iki pilot pazarda satışlar düştüğü halde firma bu iki pilot pazarda da bu ürünün reklamını yazılı veya sözlü basında aylarca izlemiş olan tüketicide herhangi bir farkındalık uyandırıp uyandırmadığını bilmek istedi.

Reklam ajansının müşteri temsilcisi “market müdahalesi” denilen bir günlük bir süpermarket araştırma projesi önerdi, bu projede 100 kişi ürün hakkında kısa, iki dakikalık bir anketi cevaplandırmak üzere durdurulacaktı. Sorulacak anahtar soru şuydu: “Alpen adı sizin için ne ifade ediyor?”

Colgate'ın Alpen ürün müdürü ve reklam firmasının müşteri temsilcisi bu iki pilot pazara gece gittiler (Washington DC ve Boston) ve ertesi gün rasgele 100 kişiye ürünün hâlâ raflarında bulunduğu iki süpermarketin önünde sorular sordular. İki şehirden toplanan 200 cevabın verileri ertesi gün Manhattan'da bir araya getirildi.

Aynı gün içinde, önceki günün araştırmasından çıkan olgular Colgate yönetimine toplantıda sunuldu. İnsanların yüzde 85'i Alpen demek Alpler, İsviçre veya İsveç demektir cevabını vermişti. Sadece yüzde 7'si doğal bir sağlık ürünü, iyi bir ürün” demişti ki, bu da kötü bir sonuçtu.

Alpen ABD'de satışa sunulmuş olan ilk doğal sağlık ürünüydü. Ama müsli içeriği -tane yulaf ve kuru meyve karışımı- Amerikalılara kendi öğütülmüş ve daha tatlı tahıldan yapılmış olan ve Alpen'in piyasaya çıkmasından sadece birkaç ay sonra pazara sunulmuş olan doğal sağlık ürünlerinden daha az cazip gelmişti.

Colgate için Alpen'in piyasaya çıkarılması firmanın ilk defa bir yiyecek maddesi pazarlaması nedeniyle hayal kırıklığı yaratmıştı. Hızla toplanan veriler ortaya koydu ki bu ürüne karşı hiçbir teşvik edici farkındalık ya da olumlu bir yönelim yoktu. Araştırma olgularının sunumundan sonra proje resmen bitirildi.

Olguları İnceleme Dersleri

Bir örgüt veya firmanın bütün seviyelerinde olgular karar almak için esastır. Bunlar birincil veya ikincil olgular biçiminde olabilirler ama verilerin esas kullanım amacı örgütü iyileştirecek, çalışmasını ve kazancını geliştirecek programlar tasarlamaktır.

Olguları kullanmanın kaçınılmaz sebebi, gerçek olmayabilecek önsezilere dayanmak yerine gerçek dünyaya erişebilmektir. Alfred P. Sloan, Jr. iş projeksiyonunda tahmine dayalı sistemden olguları temel alan gerçekler dünyasına geçişi nitelendirmek için “bilimsel yaklaşım” terimini kullanmıştı.

Sadece Olgulara Dayanmanın Tehlikesi

Ne sıklıkla bir yönetici şu iki cümleyi duymuştur acaba: “İstatistikler yalan söyler” veya “Olgular herhangi bir düşünceyi kanıtlayabilir mi?” Çoğunlukla karar verenler sadece olgulara dayanmak ister ya da sadece gerçeklerle kendilerini daha rahat hissedebilirler. Ama olguların gerçek hikâyeyi yansıtmadığı birçok durum da vardır.

Bir New York bankası yöneticisi şehrin beş bölgesindeki perakende ticaretle ilgili ticari bankacılık yöneticiliğine terfi etmişti. Yerel şubelerin bölgelerindeki ticari hesaplarla doğrudan temasları olan sorumlu müdür yardımcısına notlar gönderdi.

Yönetici olgular içinde boğulmuştu, gelişmiş formüller yaratıyordu ve sadece karmaşık istatistiki değişkenlere bakıyordu. Farklı bölgelerdeki yardımcılarıyla merkezi, olgulara dayalı bir düşünce sistemi ve ayrıntılı bir muhasebecilik anlayışını yerleştirmek amacıyla toplantılar düzenledi.

En sonunda, giyim üretim bölgesinin merkezi olan Yedinci Cadde’nin sınırındaki bankanın bireysel bankacılıktan sorumlu kredi müdürüyle karşılaştı. Yönetici bu müdüre gelecek mali yılda şubenin kâr edebilmesi için en önemli olgunun ne olduğunu düşündüğünü sordu.

Şube müdürü ikirciksiz yanıt verdi: “Oh, tabii, tenis kıyafetleri yılı olacak.”

Banka yöneticisi bu cevaba şaşırdı, şubenin kâr tahminlerini belirleyenlerin faiz oranları, kolay kredi verilmesi veya diğerk mali değişkenler olacağını düşünüyordu. Bu tuhaf “tenis kıyafetleri” cevabı için daha fazla açıklama istedi.

Şube müdürü bankanın konfeksiyon üreticilerine ait hesaplarının çoğunun gelecek sezonda şanslarını kadınların daha fazla tenis giysileri giymelerine bağıladığını söyledi. Eğer bu moda kumarı tutarsa hesap sahipleri olan yerel üreticiler bankadan aldıkları borçları zamanında ödeyebileceklerdi. Eğer tenis modası kısa sürerse, üreticilerin malları ellerinde kalacaktı. Bunun sonucunda da üreticilerin kredileri geri ödemeleri aksayacak ve bankanın kârı düşecekti. Şube müdürü gülümseyerek: “Ve bunlar, efendim” dedi, “bunlar benim şubemin gerçekleri.”

Bu hikâye veriler ve gerçek dünya arasında arada sırada ortaya çıkan tutarsızlığın göstergesi. Bazen anekdotlardan yansıyan bilgi, bilanço veya nicelik araştırmalarından daha doğru yön gösterebilir. Bazı durumlarda, olgular önemli

bir sorunun “niçin”ini ifşa etmezler (mesela satın alma kararları, siyasi aday tercihleri vs.) ve bunların cevapları için genellikle daha derinlemesine nitelik araştırması gerekir.

Olguların Maliyeti

Ülkeler, sanayiler, sanayi bölümleri ve benzerleri için veriler sunan büyüklü küçüklü firmaların bulunduğu büyük ve geniş bir pazar var. Yöneticiler için sorun olguların satın almaya değip değmeyeceğidir.

Bir firma için temel kaygılar Sloan'ın şu sorularıyla ilgilidir: İhtiyacımız olan veriler neler? Bu olgulara niçin ihtiyacımız var? Ve bu olguları elde etmek kaç mal olacak? Çoğunlukla, müşteri veya tüketici incelemelerinden kendiliğinden oluşan veriler çok ucuza veya bedavaya faydalı bilgiler sunabilir.

Olgulara ulaşmanın potansiyel olarak nasıl para tasarruf ettirdiğine dair bir özel ticari örnek New York merkezli danışmanlık firması olan Morgan Anderson'dan geliyor. Bu tanınmış firma, müşteri-reklam ajansı ilişkilerini düzenlemekte uzman. 20 yıldan fazla bir zamandır bu firma, tazminat anlaşmalarını tahlil ve yeniden tanımlama üzerine kesin ve teferruatlı ölçütler geliştirdi ve aynı zamanda da bir reklam kampanyası veya medya alımının başarılı olup olmadığını belirleyebiliyor. Bunlar firmaların kendi başlarına değerlendiremeyecekleri olgular; çünkü bunları toplamak ya da anlamlandırabilmek için gerekli formüllere ya da becerilere sahip değiller.

Dışardan olgu toplayan danışmanlar, ajanslar ve veri bankaları biçiminde sayısız örnek var, bunlar ya elektronik olarak veri sunuyorlar ya da proje bazında veri tahlil ediyorlar.

Bütün olgu toplama durumlarında veriler, iyi niyetli önsezilerden daha kesin bir tablo oluşturacaktır. Peter Drucker'ın dediği gibi: "Prosedürler (yani olgular) muhakemenin artık gerekmediği yerde işe yarayabilir... Ama rapor ve prosedürlerin en yaygın yanlış kullanımı da yukarıdan gelen bir denetim aleti olarak kullanılmalarındadır."

V

Uluslararası Ölçekte İş Yapma Gerekliliği

İlk denizaşırı Amerikan üretim girişimleri. Oto şirketleri uluslararası alana açıldığında. Sloan 1919 yılında Citroën'i istiyor. GM'in İngiliz alımları. GM diğer Avrupa olasılıklarını inceliyor. Arabulucu Bay Paarboom, Sloan'ı Almanya'da Opel'le tanıştırıyor. Sloan ve GM Opel'i almaya karar veriyorlar. GM'in son durağı: Avustralya. ABD'nin uluslararası alanda yanlış terim ve reklam kararları. Amerikalı bakış açısıyla Avrupa'ya bakmak. Denizaşırı fabrikaların alımıyla varlık oluşturmak. Uluslararası iş âlemi: Nasıl başarmalı. Pepsi'nin modern denizaşırı seçenekleri. Venezuela'daki kola savaşları. Yurtdışında yeni bir pazar oluşturmak: Häagen Dazs. Amerikalı girişimciler İrlanda'da dondurma peşinde. Uluslararası ölçekte iş yapmanın yönetsel dersleri.

Amerikalı firmalar yüzyıldan fazla bir süredir uluslararası pazarlara, özellikle Avrupa'ya göz dikmişlerdir. ABD'den ihracat yapmak, denizaşırı ülkelerde iş kurabilmek için gereken önemli emlak ve işgücü maliyetlerine hiç bulaşmadan Avrupa'ya mal satmanın en kolay yolunu temsil ediyordu. Uluslararası siparişlerle veya daha karmaşık durumlarda firmayı temsil için denizaşırı bir temsilci çalıştırarak ihracat yapmanın her zaman önemli avantajları olmuştur.

Yurtdışı Üretimde İlk ABD Başarıları

Kendi adını taşıyan Pittsburgh merkezli şirketin kurucusu H.J. Heinz, 1886 yılında yedi Amerikan ürününü İngiltere'ye götürerek ilk yurtdışı seferini yaptı. Bu ürünler Londra'daki prestijli bir dükkân olan Fortnum ve Mason tarafından kabul edildi. Heinz, 1919 yılında İngiltere'de ilk fabrikasını kuruncaya kadar ihracat yapmaya devam etti. (Yerel imal edilen pişmiş kuru fasulye konservesi ve şişede satılan salata soslarını seven birçok İngiliz, Heinz'in bir İngiliz firması olmadığını keşfettiklerinde şaşırmışlardı.)

Aynı şekilde Colgate şirketi de 1928 yılında Palmolive-Peet firmasını bünyesine kattıktan sonra, 1929 yılında İngiltere'de üretime geçti. Bu firma Colgate için bir sıçrama tahtası oldu ve buradan kıtaya yayıldı, o zamandan beri de diş bakımı, sabun ve deterjan ürünlerinde pazarın hâkimi oldu. Bugün Colgate gelirlerinin yaklaşık yüzde 70'i uzun zamandır yerleştiği Avrupa, Çin ve Güney Amerika'dan kaynaklanıyor.

Otomobil Şirketleri Yurtdışına Açılıyor

Ford ilk arabasını 1903 yılında İngiltere'ye ihraç etti. 1905 yılında Ford, Londra'da bir galeri açtı ve 400 araba sattı. İngiltere'de yerel araba talebi artınca, Ford Kuzey Amerika dışındaki ilk üretim birimini kurdu, 1911 yılında Manchester yakınında Trafford Park'ta bir fabrika inşa etti. Şirket iyi bilinen montaj hattı üretimine başladığında -İngiltere ve Avrupa'nın ilk montaj hattı- yıl 1913'tü...

1920'lerde Avrupa'nın yol sistemi Amerika'ninkinden farksızdı; şehirlerin içinde ve çevresinde taşla döşenmiş bazı yollar ve geri kalanın hepsi toprak yol. Tarihsel olarak ilk kez İtalyanlar, 1924 yılında sadece otomobiller için bir yol inşa ettiler. Çok şeritli ilk otoyol sistemi olan Alman otobanıysa 1935 yılında Frankfurt'tan Darmstadt'a 22 km'lik bir uzunlukta yapıldı. İlk büyük İngiliz yolu ünlü M1'in yapımına 1950'lerde başlandı ve Londra'yı kuzey bölgelerine bağladı. 1970'lerde bitirildi ve bugün 321 km. uzunluğunda.

Ford'un İngiltere'deki başarısı işletmeden sorumlu başkan yardımcısı olduğu dönemde Sloan'ın dikkatini çekti. Burada Sloan ve diğer GM yöneticileri için soru uluslararası pazarda Ford ve diğer Avrupa firmalarıyla başarılı bir biçimde rekabet etmenin yollarının ne olduğuydu. Sloan Amerikan firmaları için klasik endişeyi açıkça dile getirdi: "İhracatçı mı yoksa denizaşırı üretici mi olacağımıza karar vermek zorundaydık."

Sloan kısaca Amerikalılar için yurtdışında iş yapmanın ana ikilemini tanımlamıştı ki bugün Amerikalı yöneticiler için bu sorun hâlâ geçerlidir: Maliyetleri düşük tutarak ihracat yapmak veya yüksek satış ve gelir beklentisiyle büyük paralar yatırarak yurtdışına yerleşmek.

Sloan Önce Fransızlara Yanaşıyor

1919 yılının sonbaharında Sloan ve bir grup GM yöneticisi, kurucusu Andre Citroën'in adını almış olan Fransız Citroën firmasının yüzde 50'sini satın almak fikriyle Avrupa'ya gittiler. Bu durum GM'in şirket satın almak yoluyla uluslararası ölçekte genişlemesini sağlayacak ilk iş olacaktı.

André Citroën Fransa'nın en prestijli mühendislik üniversitesi olan École Polytechnique mezunuydu. Yaşam öyküsüyle ilgili önemli bir ayrıntı, topçu subayı olarak Birinci Dünya Savaşı'nda savaşırken Fransız ordusunun yetersiz mühimmatı, özellikle mermisi olduğunu fark etmesiydi. 1912 yılında Henry Ford'un Michigan fabrikasını ziyaret etmiş ve (Ford'unkine benzer) bir montaj hattı sisteminin günde 10.000 top mermisi üretebileceğine Fransız hükümetini ikna etmişti. Sonunda Fransa'da Javel'de kurulan fabrika, olasılıkla dünyanın ilk modern seri mühimmat üreten fabrikalarından biriydi.

Birinci Dünya Savaşı'ndan sonra André Citroën dikkatini tekrar motorlu arabalara yöneltti. Henry Ford gibi tek bir model üretmeye karar verdi ve Tip-A'yı 1919 yılında piyasaya çıkardı. Bu Fransız mühendis, ABD oto üreticilerinin ortaya koyduğu ilerlemeleri ve gelişmeleri anlıyordu ve firmasının yüzde ellisini GM'e satmakla hem sermayeye hem de Amerikan otomobilleriyle ilgili teknik bilgiye kavuşacaktı. Ama anlaşma görüşmelerinde hemen bazı engeller ortaya çıktı ve Sloan durumu şöyle açıkladı: "Öncelikle Fransız hükümeti savaşta önemli katkılar yapmış bir işletmeyle Amerikalıların ilgilenmesi fikrini sevmedi."

Birinci Dünya Savaşı'nın dehşeti -ve bütün savaşan tarafların büyük kayıpları- Batı cephesinde büyük savaşlar yapmış olan Fransa'da hâlâ etkiliydi. Fransız ulusunun Amerikan girişimine tepkisi bir milliyetçilik sorunuydu, bu da 20. yüzyıl ve sonrasında bütün ABD'li üreticilerin karşılaşacağı bir durumdu.

Buna ek olarak, yetenekli GM yönetimi (Sloan, Chrysler, Kettering, Mott ve Champion) Citroën işletmesinin yüksek Amerikan standartlarında olmadığı konusunda uzlaşmaya vardı. Satın alma, hem Walter Chrysler hem de Sloan Fransa'ya yerleşmek ve Citroën'in başına geçmek istemeyince durdu.

(André Citroën GM'in mali yardımı olmadan büyüdü. 1920'lerde Fransa'da bir montaj hattı sistemi kurdu ve "Avrupa'nın Henry Ford'u" olarak bilindi. Yenilikçi reklam ve pazarlama kampanyaları kadınları hedef alıyordu. 1930'lar itibarıyla Citroën, Amerika'nın üç büyüğünden sonra dünyada dördüncü büyük

otomobil şirketiydi.)

GM'in bu ilk Avrupa çıkarması Sloan'ı daha başka satın alma ya da birleşme olasılıklarını araştırmak konusunda kırbaçladı. Ama Citroën deneyiminden bazı yapıcı dersler almıştı; bunlardan en önemlisi de yabancı ülkelerin kendi sanayilerinin dev Amerikan firmaları tarafından yutulmasını istememeleriydi.

1923 yılında GM, Danimarka'da İskandinav pazarı için küçük bir montaj hattı açtı; ama daha büyük olması hedeflenen Avrupa açılımı için burası bir üs olarak kabul edilmiyordu.

Bir İngiliz Firması Alınıyor

1920'lerde Citroën başarısızlığından sonra GM İngiltere'ye yöneldi, burada Amerikan otomobil üreticileri önemli ithalat vergileriyle karşılaştılar. Bunlara McKenna vergileri deniyordu. Reginald McKenna, İngiliz Başbakanı Herbert Asquith'in içişleri ve maliye bakanıydı. Görevi, giderek artan Birinci Dünya Savaşı masraflarına kaynak bulmaktı ve o da bu işi gelir vergisini artırıp, ithalat vergilerini düzenleyerek yapmıştı. Sloan şöyle yazdı: "McKenna adı verilmiş vergiler bütün yabancı araçlar için ciddi bir engel oluşturunuyordu."

Bu vergiler ilk kez Birinci Dünya Savaşı'nda uygulanmaya başlanmış geçici tedbirlerdi, ama kaynak yaratmakta ve İngiliz üretimini korumada öyle başarılı olmuşlardı ki; 1956 yılına kadar yürürlükte kaldılar.

Amerikan araba şirketleri araba ruhsat ücretlerini beygir gücüne göre düzenleyen başka bir İngiliz uygulaması nedeniyle ilave bir maliyet üstlendiler. Bu uygulama küçük boyutlu, uzun soluklu İngiliz motorunu koruyor ve daha büyük Amerikan tiplerini cezalandırıyordu. Sloan'ın hesaplarına göre Chevrolet sahibi bir İngiliz, arabası için bir İngiliz arabası için vereceği yıllık verginin iki katından biraz azını ödüyordu. Açıkça McKenna vergileri ve daha yüksek beygir gücüne bağlı ruhsat ücretleri nedeniyle iki misli zorluk çıktığından ihracat ABD oto üreticisi için zararlıydı.

1924 yılında Sloan yılda 12.000 araba üreten Austin firmasının alımını araştırmak için İngiltere'ye bir GM ekibi gönderdi. İngiliz firmasının varlıklarının değerlendirilmesi konusunda çıkan anlaşmazlık nedeniyle görüşmeler kesildi. Sloan şöyle dedi: "Haberleri duyduğumda aslında rahatlardım. Çünkü öyle görünüyordu ki Austin de, altı yıl önce beni rahatsız etmiş olan Citroën'in dezavantajlarına sahipti; fabrikası kötü durumdaydı ve yönetimi de zayıftı."

GM'in yabancı bir oto firması alma girişimi ikinci kez milliyetçilik engeliyle karşılaştı; çünkü İngiliz gazeteciler GM'i, taze gelinlerini (Austin firması) almaya gelmiş iyi giyimli bir Amerikan damadı olarak tanımladılar. Dahası aşırı milliyetçi İngiliz basını, İngiliz sanayisinin İngilizlerin elinde ve sahipliğinde kalmasını ve yabancılara satılmamasını, özellikle Atlantik ötesi zengin Amerikalı kuzenlere hiç verilmemesi gerektiğini yazıp durdular.

Sloan İngiliz basınındaki olumsuz yorumlardan hiç etkilenmedi ve 1903 gibi erken bir dönemde beş beygir gücünde bir araba yapabilmiş olan İngiliz firması

Vauxhall Motor Limited'i satın almaya girişti. GM bu alımın denizaşırı üretim için bir deneyim olarak görüleceğini düşünüyordu. Ancak Sloan şüpheliydi: "Gelecek birkaç yıl içinde, denizaşırı genişleme için berrak bir politikaya sahip olana kadar yavaş ve dikkatle ilerlememiz gerektiği çizgisinde kaldım."

1928 yılında, sıradaki soru Vauxhall'ın İngiltere'de ne çapta bir araba üreteceğiydi. Sloan, İngilizlerin yüksek ruhsat vergisinden kaçınabilmek için küçük çaplı bir motoru tercih ettiklerini biliyordu. Ama Avrupa için Chevrolet tipinde küçük bir araba olasılığını inceledikçe bunun üretimini İngiltere'de Vauxhall alımıyla değil de Almanya'da yapmaları gerektiğini düşünmeye başladı.

Böyle büyük, uluslararası bir girişimde kâr ve zararın ötesinde de riskler söz konusuydu. Sloan ABD'nin doğusunda doğmuş, üniversite mezunu ve kozmopolit bir insandı ve Avrupa'da potansiyel bir GM operasyonunun başka sonuçları da olabileceğini anlıyordu: "GM'in yurtdışına açılması hem sanayi çevrelerinde hem de hükümet çevrelerinde büyük çaplı tartışmaları başlatacaktı."

GM Olasılıkları İnceliyor

1920'ler boyunca GM'de satışları arttırabilmek ve Ford Motors'tan önemli bir yerel pazar payı kapabilmek için çok bölümlü başarı sistemini kurabilmek Sloan'ın yedi yılını almıştı. O ve ekibi ABD otomobil pazarında geçmiş istatistikleri incelediklerinde araba satışlarının döngüsel ve ciddi iniş-çıkışları olduğunu gördüler. Bu değişimler kötü tasarım veya ciddi üretim sorunlarından kaynaklanmıyordu. Değişimler ekonomik dalgalanmalardan kaynaklanıyordu.

1929 yılı itibarıyla GM ve rakipleri otomobil satışlarında ciddi bir düşüş deneyimlemeye başladılar. O yıl daha küçük, daha az başarılı otomobil firmalarının çoğu iflas etti. ABD'nin üç büyükleri toplam ABD satışlarının yüzde 75'ine sahip oldu.

Sloan'ın 1929 yılının Ekim ayında "Kara Salı" gününde başlamış olan Büyük Buhran için bir ön hazırlığı yoktu. Ama biliyordu ki GM'i Avrupa pazarına açmak ABD'de araba satışlarının düşme dönemleri için tampon oluşturabilirdi. 1929 yılı kötü bir satış yılı olarak geçeceğinden Sloan için Avrupa pazarına bir daha bakmanın zamanı gelmişti. Aslında GM ihracatı 1929'daki 290.000 araçtan 1932 yılında sadece 42.000 araca düşmüştü.

İhracat GM için başarılı bir model olmayacaktı. Sloan sorunu anlamıştı: "Uzun yıllar önce anlamıştım ki en önemli üreticiler konumundaki ülkelerin, kendi pazarlarının, özellikle motor ulaşımı gibi hayati bir gereksinim söz konusu olduğunda dışarıdan sömürülmesine izin vermeye devam edeceklerini düşünmeye imkân yoktu."

Bay Paarboom, Sloan'a Opel'i Tanıştırıyor

Sloan Avrupa pazarını inceledikçe Almanya'daki Adam Opel A.G. firmasına yöneldi. Opel'in onun dikkatini nasıl çektiğinin hikâyesini anlatabilmek için öncelikle para işlerinin inceliklerini bir Hollanda kolonisi olan Doğu Hindistan adalarından Batavia'da öğrenmiş bir Hollandalı olan parlak ama eksantrik Willem Paarboom'un hikâyesini anlatmak gerekir.

Tarih, Paarboom'u Peter Drucker'ın 1978 yılında yayımlanmış olan *Adventures of a Bystander* (Bir Seyircinin Maceraları) adlı kitabından tanıdı. Bu tanınmış ekonomist, Hollandalı yatırım danışmanı ile önce 1930'ların ortasında İngiltere'de ev almak için çıktığı bir seyahat esnasında ona eşlik ederken tanıştı. Yaklaşık 1,95 boyunda olan Paarboom, her zaman tepeden tırnağa siyah giyiniyordu.

Paarboom 20. yüzyılın ilk şirket birleşmesi danışmanlarından biri, kendini kanıtlamış bir bilanço dehasıydı. Şirketleri karşılıklı çıkarları için birleştirme konusunda uzmanlaşmıştı ve en önemli hamlesi de İngiliz sabun imalatçısı Lever kardeşlere Hollanda merkezli Margarine Unie'yle birleşmeyi önermesiydi.

Paarboom her iki firmanın da benzer işletme modelleri olduğunu ve Avrupa çapında temizlik ürünleri pazarlamasında rekabet ettiklerini fark etmişti. Bu girişimin sonucu 1930 yılında Unilever'in kuruluşuydu, böylece bu iki firma Avrupa'daki sabun devleri olan Colgate-Palmolive ve Procter&Gamble ile rekabet edebilecek kadar büyük bir güç oluşturdular. Bu birleşmenin anahtarı iki ülkeli, İngiliz ve Hollandalı bir şirket kurmaktı. Paarboom aynı zamanda bu iki firma için tek bir yönetim kurulunu savunan akıl ustası olarak da bilindi.

1920'lerin sonunda Paarboom, yaşlı Opel kardeşlerin 1899 yılında Almanya Russelheim'da kurulmuş olan Adam Opel A.G. otomobil firmasını yönetmekten yorulduklarını sezdi. Biliyordu ki milliyetçi sebeplerden ötürü Alman hükümeti bu firmanın başka bir Avrupalı otomotiv firmasına satılmasına izin vermeyecekti.

Bu soruna sadece onun bulabildiği yanıt, Opel'e Amerikalı bir alıcı bulmaktı ve GM dikkatini çeken tek firmaydı. Birleşme maliyetlerini ayrıntısıyla hesapladıktan sonra Sloan'la görüşmek için Michigan'a gitti. GM konuyla ilgilenince Almanya'ya döndü ve Opel kardeşleri Amerikalılarla anlaşmak için ikna etti. Alman hükümeti itiraz etmedi.

Sloan Opel'i Seçiyor

Sloan Adam Opel firmasının Amerikan sistemine benzer bir montaj hattını uygulayan ilk Avrupalı otomobil üreticilerinden biri olduğunu biliyordu. Birinci Dünya Savaşı'ndan sonra ortaya çıkmış olan yüksek enflasyon 1920'lerin ortasından itibaren durulmaya başlamıştı ve Almanya'da otomobil talebi önemli ölçüde arttığı için, Opel en büyük otomobil firması haline gelmişti. 1928 yılında Opel'in toplam üretimi 43.000 araçtı ve bu rakam Amerika'nın üç büyüklerinin toplam üretimiyle kıyaslandığında oldukça küçüktü.

Sloan alışıldığı şekilde -olguları toplama, yönetim kurulunun onayını isteme ve karşı görüşleri teşvik etme gerekçeleriyle- Opel fabrikasını incelemek, Alman ve kıta pazarlarını tahlil etmek için GM bünyesinde resmi bir denizaşırı inceleme grubu oluşturdu. Böyle denizaşırı bir üretimin GM'in mali portresindeki yerinin ne kadar belirleyici olacağını biliyordu: "Aslında sermaye yatırımı ve büyümeye bakış açısından bu hamle, mevcut yönetimin şirket için attığı en önemli adımlardan biriydi."

Opel'e ait satış ağı ve üretim fabrikası gibi olguları inceledikten sonra, GM firmanın yüzde 80'ini 26 milyon dolara, kalan yüzde 20'yi de opsiyonlu olarak 7,4 milyon dolara almayı kabul etti. 1931 yılı itibarıyla GM firmanın yüzde 100'ünü almıştı. Alman hükümeti hiçbir çekince koymadan satış planını kabul etti: "Opel'i satın alıp Vauxhall'ı adam etmekle GM önemli bir değişime girmişti. Yerel bir üreticiden uluslararası bir üreticiye dönüşmüştü, nerede olursa olsun ürünleri için pazar aramaya hazırды."

GM derhal yeni Opel fabrikası için para yatırdı ve eskimiş binaları yeniledi. Sloan, Oldsmobile genel müdürü I.J. Reuter'i Opel'in başına geçirdi. Reuter Almanya kökenliydi ve Almanca biliyordu. 1936 yılına kadar Opel 100.000 araç üretmişti, bu sayı bir yıl sonra 140.000'e çıktı. GM altında, Opel, üretimini 1928'deki 42.000'den sekiz yıl sonra üç katından fazlaya çıkardı.

(Sloan'ın ikinci biyografisinde istatistiklerini kullandığı son yıl olan 1962 yılı itibarıyla Opel 378.878 satış yaptı, GM tarafından satın alındığı yıl olan 1930'da yaptığı 26.312 satıştan sonra kayda değer bir artış! Ayrıca kayda değer bir başka husus da Alman hükümetinin Opel fabrikasına 1940 yılında el koyması ve 1948 yılında yeniden GM'e iade etmesidir.)

GM için 1929'da Opel'in alımı talihli bir işti; çünkü Büyük Buhran'dan önce şirketin bir Avrupa üssü kurmasına yaramıştı. 1930'ların başında, sadece

ABD’deki iç piyasa otomobil satışları düşmekle kalmamış, aynı zamanda ihracat da önemli ölçüde azalmıştı. 1937 yılında dünya ekonomisi iyileşince GM, ABD ve Kanada’ya ihraç ettiği araçtan (180.000) daha fazlasını Almanya ve İngiltere’de üretmişti (188.000). Bu, şirketin tarihinde yurtdışı üretimin toplam ihracatı geçtiği ilk yılı.

2003 yılında Opel 630.000 araç üretti ve Almanya’daki en büyük otomobil firması oldu. Bu birleşmenin beklenmeyen bir tarafı da yıllar boyunca çok az Alman’ın Opel’in sahibinin bir Amerikan otomobil devi olduğunu bilmesidir (ya da umursuyor olmasıdır). Adam Opel’in (1862’de kaliteli dikiş makineleri, 1886’da beş oğluyla birlikte bisiklet üretimi yapıyordu) adını korumakla, GM, bir Alman markasını büyük bir başarıyla geliştirmişti.

Avustralya

Sloan'ın son büyük genişlemesi 1931 yılında yedek parça ve şase üretmek için Avustralya Adelaide'da Holden Motor Body Builders Limited'i satın almaktı. Avustralya hükümeti yerel üretim için öneriler istemiş ve 1945 yılında GM'in ülkeye girişini kabul etmişti. 1948'de ilk Avustralya yapımı GM otomobilleri GM-Holden adıyla piyasaya sürüldü.

GM'in İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra Avustralya çıkarmasıyla ilgili ilginç bir ayrıntı, Sloan'ın sosyalist bir ülkede iş yapmaktan hoşlanmamasıydı. O günlerde Avustralya hükümeti, İngiltere'de sosyalist hükümet altında iş yapan şirketler gibi, demir yolları ve telefon idaresinin sahibiydi.

Tipik bir kapitalist olan Sloan, laissez-faire ilkesine, serbest pazar ekonomisine inanıyordu ve herhangi bir sanayi üzerinde kontrol inşa eden ülkelerle iş yapmaya karşıydı. İster ABD Kongresi, ister yabancı hükümetler olsun, siyasi güçten her zaman kuşkulanıyordu.

GM'in Uluslararası Ölçekte Büyümesinin Değerlendirilmesi

Başarısız Citroën ve Austin alımları gibi deneme yanılma durumlarıyla beraber Sloan'ın ileri görüşlülüğü ve dikkatli planlaması GM'in denizaşırı bir üretici olarak kârlı bir şirket olmasına yardım etti. 1959 yılında GM, Brezilya'da küçük bir fabrika açtı. 1999 yılında Ford, Volvo'yu satın aldığında, GM de İsveç firması Saab'ı satın aldı. Küreselleşmeyle birlikte Arjantin, Şili ve Venezuela'da da GM fabrikaları kuruldu.

Sloan yurtdışına dikkatlice ve bilgelikle açıldı, her ülkenin farklı bir kültürü olduğunu ve GM'in de buna uygun olarak işini yürütmesi gerektiğini öğrendi.

Yurtdışına Gitmek ve Denizaşırı Hatalar Yapmak

Yabancı pazarlara giren şirketlerin ana amaçlarından biri de yerel âdet ve kültürlere dair anlayışlarını geliştirmektir. Ürün veya hizmetlerini farklı yabancı ticari geleneklere uyduramayan şirketlerin veya ürünlerin denizaşırı büyümede başarısız olduklarına dair birçok örnek bulunur.

Başkan John Kennedy Berlin’i ziyaret ettiğinde “Ich bin ein Berliner”, yani “ben bir Berlinliyim” demişti. Buradaki sorun şu ki “ein Berliner” Almancada çubuk şeker anlamına geliyordu. Bu yalıtılmış şehirle dayanışmasını ifade etmek için “ein” kelimesini kullanmadan, doğru Almancayla “Ich bin Berliner” demesi gerekiyordu.

Eğer Harvard mezunu bir ABD başkanı bile böyle masum bir gaf yaparsa, Amerikan ya da yabancı firmaların başka ülkelerde mal satmak veya tanıtmak için ürünlerini adlandırma konusunda dille ilgili ödevlerini tam olarak yapamamış olmaları şaşırtıcı değildir. Aslında böyle potlar oldukça fazladır:

– Chevrolet Nova, bu adla Orta ve Güney Amerika’da satışa çıkacaktı, ancak yöneticiler no va kelimesinin İspanyolcada “gitmez” anlamına geldiğini öğrendiler. Arabanın adı kısa zaman sonra Caribe olarak değiştirildi.

– Alman bilgisayar zinciri Götzen, İstanbul’da Göt adı altında bir dükkân açtı, bu kelimenin Türkçe’de ne anlama geldiğini belli ki bilmiyorlardı.

– Amerikan Motors şirketi, Matador adlı modelini Porto Rico’da satmak istedi ancak, yerel halk tarafından hoşnutsuzlukla karşılandı; çünkü bu kelime “katil” anlamına geliyordu ve boğa güreşleri bu adada yüzlerce yıl önce yasaklanmıştı.

– Çin’de reklam kampanyası yaparken Pepsi, ABD’de kullandığı sloganı kullanmak istedi: “Pepsi sizi hayata döndürür.” Fakat Çin karakterlerinde bu cümle ne yazık ki ancak şöyle ifade edilebiliyordu: “Pepsi sizi mezardan çıkartır.”

– Çince’de “Coca Cola” anlamına gelecek bir telaffuz bulabilmek için çalıştılar ve yakın bir telaffuz buldular ama karakterler “balmumundan kurbağa yavrusunu ısır” anlamına geliyordu. Sonra Çin karakterleri “ağızdaki mutluluk” anlamına gelecek şekilde değiştirildi.

– ABD çocuk maması devi Gerber firmasının Fransa’ya hiç girmemesinin nedeni bu kelimenin Fransızcada “kusmak” fiiline karşılık gelmesindendi. (En

azından bu firma ev ödevini yapmıştı.)

Amerikalı Bakış Açısıyla Avrupa'ya Bakmak

1960'lı yıllarda kadınlar için kaşmir trikolar üreten önde gelen bir Amerikan firması, ABD'deki pazarın düşüş eğilimi göstermeye başladığını fark etmişti. Bu tekstil firması düşük satış fiyatı oluşturabilmek için büyük çaplı üretim yapıyordu ve büyük stokları vardı. Düşen ve fazlasıyla doymuş bir yerel pazarın kasvetiyle karşılaştı birden.

Firma kaşmir ipliğini Belçika'dan ithal ediyordu ve trikoyu ABD'de dokuyordu. Bir Avrupa Ortak Pazar'ı ihracat teşvikine göre, yerel üretilen hammaddeler (iplik) eğer yedi üye ülkeden birine (Belçika, Fransa, Federal Almanya, İtalya, Lüksemburg, Hollanda ve Birleşik Krallık) mamul madde olarak (elbise) ithal edilirse ithalata vergi uygulanmayacaktı.

Amerikan firması bir pazarlama ve satış elemanı göndererek bir Avrupa operasyonu başlatmaya karar verdi. Amaç büyük ABD stoklarını azaltabilmek için firmanın Avrupalı kadın giysisi üreticilerine satmayı umduğu 15 ayrı renkte kaşmir dokumayı tüketmektir. Firmanın her bir top kumaş için istediği fiyat diğer Avrupalı üreticilerden önemli ölçüde ucuz olacaktı; çünkü hem ABD'deki üretimi fazlaydı hem de Ortak Pazar ithalat vergisi uygulamıyordu.

Temsilcinin ilk adımı Fransa'da Au Printemps ve Galleries La Fayette, Hollanda'da De Bijenkorf, İtalya'da Rinascente, Almanya'da da Kaufhuas ve Kaufstadt gibi önde gelen satış mağazalarına gitmek oldu. Bu mağazalar pahalı kaşmir kumaşın ucuz fiyattan alınıp, bunlardan konfeksiyon mantolar dikilerek Ortak Pazar ülkelerinde makul fiyata satılabileceğine karar verdiler.

Manto üreticileri bulmak amacıyla ülke ülke arayış başladı ve bazı kumaş satışları yapıldı. Manto üreticileri, Avrupa kadın konfeksiyonu açısından kaşmirin lüks bir mal olarak ve sadece geleneksel iki renkte (açık kahverengi ve deve tüyü) kabul gördüğünü söylediler.

Üreticiler Amerika'daki büyük satış mağazalarında satılmakta olan yeşil, turuncu, sarı, mavi, kırmızı, pembe vs. renklerini reddettiler. Bu Avrupalılar, Amerikalı kadınların lüks kaşmir kumaşta çok renkli, geleneksel olmayan garip renk tercihlerini anlayamadılar.

ABD'li satış temsilcisi en büyük Avrupalı kadın mantosu üreticisinin Batı Berlin'de bulunduğunu öğrendi. Bu şehri kalabalık ve ticari olarak canlı tutabilmek amacıyla Batı Almanya hükümeti o zamanlar Doğu Almanya

tarafından yalıtılmış olan ülkenin satış vergilerini önemli ölçüde azaltmıştı.

Batı Berlinli üretici Amerikan malı kumaşın düşük ithalat fiyatını inceledi ve Alman pazar potansiyelini tahlil etti. Aylar süren pazar incelemesinden sonra eğer Ortak Pazar için bir ayrıcalık söz konusuysa nakliyat ve vergiler dahil toplam 1 milyon dolarlık büyük çaplı bir alım yapmaya karar verdi. Bu Alman konfeksiyon firmasının mevcut dağıtım ağı nedeniyle kaşmir kadın mantolarını ucuz bir şekilde Avrupa mağazalarına sokabilmek için mükemmel bir anlaşma gibi görünüyordu.

Ancak Alman üretici büyük siparişini sadece açık kahverengi ve deve tüyü renklerinde verecekti. Amerikan firması sadece iki renk üzerine kurulu olan bu anlaşmayı reddetti. Batı Berlinli üreticinin 15 rengin hepsinde birden alım yapması gerekiyordu!

ABD tekstil firması, temsilcisinden kaşmir gibi pahalı bir kumaşın Avrupa'ya sadece en kabul gören iki renkte satılabileceğini bildiren sayısız rapor aldı. Ama firma Avrupa pazarını hata yaparak Amerikan iş dünyasının bakış açısıyla değerlendirmişti ve naifçe (ya da inatla) Avrupalı kadınların 15 ayrı renkte alışveriş yapacaklarında ısrar etmişti. Buradaki akıl yürütme şuydu, eğer Amerikalı kadınlar pembe ve sarı kaşmir renkli palto giyiyorlarsa Avrupalı kadınlar da aynısını yapmalıydılar.

Hiçbir makul argüman Amerikalı tekstilcileri fikirlerini değiştirmeleri için ikna edemedi. Hayat boyu bir kez yakalanan Avrupa pazarına girme şansı böylece suya düştü. Bu, yerel pazarın kültürel ve ticari gereklerini karşılamak için boyun eğmemenin açık bir örneğiydi. Sonuçsa bir satış fırsatının sonsuza kadar yitirilmesi idi.

Fabrika ve İnsan Alarak Denizaşırı Genişlemek

Bir firma bir kez etkin bir şekilde ihracata başladıysa genellikle üretim amacıyla denizaşırı ülkelerde bir üs arayabilir. Buradaki seçenekler ya arazi satın alıp yeni bir fabrika yapmak ya da mevcut tesisleri girişimin gereklerine göre dönüştürmektir.

Massachusetts, Cambridge'den Genzyme şirketi Avrupa pazarına açılabilmek için üçüncü bir yöntemi başarıyla uyguladı. Bu ilaç dağıtım devi işlemekte olan bir Avrupalı ilaç firmasını satın aldı ve aynı işgücünü çalıştırmaya devam etti.

Esasen Genzyme Avrupa'da ilaç üretmek için gerekli standartlara sahip bir fabrika arar (laboratuvar alanı, temiz odalar, yeterli elektrik gücü vs.) ve kısa bir süre sonra üretim hattına kendi ürünlerini yerleştirir. Bu şekilde Genzyme ürünlerini piyasaya sürebilmek için gereken pahalı fizibilite çalışmalarına, arazi alımına, mimari planlara, inşaat maliyetlerine ve diğer pahalı gecikmelere hiç bulaşmamış olacaktır. Dahası, firma işgücü bulmak ve yetiştirmek için hiçbir ilave personel masrafına da girmez (işe alma ya da iş görüşmesi şeklinde); bütün bu işgücü zaten satın aldığı ilaç firmasında vardır.

Doğal olarak devir teslim zamanı esnasında kısa bir gecikme olacaktır. Ancak firma ilaç ve ilaç dağıtım ürünleri yaptığından fabrikanın iç donanımında, mesela farklı bir otomobil ya da başka bir makine üretileceği zaman olacağı gibi, kökten bir değişime gerek yoktur.

Firma ilk olarak 1981 yılında İngiltere'nin Kent şehrindeki Whitman Biochemical şirketini satın alarak Genzyme'in Avrupa Birliği'ndeki ilk adımını atmış oldu. Daha sonra firmanın ürünlerine talep arttıkça bu fabrika genişletilmiştir.

1994 yılında Genzyme, İsviçre'deki Sygena firmasını satın aldı. Bu yeni işletme farklı bir Genzyme üretim hattı oluşturdu (peptidler ve lipidler). Genişleme aynı şekilde İrlanda'daki

Waterford ve Belçika'daki Geel'le sürdü, bu ikincisinde protein moleküllerinin üretimi gerçekleştirildi.

Denizaşırı genişleme için bu yöntemin üç faydası vardı:

1. Fabrika ve donanım için daha az sermaye yatırımı gerektiren, uygun maliyetli bir yaklaşım.
2. Yeni bir bölge seçiminde yöneticilerin zamandan tasarruf etmesini sağlamak.
3. Eğitimli işgücü, işe yeni eleman almak için masraf edilmeden benzer üretimi sürdürebilmek.

Genzyme, kendisini denizaşırı üretime çekmek isteyen uluslararası ekonomik kalkınma örgütleri tarafından sürekli davet ediliyor. Ama Genzyme arazi alımlarıyla veya boş fabrikalarla ilgilenmiyor, sadece diğer ilaç üretim firmalarını Genzyme sistemine katmayı amaçlıyor. Bu devralma kavramı, Sloan'ın satın alınan bütün Avrupa otomobil firmalarında başarılı GM üretim kalitesi yöntemlerinin uygulanmasındaki ısrarını andırıyor.

Uluslararası Genişlemenin Başarılı Aşamaları

Çoğunlukla bir Amerikan firmasının uluslararası piyasada başarılı olabilmesi için kimsenin üretmediği bir ürün veya hizmeti üreterek piyasadaki ilk olması gerekiyor. Sloan Amerikan oto üretim teknik becerisini stil ve seçenek vurgularıyla birlikte Avrupa'ya getirdiğinde GM, tüketicilerin otomobil sanayisine bakışlarını değiştirdi.

İlginç bir örnek, denizaşırı pazarlara ilgi duyan Amerikalı firmalar için haftalık bazda veri ve bilgi yayımlamanın önemini erken keşfetmiş olan yayıncılık firması Business International'dır. Bu dergi Amerikan firmalarının uluslararası verilerin gerekliliğine ve bunların kullanım biçimlerine dair düşüncelerini değiştirdi.

Bilinen adıyla BI, 1950'li yılların sonunda yayıncı Eldridge Haynes tarafından Amerikan firmalarının İkinci Dünya Savaşı sonrası küresel kurallar, uygulamalar, siyasi olaylar ve ekonomik şartlar hakkında sabırsızca büyüyen taleplerini karşılamak için yayımlanmaya başlandı. İyi yazılmış ve güncel yazılar yerel ve ulusal gazetelerde veya ekonomi dergilerinde derinlemesine yer almıyordu.

BI'nın başlardaki başarısının sebebi uluslararası iş alanındaki habercilik eksikliğini görüp bunu haftalık sekiz sayfalık bir bültenle doldurmaktı. Abone sistemiyle satılıyordu ve bu bültenin adı da Business International'dı. BI küresel bir muhabir ağı kurmayı başarmıştı ve yerinde yapılmış röportajlar yayımlıyordu. Bu hususta Amerikan basınında tekti.

Yazılar geniş tabanlıydı, dünya çapındaki ekonomik ve siyasi olayların makroekonomik bir resmini sunuyordu. Ama sıklıkla bir Amerikan firmasının haftalık bir haber bülteninde ilk defa okuyacağı, bir ülkedeki özel bir iş fırsatından, geleceği parlak bir gelişmeden bahseden bir makale oluyordu.

BI daha sonra ana haber bültenine, başka gelir getirici ürünleri de ilave etti. Mesela denizaşırı yuvarlak masa toplantıları tasarladı ve düzenledi, özel sanayi birimleri veya ülkeler için danışma hizmeti verdi ve çoğu yuvarlak masa toplantılarının genişletilmiş özetleri olan uluslararası güncel konularda küçük kitapçıklar yayımladı. Ek olarak firma farklı ülkelerde iş yapma koşullarını anlatan eğitici "nasıl yapmalı" kitapları da yayımlamaya başladı.

1960'lı yıllar boyunca BI sabit bir uluslararası haber ve bilgi tedarikçisi olarak

alıştı. Amerikan firmaları denizaşını piyasalara açıldıkça, özellikle Avrupa'ya yerleşince, BI ilk uluslararası bürosunu Cenevre'de açtı. Yine abone sistemiyle satılan ikinci bir yayın olan Business Europe'u çıkarmaya başladı. Bu yeni haber bülteni kıta üzerindeki muhabir ağını genişletmişti ve Avrupa pazar koşulları hakkında daha fazla derinliğine haber yapıyordu.

BI, okurlarının ne tür ilave hizmet veya bilgi istediğini saptayabilmek için sıklıkla okur anketleri düzenledi. Birçok ABD firması yeni gelişen Orta ve Güney Amerika pazarlarıyla ilgileniyordu, özellikle 1960 yılında kurulmuş olan ve yeleri

Arjantin, Bolivya, Brezilya, Şili, Kolombiya, Ekvator, Meksika, Paraguay, Peru, Uruguay ve Venezuela arasındaki vergileri azaltarak bir ortak pazar kurmak isteyen Latin Amerika Serbest Ticaret Birliği'nin (LAFTA) gelişimi hakkında daha fazla bilgi istiyorlardı.

1965 yılında deneyimli, ABD'de eğitim görmüş, İspanyolca bilen bir BI yöneticisi bu örgütün gelişimi hakkında bilgi toplamak için örgütün merkezi olan Uruguay Montevideo'ya gönderildi. İki yıl sonra 1967'de yine abonelere satılan üçüncü bülten olan Business Latin America yayın hayatına başladı. Bu yeni bülten daha geniş bir muhabir ağıyla, müşteriler için yuvarlak masa toplantıları ve seminerler düzenleyerek başarılı Avrupa formatını kopya ediyordu.

Firmanın küreselleşmesinin son halkasını 1970 yılında Hong Kong'da yayına başlayan Business Asia oluşturdu. Çin'deki iş koşulları hakkındaki ilk haberlerin çoğunu Business Asia yöneticisinin hükümet görevlileriyle yaptığı röportajlar oluşturdu.

1970'lerin ortasında BI müşterileri haftalık ve bölgesel bir yayın menüsünden seçim yapabiliyorlardı. 1981 yılında bir İngiliz dergisi olan The Economist danışmanlık ve yuvarlak masa hizmetlerini güçlendirebilmek için BI'ı satın aldı.

Yaklaşık 30 yıl boyunca BI, Amerikan firmalarına ve diğer yabancı firmalara küresel koşullar hakkında hayati önemde bilgi sağladı. Gelecek yıllarda artacak küreselleşme nedeniyle bültenler ve kitapçıklar ABD firmalarının ihtiyaç duyacağı bilgi modelleri olarak hizmet verdiler. BI'ın veri toplamada yaptığı şey, GM'in birçok yenilikçi satış ve pazarlama yöntemleri sunarak Avrupa oto sanayisini değiştirmesine benziyordu.

Yeni ve Eski Pazarlara Giriş

Pepsi örneği ve bu firmanın uluslararası kola pazarında genişlemek için yaptıkları geleceğin yabancı pazarlarının nerede olup nerede olmadıklarını görmek için ilginç bir çalışmadır. Bu aynı zamanda fırsatı en yüksek hale getirmenin de hikâyesidir.

Bu uluslararası hikâye 1920’lerde Coca Cola Avrupa’da bazı şişeleme fabrikaları açtığında başlar. Sonra İkinci Dünya Savaşı’nda Cola, ABD hükümetinin onayıyla Amerikan askerlerinin peşinden Avrupa’ya gitmesiyle devam eder; Coca Cola teknisyenleri küçük şişeleme fabrikalarında askerler için Cola üretmek amacıyla asker kıyafetlerini giyer. Ve savaştan sonra Coca Cola Avrupa kıtasındaki tek Amerikan kolası olarak yerini korur.

Şunu hatırlamak önemli ki, bu iki meşrubat devinin ana işi esas olarak ABD’de ve yurtdışında imtiyaz hakkı bulunan şişelemecilere sıvı ürün satmaktır. Gerçi her iki firma da şişeleme işinin sahibi olabilir veya buna yatırım yapabilir ama sermaye ve işgücü maliyetleri düşük olduğundan sıvı satışları tek başına yeteri kadar kâr getirir. Pepsi ve Coca Cola reklama ve promosyona yoğun olarak para yatırır, ama fabrika, şişeleme makineleri, personel, kamyonlar ve dağıtım personeli de dahil dağıtım için parayı yatıran tek başına şişelemecidir.

İkinci Dünya Savaşı boyunca Pepsi neredeydi? 1941 yılında Pepsi bölgesel olarak sadece güneyde satılan henüz acemi bir ulusal markaydı. Savaş çabasını desteklemek için renklerini kırmızı, mavi ve beyaza dönüştürdü. Ama bazı denizaşırı ülkelerde (mesela Arjantin ve Sovyetler Birliği) birkaç tescilli marka dışında 1930’larda Pepsi’nin uluslararası işi azdı ve 1940’ların sonuna kadar da şişelemeci aramadı. İşte o zaman Coca Cola’nın sadece Avrupa’da değil, dünyanın başka yerlerinde de geçilemez ve iyi kurulmuş acentelikleriyle (franchise) karşılaştı. Doygun Avrupa pazarında, Pepsi’nin reklam ve pazarlama planları ne kadar iyi planlanmış olursa olsun promosyon başladıktan sonraki ilk gün “büyük kırmızı kamyonlar otoyollara çıkardı” derdi eski bir Pepsi yöneticisi.

1990’ların ortasında Pepsi uluslararası alanda büyüyebilmek için geliştirmekte olan Hindistan, Çin ve Brezilya pazarlarında Coca Cola’yla savaşmak zorunda olduğunu fark etti. Nüfus tahminleri bu hareketin kurnazlığını ortaya koyuyor; 2025 yılı itibarıyla Çin 1,2 milyardan 1,4 milyara ulaşacak; Hindistan 1 milyardan 1,4 milyara çıkacak ve Brezilya 176 milyondan 216 milyona yükselecek. Pepsi bu pazarlarda önder olamasa bile kâr etmek için yeteri kadar

büyük bir pazar var.

Çin'deki zorluk şu ki yabancı firmalar başka ülkelerde olduğu gibi kendi yerel ortaklarını seçemiyorlar, bunun yerine merkezi hükümetin bölgesel seçimlerini kabul etmek zorundalar. Sıklıkla Çin'deki yerel şişeleme ortağının önceden hiçbir gazoz deneyimi olmayabiliyor ve bazı durumlarda çoğu insanın işsiz olduğu yerlerde iş imkânını arttırmak için atanmış olabiliyorlar.

Ek olarak Çin'de Pepsi ve ortak girişim ya da ortaklık peşinde olan diğer şirketler, Avrupa ve Güney Amerika'da olduğu gibi anlaşma görüşmeleri yapma serbestliğine sahip olamıyorlar. Çin hükümeti her zaman anlaşmadaki “sessiz” ortak.

Pepsi'nin Coca Cola'yla savaşabilmek için Çin, Hindistan ve Brezilya'ya girmekten başka şansı yoktu. Ölçek ekonomisi bu büyük nüfuslu üçüncü dünya ülkelerinde yeterli pazar payı olduğunu gösteriyordu.

Üçüncü dünyada yaşam standardı geliştikçe, uluslararası genişlemenin geleceği olasılıklarla dolu. Ama yerel yöneticiler uluslararası alanda yürümeden önce emeklemeyi öğrenmeliler, engeller çok ve kâr aslanın ağzında.

Venezuela Cola Savaşları

1955 yılında Venezuela’da Pepsi yerel bir iş adamı olan

Oswaldo J. Cisneros'u şişelemeci olarak bağladı. 47 yıl boyunca iyi bağlantılı ve becerikli iş insanları olan Cisneros ailesi başarılı bir Pepsi acenteliği yarattılar. Venezuela Pepsi'nin payının (%42) Cola'nın payından (%12) büyük olduğu dünyadaki tek ülkeydi. Bütün o uzun ve yorucu yıllar boyunca Coca Cola, Pepsi'nin pazar payını düşürebilmek için Venezuela'da reklam ve promosyon için milyonlarca dolar ziyan etti. Ama Cisneros sayesinde ülkenin kolası Pepsi olarak kaldı.

Cola, Venezuela pazarı konusunda kendini kötü hissetmekten nasıl kurtuldu? 1996 yılında üretimi, şişelemeyi ve dağıtımını Coca Cola'ya dönüştürmeleri için Cisneros ailesine 1,4 milyar dolar teklif etti! Bir gecede her Pepsi makinesi, süpermarket buzdolabı, lokanta tentesi Coca Cola'nın kırmızısına döndü. Bir kalem hareketiyle Venezuela'daki neredeyse elli yıllık Pepsi hükümranlığı bir iz bile bırakmadan yok oldu.

Pepsi'nin yanıtı Coca Cola'yı mahkemeye vermek ve uluslararası mahkemede davayı kazanmak oldu. Aynı zamanda hemen başka bir Venezuelalı şişelemeciyle anlaştı. Her iki meşrubat devi de şimdi pazar payı için muazzam paralar harcama savaşındalar; ancak Cola şimdi yüzde 70, Pepsi ise yüzde 24 paya sahip.

Häagen Dazs Avrupa'yı Dondurmayla Tanıştırıyor

Kültürel farklılıklar veya belli bir teknolojinin olmaması nedeniyle Amerikan ürün ve hizmetlerinin denizaşırı ülkelerde satış veya pazarlama imkânı bulamayabileceği bazı durumlar da var. Buna bir örnek Avrupa ve Asya pazarlarına geç giren Amerikan tarzı dondurmadır.

Pillsbury firması 1983 yılında Häagen Dazs dondurmalarını satın aldığı ilk kararı süpermarket dağıtımını arttırarak işletmeyi genişletmekti. Geniş perakende pazarı satışları arttırmanın en iyi yolunu sunuyordu, özellikle daha kaliteli, yağı zenginleştirilmiş bir marka için daha fazla para ödemek isteyen yetişkinler göz önüne alındığında.

Yerel büyüme için daha az gelecek vaat edici olansa, sayıları binlercesini bulan Häagen Dazs satış dükkânlarıydı. Bunlar bireysel veya grup acenteliği yöntemleriyle işletiliyordu ve dondurma özel dükkânlarda ve süpermarketlerin derin dondurucularında görünmeye başladıktan sonra açılmışlardı. Pillsbury yönetimi acentelik işletmesini tespit ettiğinde fark etti ki ürünün ulusal çapta kalitesi ve her özel dükkânın görünümü bağımsız acente sahiplerine aitti. Ve yönetimin cesaretini kıracak bir mesele de, bu perakende satış dükkânlarından bazılarının verimsiz şekilde işletilmesi ve kalite standartlarına uymamasıydı.

1980 yılında Burger King'i ve 1986 yılında da Green Giant şirketini bünyesine katan Pillsbury'nin kendisi de, İngiliz otelcilik grubu olan Grand Metropolitan Corp. tarafından 1992 yılında satın alındı. İngiliz GrandMet yönetimi, Avrupa hakkında

Pillsbury'den daha bilgili ve tecrübeliydi ve bütün Pillsbury firmalarının kıta bazında genişlemeleri için daha büyük bir fırsat gördü.

GrandMet Avrupa büyümesi için Häagen Dazs olasılıklarını incelediğinde fark etti ki tarihsel olarak kıta Avrupası'nda dondurma özellikle çocukların tükettiği bir yiyecekti. Bütün Birleşik Krallık ve İrlanda'da dondurma küçük bir bireysel araba filosu tarafından sadece yazları satılan bir maldı. Avrupa'da da dondurma sokak tezgâhlarında ve küçük sokak arabalarında satılıyordu. Kıta üzerinde Amerikalı turistlerin en çok dikkatlerini çeken şey ise Unilever'in ürettiği ve her yerde görülen Cornetto'ydu; yumuşak bir külahta çikolata ve fındıkla kaplı vanilyalı dondurma. Belirgin biçimde sadece çocuklara yönelik bir üründü.

(Birleşik Krallık'ta, dondurma satışlarında önemli bir artış oldu ve yıllık satışlar 1 milyar dolara çıktı. Cornetto gibi mallara ise özel bir terminoloji uygulanarak "ambalajlı dondurma pazarı" (wrapped impulse market) deniyor. Ancak ABD dondurma pazarının 2004 yılında 9 milyar doları geçeceği tahmin ediliyor. Amerikalıların yüzde 93'ü en az bir çeşit dondurmayı bütün yıl buzluklarında bulunduruyor. Dondurma toplam ABD süt üretiminin yaklaşık yüzde 9'unu oluşturuyor.)

1980'lerin sonunda Avrupa'da üretilen veya büyük çapta pazarlanan bir dondurma yoktu ve yerel olarak üretilen hiçbir dondurma yüksek fiyatlı Amerikan markalarının zengin yağlı, kremalı tadına yaklaşıyordu. Üç değişken nedeniyle pazar potansiyelini belirlemek zordu: Uzun süredir devam etmekte olan yetişkinlerin dondurmayı reddi, büyük ambalajların süpermarket zincirlerinde satılabilmeleri konusundaki belirsizlik ve Avrupa Birliği'nde geniş çaplı üretim yapabilecek bir dondurma fabrikasının bulunmaması.

GrandMet, Avrupa'da Häagen Dazs'ı denemenin ucuz ve hızlı bir yolunun şehir içinde bir veya iki perakende dükkânı açmak olduğuna karar verdi. Londra (Leicester Meydanı) ve Paris (Victor Hugo Meydanı) şehir merkezlerinde Amerika'dan ithal dondurma satacak öncü iki dükkân açmak için yeşil ışık yakıldı. Bu yerler ABD'li turistleri de içerecek yoğun yaya bölgeleri olmaları nedeniyle seçilmişlerdi. Bu dükkânlar ABD'deki en iyi görünümlü acente dükkânlarına benzeyeceklerdi. Tek farkla ki; bunların sahibi GrandMet'ti ve dükkânları kendi işletiyordu.

Dükkânlar büyük tantanayla ve özellikle yerel gazetelerin yeme-içme sayfalarında kendini gösteren mükemmel bir halkla ilişkiler çalışmasıyla açıldı.

İlk gün her iki şehirde de uzun kuyruklar oluştu ve müşteriler dondurmanın tadına bakmak için her saat gelmeye başladılar. Buralara yerleşmiş Amerikalı gruplar arasında “hakiki” dondurmanın nihayet ulaşılabilir olduğuna dair sözler kulaktan kulağa gezmeye başladı. Kısa süre sonra meraklı Avrupalılar zengin lezzeti denemeye ve onlar da Häagen Dazs’ı takdir etmeye başladılar.

(Benzer bir Häagen Dazs satış sistemi şu sıralar Japonya, Tokyo’da da başladı. GrandMet yerel Sunatory firmasıyla ortak üretim yapıyor. Japonya’da en popüler dondurma tadı yeşil çay.)

Häagen Dazs, Fransa Arras’ta Avrupa’daki artan talebi karşılamak amacıyla bir üretim birimi açtı. Ama gelecekteki genişleme için perakende satış gelirinden daha önemlisi Avrupalıların dondurmayı eve götürebilecek bir mal olarak kabul etmeleri ve Avrupa süpermarketlerinin derin dondurucularında dondurmanın sürekli var oluşuydu.

Häagen Dazs Amerikan dondurmasını ve farklı tatlarını Avrupalılara sunan ilk firmaydı. 2004 yılı itibarıyla bu marka Güney Amerika’daki yeni işletmeler dahil olmak üzere 54 ülkedeki 700 kafede satılıyordu, 2000 yılında şirket Londra

Leicester Meydanı'ndaki yerini yeniledi ve içini rahat bordo renkli kanepeleriyle döşedi. Bu stilize dekorasyon ilavesi tarihi Amerikan dondurma dükkânı deneyiminden radikal olarak ayrılıyor.

Ürettiği dondurmalar ve yoğurt dondurması (frozen yoghurt) için dünya çapında talep arttıkça Häagen Dazs'ın pazar potansiyeli de artıyor. Geleneksel Amerikan dükkân içi satışa dönük dondurma dağıtım sisteminin tersine, iş merkezde küçük kafelerle başlamak sayesinde marka uluslararası ticaretini geliştirebilmek için uygun yaklaşımı bulmuş oldu.

GM için yeni bir biçimle yerel pazarda sağlayacağı başarı en sonunda Avrupa otomobil pazarındaki yerini bulacaktı. Ama Amerikan dondurmalarında olduğu gibi büyük Amerikan arabaları karşısında da çok fazla direniş vardı.

Yeniliklerin ulusal sınırları aşabilmesi zaman alıyor. Sloan büyük Amerikan arabası tarzının daha küçük Avrupa arabasının yerini alması konusunda hiçbir zaman inatçı değildi. Fark ediyordu ki Avrupa'da gelirler (aslında bir araba almak için ortalama bir işçinin çalışmak zorunda olduğu hafta sayısı) daha düşüktü ve aynı zamanda Avrupa, ABD'nin sahip olduğu gibi boydan boya bir otoyol ağına sahip değildi.

Süper Dondurma İrlanda'ya Geliyor

Avrupa'daki Häagen Dazs başarısının ardından Ben and Jerry's gibi diğer Amerikan firmaları kıtada iki dondurma üreticisi için yer olup olmadığına baktılar. Avrupa'nın kişi başına dondurma tüketiminde üçüncü ülkesi ve yeni ürünler için gelişen bir pazar olan İrlanda'da iki Amerikan girişimci dondurma liderliği için Häagen Dazs'la burun buruna ilerliyorlardı.

Murphy kardeşlerin hikâyesi Goliath'ın karşısındaki Davut'a benzer; ama henüz devin yenilişi yok. Bu hikâye, küçük bir firmanın yerleşik bir markadan pazarın uygun bir kısmından ufak bir pay alabilmek için akıllı adımlarla ilerlemesini anlatır. Bu aynı zamanda ilk yolu açtıktan sonra yeni bir marka olarak uluslararası pazara nasıl girileceğinin bir örneğidir.

Kieran ve Sean Murphy kardeşler New York, Rockland

County'den geliyorlardı ve babaları Finnbar, İrlanda doğumlu olduğu için çifte vatandaşlık taşıyorlardı. 40 yıl boyunca aileleri uluslararası bir firma olan Weleda Natural Care ve Weleda tıp ürünlerinin Amerika şubesini işletmişti. Her iki oğul da yeni yetmelik ve üniversite sonrası yıllarını aile işinin üretim, pazarlama ve satış bölümlerinde çalışarak geçirmişlerdi. Özel bir ürün hattı olan küçük bir firmayı yönetmekte ustalaşmışlardı.

Ebeveynlerinin emekli olma kararını vermesinden üç yıl önce, aile İrlanda'nın batı kıyısında küçük, pitoresk bir köy (nüfusu 2.000) olan Dingle'a (İrlandalı Kız filminin çekildiği yer) yerleşmek istedi. Burada büyük bir çiftlik aldılar, masaj ve aroma terapisi uygulanan doğal bir tedavi merkezi oluşturmak istiyorlardı. Bu işleri Kieran yürüttü.

Burada karışık sonuçlar alınan birkaç yıl geçtikten sonra Kieran başka bir iş kurmak istedi. Aklının bir köşesinde İrlanda'da oluşmaya başlamış olan ekonomik patlamada başarılı olabilecek bir Amerikan fikrini bulmak vardı, bir hizmet ya da ürün. 1999 yılında Avrupa ve İngiltere'de dolanırken büyük şehirlerde Häagen Dazs dondurması alabildiğini fark etti, en nihayet Dublin'de de böyle bir kafe keşfetti.

Yazın, birçoğu Amerikalı olan turistlerle dolan Dingle, küçük, Amerikan tarzı bir dondurma dükkânını besleyebilir miydi?

2000 yılında Murphy biraderler yeni, ulusal bir İrlanda markasını sunmak üzere bir dondurma dükkânı açmaya karar verdiler. Sean, Penn State Üniversitesi'nde bir dondurma yapma okuluna gitti. Yeni dondurma imalatı ekipmanı Londra üzerinden gönderildi, bu da fazladan para ve zamana mal oldu.

2000 yılının Nisan ayında Murphy'ler Dingle merkezinde küçük, yeni döşenmiş bir dükkânda dondurma imalat ekipmanını kurdular. Umdukları, yazın turistler gelmeden önce üretim ve satış tezgâhlarını yoluna koymaktı. Büyük umutlarla ve potansiyel olarak kârlı bir kariyer vaadi taşıyan ilk çikolatalı dondurmalarını ürettiler. Ve çok şaşırdıkları bir şey oldu, yerel süper-zengin İrlanda kreması ancak çikolata yağı üretmişti! Yerel süt pastörize edilmişti ama homojenize edilmemişti, bu da dondurma yapmak için şarttı. Neyse ki İrlanda'da bir homojenize süt üreticisi vardı.

İlk yaz işler iyi gitti. Bu işe kuşkuyla yaklaşan yerel halk bile yavaş yavaş Amerikan dondurasının lezzetli, ferahlatıcı olduğuna karar vermişti ve biraz

pahalı olmasına değeri. Ama mevsim sonunda, köy kendi küçük, yerel nüfusuna geri döndü ve dükkân kapatıldı. Kardeşler ertesi yıl yaz mevsiminde yine Amerikalılarla dolacak başka bir İrlanda tatil yöresinde ikinci bir dükkân açarak işi genişletme planları yaptılar.

Ama Murphy'ler Batı İrlanda'daki diğer turistik yörelerde kira fiyatlarını kontrol ettiklerinde kiralanacak yer için istenen yüksek kira bedelleri onları şok etti. Yılda sadece dört ya da beş ay satış yapacak ikinci bir dükkân kâr edemeyebilirdi. Ve turizm sezonu dışında hiçbir yiyecek konsepti -kırmızı biberli kuru fasulye, hamburger, balık ve patates kızartması- köyler kendi küçük nüfuslarına döndükleri için makul görünmüyordu.

Murphy'ler dikkatlerini süpermarket işinde Häagen Dazs'a meydan okumak için ambalajlanmış dondurmaya çevirdiler. Ama yetersiz sermayeli ve tanınmamış küçük bir firma nasıl olur da aynı pazarda multimilyar dolarlık bir süper gücü alt edebilirdi?

Sermaye, bir ulusal İrlanda kalkınma örgütüyle özel sermayenin birleşiminden oluşan ekonomik yardımla geldi. Bu yeni fonlarla firma dükkân ve süpermarketler için toptan ambalajlı dondurma üretmek amacıyla Dingle dışında bir fabrika alanı kiraladı. Farklılaştırma, özellikle İrlandalı damağı için yerel tatlarla zenginleştirilmiş özel bir ürün geliştirmekle geldi. Amerikan markası ise kendi dondurmasını Fransa'da ürettiyordu.

Bu tamamen İrlandalı yerel üretimi belirtmek için Murphy'ler internet sitelerinde dondurmanın ülke içinde üretildiğini vurguluyor ve dondurma çeşitlerinin isimlerini İngiliz ve İrlanda dillerinde (mesela risini = romlu kuru üzüm, fanaile = Fransız vanilyası ve seacláid = saf çikolata) etiketlere basıyordu.

Bugün Murphy dondurması İrlanda'nın büyük şehirlerindeki önemli süpermarketlerde satılan, ödül kazanmış bir dondurma. Dondurma tüketimi gittikçe arttığından Murphy kardeşler yeni ulusal damak tadı için talebi karşılayabilecek konumdalar. Ve hatta Murphy dondurmalarının İrlanda'dan diğer Avrupa Birliği ülkelerine ihraç edilmesi ve Häagen Dazs'la rekabete girmesi bile mümkün olabilir.

Uluslararası İş Dersleri

Ek gelir elde etmek isteyen ülkeler yabancı pazarlara bakabilir. Küreselleşmenin cesur yeni dünyasında Çin gibi yeni gelişen pazarlar büyük tüketici patlamasının eşiğindeler. Soru,

Alfred P. Sloan, Jr.'ın 1920 yılında sorduğunun aynısı: Uluslararası alanda iş yapmanın en iyi yolu nedir?

İhracat

İhracat en az mali risk taşıyan, en kolay ve en ekonomik yöntemdir; ancak şaşırtıcı biçimde bu yöntem ABD firmaları arasında her zaman endişe kaynağı olmuştur. Halbuki mesela Boston merkezli bir firma ülkenin öbür ucundaki Seattle’a bir an bile endişelenmeden mal gönderirken, aynı firma İngiltere’nin Liverpool şehrinden aynı talep geldiğinde tedirgin olabiliyor.

Yurtdışında bir ürün veya hizmet için bir pazar oluşturmak isteyen her ABD firması için ihracat ilk adım olmalı, özellikle benzer mali prosedürleri ve kıyaslanabilir satış kanalları olan Avrupa Birliği ülkelerinde. İhracat bazı yeni işlerin denizaşırı ülkelerde yapılıp yapılamayacağını gösteren bir testtir. Başarılı bir ihracat programı ortak girişimler ve ruhsat verme gibi diğer uluslararası fırsatlara yol açabilir; bunlardan potansiyel olarak en kazançlısı ise bir yabancı ülke veya bölgede bir satış bürosu veya üretim merkezi kurmaktır.

Ancak ihracata başlamadan önce bir firma şu soruları sormalı:

- Ürün veya hizmet ABD’de iyi satıyor mu? Eğer cevap “evet”se, belli ülkelerde olası ihracat satışları için benzer koşullar geçerli mi?
- Bu ürün veya hizmetin yurtdışında üretimi zor mu? Bu firmanın denizaşırı pazarlarda yüksek talep yaratabilecek özel veya nitelikli bir ürünü veya sistemi var mı?
- Bu firma ihracat için potansiyel fırsatları izlemek amacıyla zaman ve personel ayırabilecek mi? Kâra geçebilmek için işe uzun vadeli bakabilecek mi?

Sıklıkla bir ABD firması bir ihracat programı uygulamaya karar veriyor ve sonra da bu işe personel veya kaynak ayırmadığı için iş istenilenin altında kalıyor. Başarısızlığı getiren bir başka eksiklik de özel ihracat hedeflerini ve bu hedeflere nasıl ulaşılacağını belirten strateji raporları yazmamak. Ve son olarak, hiçbir ampirik temeli olmadan ilk ihracatın satış tahminlerini çok yüksek tutmak ve böylece ulaşılmasını imkânsız hale getirmek.

İhracat yapmaya karar veren Amerikan firmaları bazen de dünyanın her yerinde pazar bulmaları gerektiği gibi yanlış bir fikre kapılıyorlar. En iyisi yerel pazara en çok benzeyen yabancı pazarı bulmaktır. Bir ülkeye veya bir bölgeye odaklanmak ise işe başlamanın en akıllı yoludur.

ABD firmalarına ihracat pazarları ve ortaklar bulmalarında yardım etmekte

uzmanlaşmış iki mükemmel örgüt var: ABD Ticaret Bakanlığı ve Dünya Ticaret Merkezleri Birliği (WTC); ikincisinin büroları bazı büyük ABD şehirlerinde var. ABD Ticaret Bakanlığı, internet sitesinde (www.export.gov) veya kitapçık halinde zengin bir bilgi kaynağı sunuyor. Ek olarak ABD Ticaret Bakanlığı seminerler düzenliyor, gezici Amerikan fuarlarına sponsorluk yapıyor ve aynı zamanda bütün yabancı ülkelere ticaret heyetleri gönderiyor.

Dünya Ticaret Merkezleri Birliği ise uluslararası iş ilişkilerini geliştirmek ve güçlendirmek için 1970 yılında kuruldu. İnternet sitesinde (www.wtca.org) ABD'deki ve yabancı ülkelerdeki WTC sertifikalı büroların bulunduğu şehirleri ve gelecekte üye olacak şehirleri belirtiyor. Amerikan firmaları için bu WTC büroları bir telefon uzaklıktalar ve genellikle de şehrin iş merkezlerinde bulunuyorlar. Birçok bilgi alma hizmeti ücretsiz, randevulaşma, seminerler veya işbirliği gibi uzman projeler içinse sembolik ücretler söz konusu.

ABD Ticaret Bakanlığı veya bir WTC bürosu; bütün yabancı ülkelerdeki ürün vergileri, dışarıdaki özel satış temsilcilerinin isimleri ve ihracat mekanikleri üzerine yüz yüze görüşmeler, ödeme için akreditif açma ve aynı zamanda ürün için doğru ihracat yöntemini bulmak dahil çeşitli konulardaki bilgilenme için eşit derecede önemli iki duraktır.

Bir ihracat bağlantısı kurabilmek için gereken başlangıç adımlarının çoğu fazladan personel çalıştırmadan basit ve kolayca halledilebilir.

Denizaşırı Yerleşim Yerleri Bulmak

Birçok Amerikan firması için, ihracat başarıyla gerçekleştirildikten sonra yurtdışında bir yerleşim yeri bulmak atılması gereken bir sonraki adımdır. Bu adım ya bir satış bürosu ya da bir üretim tesisi kurmaktır. Bu karar girişimin uzun vadeli olacağına dair kararlılığı ve önemli miktarda sermaye yatırmayı içerir.

Bir firma denizaşırı bir ülkede yeni bir yerleşim yeri aramadan önce gelecek uluslararası işler için en iyi görünen bölgelerdeki ülke, şehir veya alanın sunacağı şartları araştırmak zorundadır. Bakılacak ilk yer, ülke bazında internet araştırmasıdır. Bütün bu internet sitelerinde aranacak ilk sözcük ülkeler arasında ekonomik büyüme için evrensel bir terim haline gelmiş olan kalkınma sözcüğüdür. Fransızca *développement*, İspanyolca

desarrollo veya Almanca Wirtschaftsförderung sözcükleri internette arandığı takdirde, söz konusu ülkenin iç kalkınması konusunda yapılan araştırmalarla ilgilenen ana ekonomik kuruma gidecek internet bağlantıları bulunacaktır.

Avrupalılar EURADA (Avrupa Kalkınma Ajansları Birliği) adıyla kendi örgütlerini kurdular, bu örgütün 25 ülkede 150 daimi ve yedek üyesi var. 1991 yılında Brüksel’de kurulan bu birlik Avrupa Birliği içindeki bölgelerin faaliyetlerini düzenliyor. www.eurada.org adresinden bu siteye girilebilir.

Bir Avrupa bölgesinin yabancı bir firmaya uygulayabileceği vergi ve diğer mali uygulamalar AB’nin bir dizi ekonomik değişkeni hesaba katan tespitleriyle belirleniyor. Mesela Portekiz’de, Lizbon’un doğusunda yer alan, esas itibarıyla düşük ücretli bir tarım bölgesi olan ve az miktarda sanayi kolu barındıran Alentejo’da teşvikler en üst düzeyde olabilir. AB düşük ekonomik gelişmeye sahip bu bölgelerde üye ülkeler arasındaki gelişmeyi dengelemek için yatırımı teşvik etmek istiyor ve bu tür kalkınan bölgelerin ek teşvikler içeren teklifler yapmalarına izin veriyor.

Mesela Almanya’nın en büyük 50 firmasından 23’ünün yer aldığı çok başarılı sanayi ve bilim bölgesi olan Kuzey Ren Westfalia, AB’nin daha düşük kalkınma düzeyine sahip olan bölgeleri gibi yüksek vergi ve mali uygulamalar yapamaz. Ama Düsseldorf merkezli bölge ekonomik ajansı olan GfW daha gelişmiş kalkınma paketleri oluşturabilir. Mesela kıtada merkezi ve geniş bir dağıtım alanına sahip olmak isteyen QVC’yi buraya çekti. GfW aynı zamanda yabancı firmaların Avrupa çıkarmalarını önceden sınavabilmeleri için birçok yardım ve danışmanlık hizmetlerinin düşük ücretle ve tam donanımlı bürolarla verilmesinde de uzmanlaşmış durumda.

Pasifik kıyısında, Yakın Doğu, Güney ve Orta Amerika ve Afrika’daki ülkelerin hepsinin ekonomik kalkınma verileri bulunan internet siteleri var.

Kültürel Farklılıklar

Yabancı ülkelerin farklı kültürleri ve iş yapma biçimleri var. Çoğu kez başlangıç stratejisinin, yabancı firmanın özel iş modeline uyarlamak için yeniden düzenlenmesi gerekiyor.

Bu hususu açıkça ortaya koyan bir hikâye ilk modern ayakkabı üreticisi olan Çekoslovakya'nın Bata Ayakkabı firması hakkında. Thomas Bata, Birinci Dünya Savaşı'ndan sonra satış büroları açmak için Uzakdoğu'ya gitti. Hindistan'da bu ülkenin ayakkabı modellerinin çoğunlukla deri şeritlerinden yapılmış sandaletlerden ibaret olduğunu fark etti. Bir anda aklına Zlin'deki fabrikasında yıllık iki milyon çiftten fazla sandalet üretebilecek olan kullanılmayan ayakkabı artığı deri şeritler geldi. Eğer firma bu deri artıklarını Hindistan'a ihraç edip Bata adıyla sandalet yaparsa hem atık deriyi değerlendirip hem de yabancı bir ülkede satış yaparak çifte kazanç sağlayabilecekti.

Thomas Bata, Prag'daki Hindistan elçiliğiyle temas kurdu, firmanın Hindistan'da sandalet üretmek düşüncesini elçiliğe anlattı ve yerel sandalet üreticilerinin Bata'nın ayakkabı yapımı sistemi hakkında eğitilmeleri için Çekoslovakya'ya gönderilmelerini talep etti. Elçilik Hindistan'ın 12 farklı etnik bölgeye sahip olduğunu, bunların dillerinin de farklı olduğunu söyledi ve her bölgeden ikişer kişi olmak üzere toplam 24 kişi gönderdi.

Thomas Bata'nın planının sonraki adımı 12 yerel Çek yöneticisinin farklı Hindistan bölgelerinde üretimi denetlemek üzere gönderilmesi amacıyla işe alınması oldu. Yöneticilere talimatları açıkladı: “Gelecek aylarda sandalet yapımcılarınızla yaşayın, yerel diyalektlerini öğrenin, Hindistan'a döndüğünüzde konuşacağınız dil bu olacak.”

Çekoslovakya'da geçen altı ay sonunda Hintli sandalet yapımcıları ve Çek yöneticiler Hindistan'a dönüp üretim yapmaya başladılar. Zlin'den binlerce kilo deri şerit toplandı ve Hindistan'ın 12 bölgesine dağıtılmak üzere Kalküta'daki ana Bata merkezine gönderildi.

Bir yıl sonra Thomas Bata, operasyonu değerlendirmek amacıyla Hindistan'a gitti, 12 bölgeyi de ziyaret etti, sonra merkez üs Kalküta'ya geldi. Ülke içinde satışlar mükemmeldi ve firmanın genel müdürü başarılı sandalet üretim planıyla çok kârlı bir iş yapmış olmaktan pek hoşnut, patronunu heyecanla bekliyordu.

Genel Müdür Thomas Bata'yı karşılarken şöyle dedi: “Efendim Hindistan'daki

yeni Bata operasyonunun başarısından ötürü çok memnun olduğunuzdan eminim.”

Bata kaşlarını çattı: “Hayır mutlu değilim; bütün bu cangıl Çekçe konuşuyor!”

Pepsi Enternasyonal’den de iyi bir ders almalı. Pepsi, Lay’s patates cipsi markası için her ülkede aynı kalitede üretimi garanti eden ancak bölgesel lezzetler ve yerel çeşnilere de izin veren evrensel bir “altın standart” uyguluyor. ABD’li yönetici ilk günden fark etmeli ki uluslararası pazar veya tüketici, yerel pazara ne kadar benzerse benzesin kültürel ve sosyolojik olarak orası farklı bir pazardır.

Bu öykülerin ana fikri şu ki ABD’li firmalar farklı ülkelerin kültür ve âdetlerine uymalıdır. Çoğu yabancı iş ehli, bir dereceye kadar İngilizce konuşur ama denizaşırı firmalar için yerel dilin öğrenilmesi hep bir ilgi işareti olmuştur. Sloan her zaman Avrupa’daki otomotiv bölümlerinin yerel yöneticiler tarafından yönetilmesinde ve bunların da karşılaştıkları yerel sorunları çözmek konusunda sürekli Detroit’in onayını almak zorunda olmaksızın yetkilendirilmesinde ısrar etmiştir.

Sloan'ın Görüşü

Alfred P. Sloan, Jr. genişlemeye dair bir dış politika başlatan ve sürdüren ilk ABD'li şirket yöneticilerinden biridir. Sloan, denizaşırı pazarların GM ürünlerini ancak tip ve fiyatta bazı değişikliklerle kabul edebileceklerini anlamıştı. Bu anlayış da şirketin Avrupa pazarı için niye çoğunlukla daha küçük araçlar (mesela Opel) ürettiğini açıklar.

Sloan Avrupalıları daha güçlü motorlu ve daha çok yer kaplayan süper büyük Amerikan araçlarının kıtaya egemen olması konusunda ikna etmeye asla çalışmadı. İkinci otobiyografisinde yer alan “Denizaşırı Firma” adlı bölümde Sloan, Amerikan firmasının uluslararası iş yapma işlevi ve misyonu olduğunu ama bunu farklı yapması gerektiğini söylüyor. Şöyle yazar Sloan: “Çünkü artık denizaşırı pazar ABD pazarının uzantısı değil.”¹⁰ Sloan Amerikan iş ilkelerini tümüyle değiştirdiği halde, yabancı pazarların doğasının farklı olduğunu ve bu yüzden farklı bir otomobil gerektirdiğini anlamıştı.

VI

Profesyonel Bir Kadro Kurmak

GM ve Ford arasındaki örgütlenme farkı. Sloan doğru insanların nasıl seçilmesi gerektiğine karar veriyor. Sloan örgütlenme şemasını kullanıyor. GM'in kadro seçim amaç ve hedefleri. Walter Chrysler: Bir otomotiv dehası. Sloan, Du Pont firmasının kadrosunu devralıyor. Sloan'ın adamları: John Raskob, vizyoner; Donaldson Brown, mali uzman; William Knudsen, işletme yöneticisi; Charles Wilson, modern GM yöneticisi; William Bernbach, reklam ajansında kadro kurma dehası. Modern Ford'un kadrolaşması. Doğru kadrolaşmadan alınacak yönetsel dersler.

Biraz abartıyla denebilir ki Alfred P. Sloan, Jr. ve farklı bölümlerde çalışan GM kadrosu, gökyüzündeki takımyıldızlar gibi mütalaa edilmelidirler, bu topluluğun her bir parçası ısı ısı parlamaktadır.

Alfred P. Sloan, Jr. GM'de bir grup parlak ve girişimci insandan oluşan kadrosunu oluşturmada önce, ulusun tek başarılı kadro örgütlenmesinin İç Savaş sırasında General Robert E. Lee ve General Ulysses S. Grant tarafından yapılmış olduğu iddia edilebilir. Biraz daha gerilere ve başka ülkelere bakılırsa da başka bir muazzam askeri modelin 19. yüzyıl Fransa'sında Napolyon'la birlikte görev yapan çok yetenekli generaller kadrosu olduğu görülür.

Verimli bir şirketin yapısıyla iyi düzenlenmiş ve iyi yönetilen askeri bir organizasyon arasında benzerlikler bulunur. Aslında Sloan döneminde ve sonrasında GM'i övenler veya yerenler GM'in birimlerinin yapılanmasıyla, taburların askeri düzenlenmesi arasında paralellikler gördüler.

1923 yılında Sloan GM'in başkanı olduğunda aynı zamanda dünyanın çalışan sayısı en fazla olan şirketlerinden birini yönetmeye başladı. GM'i diğer büyük firmalardan ayırırsa beş otomobil markasını, kamyon, lokomotif, bir yedek parça ve çeşitli aksesuar firmalarını aynı anda bünyesinde barındırmasıydı. GM büyüdükçe Sloan tasarım, mühendislik, finans, pazarlama ve son olarak da personel için ayrı birimler kurdu.

Sloan bir CEO'nun en önemli önceliğinin işe alacağı personelin seçimi olduğunu düşünüyordu:

Bu şirket, önemli kararlar almam ve bunların doğru kararlar olması için

bana oldukça iyi bir maaş veriyor. Çalışanların yönetilmesinden daha önemli bir karar varsa onu da siz bana söyleyin.

Sloan'ın adem-i merkeziyetçi sistemi bölümlerin özerkliğini ve güçlü, bağımsız liderlik özelliklerini gerektiriyordu. Sloan'ın dehasının önemli bir parçası, birçok kısmı ve bölümü yönetmesi için en yetenekli insanları seçebilmiş olmasıydı. Tarihsel olarak farklı bölümler altında şirket örgütlenmesinin ilk örneklerinden biri Sloan'ın yönettiği GM'dir.

En iyi yöneticileri işe almak konusundaki GM uygulaması

-iş veya diğer konularda çalışmak üzere- bütün diğer firmalara daha sonraki yıllar boyunca bir örnek teşkil edecekti. Bu başarının kanıtlarından biri de Sloan'ın farklı GM bölümlerini yönetmek için profesyonellerde ısrar etmesiydi. İşe adam alma konusundaki düşüncelerini ifade ederken Sloan hep çok dikkatliydi:

İnsanlar hakkındaki verilen karar, hayati önemde olan tek karardır. Siz de herkes gibi bir firmanın “daha iyi insanlarla” ilerleyebileceğini düşünürsünüz. Firmanın bütün yapabileceği insanları doğru yerlere yerleştirmektir -ve ancak ondan sonra performans yükselir.

Örgüt Şeması

Sloan şirketin bütünü ve farklı örgütsel bölümleri için ayrıntılı örgüt şemaları çizdi. 1937’de GM için bir dönüm noktası teşkil eden şemada Sloan, hissedarları en tepeye yerleştirdi. Bunu şirketin öncelikli amacının hissedarlara ait özkaynakları geliştirmek olduğunu göstermek için yaptı. Hissedarların altına yönetim kurulunu koydu ve bu kısımda da iki alt bölüm yer alıyordu: politika komitesi ve yönetim komitesi. Bu ikisi de bir sonraki şema düzeyine bağlanıyordu: CEO ve yönetim kurulu.

CEO’dan iki yöne çıkan oklar da özel politika gruplarını gösteriyordu; dağıtım, mühendislik, üretim, halkla ilişkiler, işgücü ilişkileri, denizaşırı operasyonlar, yönetici personel ve mali ilişkiler. Sloan için politik kararları alan bölümlerin ve onun alt kısımlarının işletme bölümlerinin üstünde yer alması gerektiği kesindi. Onun adem-i merkezîyetçi sisteminde ayrıca belirgin olan bir husus da politika kurullarının CEO’ya rapor vermeleriydi.

1920’li yıllar boyunca Ford’daki örgütlenme şeması çok daha farklı görünüyormalıydı; en tepede sadece Henry Ford vardı. Ford’un şirketinde yöneticilerin fikirlerini beyan etmeleri için hiçbir yöntem yoktu, özellikle Henry Ford’unkinden farklı olan fikirleri. Üretilen tek araç Model-T olduğu zamanlarda, şirket bir amacı başarıyla gerçekleştirmek için harekete geçmiş verimli bir ordu gibi çalışıyordu.

Sloan’ın önünde diğer ABD iş örgütlenme şemaları olduğu halde onun çizdiği 1937 şeması en ayrıntılı olandır; çünkü sekiz ana işletme grubu içinde ele alınması gereken birçok bölüm vardı (denizaşırı, aksesuar, otomobil, kamyon ve kaporta, vs.). Bu sekiz ana grup içindeki 75’ten fazla alt bölüm, özel işletme işlevlerinden oluşmuştu (GM Kredi Şirketi, Frigidaire, Buick, Bendix Havacılık, GM Güney Amerika vs.). Ve bütün bu bölümlere yöneticilerin atanması gerekiyordu.

Doğru İnsanları Seçmek

Alfred P. Sloan, Jr. çok az yöneticide görülen bir özelliğe sahiptir: İki işletme otobiyografisi yazmıştır. 1940 yılında yayımlanan Beyaz Yakalı Bir Adamın Maceraları'nda, Sloan'ın kendisini bir grup insanla bir ofiste çalışan profesyonel bir yönetici olarak nasıl algıladığına dair fikirlerini sunar. Daha sonraki kitabı olan General Motors'ta Geçen Yıllarım'daysa, Henry Ford ve GM'in başkanlığını yapmış olan William Durant'ın diktatörsel yönetim biçimlerine birçok göndermeler yapar. Sloan GM gibi daha büyük ve çeşitlilik içeren bir şirketin belli yetenekleri olan profesyonel yöneticilerle çalışması gerektiğini açıkça görmüştü.

Sloan sınırsız, tartışılmaz güçlere haiz bir “sahip” tarafından yönetilen Amerikan şirketleri dönemini bitirmeyi başarmıştı. Böylece, “yönetici” dönemine geçişin ve bu değişiklikte birlikte orta ve yüksek düzeydeki yöneticilerin bir şirketin büyümesinde ve karar mekanizmalarında yer alabilmelerinin öncüsü oldu. Sloan, kendisiyle birlikte GM'in yaşadığı genişleme sayesinde ortaya çıkan birçok iş için doğru insanları bulma, koruma ve ödüllendirmekte büyük yetenek sahibiydi. Doğru insanları seçmek için sıradan bir Sloan formülü yoktu; hırs, özerklik veya deneyim için çoğunlukla klişeleşmiş vecizeleri bulunmazdı. Sloan insanları işe alırken şunları söylerdi:

Siz benim insanlardan anlayan biri olduğumu düşünürsünüz. İnanın bana öyle biri yoktur. İnsanlarla ilgili kararları doğru veren insanlar vardır ve bu yavaşlık anlamına gelir. Bir de bu konuda yanlış kararlar veren ve boş zamanlarında pişmanlık duyan insanlar vardır.

Sloan 30 gün kuralının güçlü bir taraftarıydı, bu kurala göre eğer GM doğru bir yönetici seçimi yaptıysa, şirket yeni işe alınan kişiyi ilk 30 gün içinde GM sistemi içinde yeterince eğitecek ve böylece bu insan kariyerinin geri kalan kısmında yetenekli bir yöneticilik sergileyebilecekti.

Şirket Kavramı adlı kitabını yazmak için iki yıl boyunca GM toplantılarına katılan Peter Drucker'ı şaşırtansa şuydu; “politika üzerine kararlardan ziyade insanlar” hakkında tartışmak için çok fazla zaman harcanıyordu. Onu daha da şaşırtansa CEO Sloan'ın birçok insanın işe alınmasında faal bir rol oynamasıydı. Bir aksesuar bölümüne usta teknisyen olarak yeni bir personel alınması için bir seçim yapılması gerektiği bir gün, Drucker, Sloan'la şunları konuşmuştu:

Drucker: “Bay Sloan bunun gibi küçük bir iş için dört saat harcamayı

nasıl göze alabiliyorsunuz?”

Sloan: “Bir adamı işe almak ve onu doğru yere yerleştirmek için dört saat harcamazsak hatamızı temizlemek için dört yüz saat harcamamız gerekir. Benim o kadar vaktim yok.”

Drucker, GM’deki bu işe alma tartışmalarının nasıl hararetili ve heyecanlı hale geldiğini anlatır. Komite üyeleri düşüncelerini Sloan’ın önünde özgürce söyleyebileceklerini biliyorlardı. Bazen Sloan tartışmadaki yandaş ve karşıt görüşleri dinler ama kendisi farklı bir karar verirdi, özellikle eğer işe alınacak insanın yeterince dikkate alınmadığını hissederse.

Bir yönetici hakkında Sloan şöyle konuşmuştu: “Tamam bu adam ne fazlasıyla parlak ne de hızlı ve hatta sıkıcı görünüyor. Ama işini her zaman doğru yapmadı mı!” Ve bu aday, Drucker’ın bildirdiğine göre, daha sonra büyük bir GM bölümünün en başarılı yöneticilerinden biri oldu. İşini Sloan’ın müdahalesi sayesinde kurtarmıştı.

Sloan’ın GM’de birlikte çalıştığı ya da işe aldığı insanları incelemek önemlidir; çünkü bu iş arkadaşlarının yetenekleri onun daha sonraki kadrolaşma kararlarını etkiledi. Sloan bu adamların bazılarını Durant ve Du Pont idarelerinden miras aldı ama hepsinin de sıra dışı yetenekleri olduğunu anlayacak kadar deneyimliydi.

Aslında eğer Sloan; Walter Chrysler, John Raskob, Donaldson Brown ve onlar gibileriyle birlikte çalışmasaydı yöneticilikte inandırıcı bir “Sloan Sistemi” hiçbir zaman var olamazdı.

Walter P. Chrysler

Walter P. Chrysler, bir otomobil şirketini işletmek ve kadrosunu oluşturmak için verimli bir yöntem bulmak konusunda Alfred P. Sloan'ı en fazla etkileyen isimdir. Otomobil üretimi konusunda eğitim almamış olan Sloan, Walter Chrysler'in heyecanına, (kendi kendine edindiği) otomotiv bilgisine ve mühendislik dehasına sahip insanlar bulması gerektiğini fark etmişti. Sloan ve Chrysler GM'de kısa bir süre birlikte çalıştılar -sadece birkaç yıl- ama yakın dostlukları 1940 yılında Chrysler'in ölümüne kadar devam etti.

Walter Chrysler'in GM'deki kariyeri 1911 yılında William Durant onu Buick firmasının işletme müdürü olarak atadığında başladı. 1916 yılı itibarıyla Chrysler'in enerjik ve anlayışlı liderliği sayesinde Buick dünyada üretilen en başarılı otomobil oldu, üretim günde 40 araçtan 500 araca çıktı.

Packard Motors, Chrysler'e başkanlık teklif edince, Durant onun Buick'teki maaşını 50.000 dolardan 500.000 dolara çıkardı. Ve tabii Chrysler GM'de kaldı. Şunu belirtmek gerekir ki Chrysler'in liderliği altında Buick yıllık 50 milyon dolar kâr ediyordu ve Durant'ın bu "yüksek" maaş önerisi gayet yerindeydi.

İronik olarak Chrysler, GM hiyerarşisinde başkan yardımcılığına yükselince Durant'ın yönetim tarzının savrukluğunu birinci elden deneyimledi. Dinamik Durant ve parlak otomotiv dehası Chrysler arasında bir alan çatışması ortaya çıktı, esas itibarıyla Chrysler'in üretim verimliliği konusundaki amaçlarıyla Durant'ın fazla iş yapmayan eşi dostu etrafında toplama alışkanlığı çarpışıyordu.

Buna ek olarak Chrysler, Durant'ın toplantılar esnasında sürekli telefon görüşmeleri yapmasını veya telefonla Wall Street'le görüşürken, Chrysler, Sloan gibi en önemli adamlarını GM'in New York'taki binalarının koridorlarında bekletmesini de hoş görmüyordu.

Nihayet Chrysler kızgınlık içinde pes etti ve 1920 yılında GM'i terk etti. Durant'ın aşırı genişlemesinin kısa sürede mali bir sıkışıklıkla sonuçlanacağını öngörmüştü ve 1920 yılında GM'in bütçe ve envanter krizi açığa çıktığında haklılığı kanıtlandı. O zaman Du Pont şirketinin baş yöneticileri Pierre du Pont ve John Raskob şirketi kurtarmak için GM'de boy göstermeye başladıklarında Walter Chrysler, mali bakımdan perişan durumdaki Willys-Overland firmasından CEO olması için iyi bir teklif almıştı. Willys'teki iki yıllık sözleşmesi sonunda Chrysler borç batağıyla mücadele eden şirketin 48 milyon dolarlık borcunu 18 milyon dolara indirmeyi başarmıştı, herhangi bir sanayi kolu için olağandışı bir

tasarruftu bu.

GM 1920'lerin ortasında lider otomobil üreticisi olarak Ford'u geçtiğinde, Sloan eğer bu eğilim devam ederse GM'in federal hükümet tarafından tekelleşme konusunda artan bir dikkatle izleneceğini hissetti. Otomobil ve kamyon piyasasında yüzde 50'den fazla bir pazar payı şirketin hayrına olmayacaktı. Bu soruna Sloan parlak bir çözüm buldu: "Sloan onu (Walter Chrysler) tek başına harekete geçmesi için ikna etti. Chrysler'in kendi adını taşıyan otomobil şirketiyle ortaya çıkmasının bir sebebi, Sloan'ın Ford hızla çökerken GM'in kendi çıkarı için güçlü bir rakibe ihtiyacı olduğunu açıkça görmesiydi."

Sloan GM'de birlikte çalıştıkları dönemde Walter Chrysler'le arkadaşlık kurmuş ve onda bir aracın teknik girdi ve çıktılarını bilen başarılı bir otomobil şirketi yöneticisi örneği bulmuştu. Chrysler, Sloan'la sohbetleri sırasında William Durant'ın savruk liderlik tarzından ilk şikâyet edenlerden biriydi. Sonra Walter Chrysler şirketi terk ettiğinde bu durum Alfred P. Sloan'ın şirketin en tepesine yükselebilmesi için güçlü bir açılım yaratmıştı. Ve Sloan GM başkanı olduğunda Walter Chrysler'e kendi firmasını kurmasını önerebilmişti.

1928 yılında artık başarılı bir otomobil şirketi sahibi ve efsanevi bir milyoner olan Walter Chrysler, Time dergisi tarafından yılın adamı seçilmişti. New York, Manhattan'da Doğu 42. ve Doğu 43. caddeler arasındaki araziye satın aldı ve mimar William Van Allen'le birlikte muhteşem art-deko Chrysler binasını yaptı. Empire State gökdeleni yapılanaya kadar bu bina, 77 katıyla dünyanın en yüksek binasıydı. Walter Chrysler kendi gökdeleninden baktığında Batı 57. caddede bulunan daha küçük ve daha gösterişsiz GM binasını rahatlıkla görebiliyordu.

Sloan, Du Pont Firmasının Kadrosunu Devralıyor

20. yüzyılın ilk yıllarında Du Pont firması barutlu patlayıcı üreticiliğinden bir kimya firmasına dönüştü. Firmanın modernleşmesinden sorumlu olan du Pont ailesinden üç kuzen, Thomas, Alfred ve Pierre, Massachusetts Institute of Technology (M.I.T.) mezunuydu. Yeniçağın yeni bir sanayileşme biçimi getireceğinden emindiler.

Du Pont grubu için GM hisseleri alımı gerekli bir riskti; Birinci Dünya Savaşı'nın bitmesiyle Du Pont firmasının bir zamanlar onlara özel olan kârlı askeri işleri artık bitmişti. Yeni kimyasal bölümlerden eşit miktarda kâr elde edilebilmesi olasılığı kalmamıştı. Başka sanayilere dönüşmek zorundaydı ve yeni filizlenen otomobil sanayisi umut vaat ediyordu. Ek olarak, kendi Fabrikoid ve Pyralin boyaları ve cila ürünleri için GM'de çekici bir pazar bulabilirdi.

Du Pont firması önce GM'in hisselerinin yüzde 24'üne sahipti, GM 1920 yılında iflasla karşı karşıya kaldığında bu hisseler yüzde 50'ye yükseldi. M.I.T.'den 1890 yılında kimya mühendisi olarak mezun olan Pierre du Pont, iş arkadaşlarıyla birlikte Du Pont firmasında yeni bir yönetim yapılanması gerçekleştirmişti.

Pierre du Pont, 1920 yılında GM başkanlığına geldiğinde (ilk buluşmalarında Sloan'ın yaptığı acil çağrıya kulak vererek) Du Pont firmasının bazı eğitimli mali yöneticilerini kendisiyle birlikte getirdi. Bunlardan biri başlangıçta Du Pont firmasının büyük miktarda GM hissesi almasını öneren ve hem GM hem de otomobil sanayisinin kârlı bir geleceğe sahip olduğuna inanan John Raskob, ikinci kişiye Donaldson Brown'du.

John J. Raskob

John J. Raskob, Du Pont firmasındaki kariyerine daktilo ve steno yazan özel sekreter olarak başladı. Ama özellikle mali işlerde bir sihirbaz olduğu için Pierre du Pont'un dikkatini çekti. En sonunda Du Pont firmasının mali işler sorumluluğuna yükseltildi, daha sonra yönetim kurulunda ve icra komitesinde yer aldı. (Sloan onun "yoksulluk kariyeri"ni vurgular, yoksul çocuk iyi para kazanır hikâyelerine gönderme yaparak.)

Raskob'un mali yeteneklerine Pierre du Pont'un GM'de ihtiyacı vardı ve onu başkan yardımcısı ve mali komitenin başkanı olarak atadı. Raskob iyi bir konuşmacıydı, iyi yaşamayı severdi ve Wall Street çevresiyle arası iyiydi. Bir süre için GM'in sözcülüğünü de yaptı. Bu arada Du Pont firmasında mali işlerden sorumlu başkan yardımcısı olarak çalışmaya da devam etti.

Pierre du Pont'un liderliğinde geçen bu 1920 ve 1921 yıllarında Alfred Sloan, icra komitesinin üyesi ve Pierre du Pont'un yardımcısı olduğu halde, GM'de Raskob'dan sonra ikinci sırada yer alıyordu. Du Pont emekli olduktan ve Sloan'ı başkanlığa atadıktan sonra Sloan ve Raskob profesyonel yaşamlarında olduğu kadar sosyal hayatlarında da yakınlıklarını sürdürdüler.

Sloan, Raskob'u "parlak ve yaratıcı", Pierre du Pont'u ise daha ağırbaşlı, "durgun ve muhafazakâr" buluyordu; bunlar birbirini bütünleyici karakterlerdi. Sloan, Raskob'un yeteneğini hemen anladı: "Onun hataları, eğer bunlara hata denebilirse, saldırgan, sabırsız bir zekânın ortaya koyduğu şeylerdi -yani onu iyi yapan şeyler. Otomobil sanayisinin geleceğini onun kadar iyi gören pek fazla insan olmadı."

Sloan-Raskob ortaklığı gelecek yedi yıl boyunca GM'deki gelir ve kârlılığın artmasıyla paralel şekilde gelişti. Raskob hâlâ Du Pont'ta da çalıştığından yarı bağımsız sayılırdı ve hem maaşı hem de her iki firmaya yaptığı hisse senedi yatırımları sayesinde zengin olmuştu.

Raskob'un GM'deki yönetim başarıları arasında mali muhasebe sisteminin değiştirilmesi, GM kredi şirketinin (GMAC) kurulması ve daha da önemlisi çalışanlar için bir tasarruf ve yatırım planının başlatılması bulunur. Ancak en önemli katkısı yeni bir nakit sistemi kurmasıdır, bu sistem şirketin birçok bankadaki nakit hesaplarını ortadan kaldırıyor ve GM'in borç alabileceği kullanılabilir kredi miktarını arttırıyordu. Bu yeni yöntem GM'in kısa vadeli senetlere yüksek yatırım yapabilmesini sağlıyor ve şirketin kısa vadeli kâr

miktarını arttırıyordu.

1928 yılında Raskob yeni bir kariyere başladı. Önce Demokrat Parti'nin başkan adayı Al Smith için bağış toplanmasının başındaki kimse (fund-raiser) ve daha sonra da Smith'in başkanlık kampanyasının başı oldu. Raskob'un yeni siyasi ilişkileri Sloan'ın profesyonel yöneticinin sorumluluk modeliyle çatıştı, Sloan onun siyasi olarak tarafsız kalması gerektiğine inanıyordu.

1928 yılındaki başkanlık kampanyası sürdükçe, Sloan GM'in basında sabit bir şekilde bir siyasi adayın yanında yer almasından ve böylelikle de Cumhuriyetçi adayın, Herbert Hoover'ın karşısında olduğu izleniminin yaratılmasından rahatsız oldu. Sloan, GM'in taraf tutmasının kötü olduğuna inanıyordu, siyaset ve işin uğursuz bir karışım olduğu düşüncesindeydi. Raskob, GM başkanı Pierre du Pont'u Al Smith'i parası ve şöhretiyle desteklemesi için ikna edip durumu iyice kızıştırdı.

GM'deki tartışma sonunda ya Raskob emekli olacaktı (Sloan'ın tercihi) ya da seçim sonuna kadar izin alacaktı (Raskob'un seçimi). Sloan yönetim kurulunda kazandı ve Raskob emekliliğini istemek zorunda kaldı. Sloan'ın biyografi yazarı durumu şöyle aktarır: "Sloan Amerikalı işadamı için yeni bir rol yaratılmasına yardım ediyordu: şirket yöneticisi. Bariz bir şekilde sürdürülen siyasi manevra partizanlığı şirket yöneticiliğine uygun bir tavır değildi."

Kısa süre sonra Pierre du Pont da bu siyasi anlaşmazlığa karıştı ve yönetim kurulu başkanı olarak görevini bırakmak zorunda kaldı.

Bu sorunun son perdesinde Sloan açıkça Cumhuriyetçi aday Herbert Hoover'ı desteklemek zorunda kaldı; Raskob ve du Pont'un Al Smith destekçiliğini dengelemek için yapılmış bir hamleydi bu. Bu açıklama GM'in, New York'ta yaşayan İrlandalı bir Katolik ve Yasaklama Dönemi'nin^[4] bitmesi için çalışmış olan Demokrat aday Al Smith tarafına dönmüş olduğuna dair olumsuz duyguları yatıştırdı -ki olumsuzluğun çoğu da muhafazakâr Orta-Batı otomobil satıcıları kaynaklıydı.

Raskob olayı Sloan'ın en önemli iki ilkesini gösterdi: Şirket önemliydi ve tarafsızdı. GM yöneticileri şirketin imajına potansiyel olarak zarar verebilecek eylemlerden uzak durmalıydı. Raskob ve du Pont ısrarla Amerikan şirket yöneticilerinin siyasi eylem aracılığıyla, sosyal ve ekonomik değişimi etkilemek amacıyla çalışmak hak ve zorunluluğunda olduğunu söylediler. Sloan bunu ilke olarak kabul etti ama GM'in zarar görmemesi koşuluyla.

Şaşırtıcı olmayan biçimde Sloan her iki otobiyografisinde de bu tuhaf ve cesaret kırıcı siyasi olaydan bahsetmedi bile. Belki de olayı yeniden anlatmanın GM imajına zarar verebileceğini düşündü.

Siyaset arenası Sloan'ı kariyeri boyunca rahatsız etti, özellikle de Franklin Deleanor Roosevelt'in (FDR) Yeni Düzen'i.^[5] Sloan, ne kendisinin ne de GM'in siyaset veya siyasetçilerin ulusal savaşına katılmasını isterdi. Bu siyasi çıkışlar her zaman bir şirketin sakın işleyişini rahatsız ederdi. Daha sonra diğer GM yöneticilerinin siyasi görüşlerine de Raskob'unkine olduğu kadar anlayışsızdı. Federal hükümette yüksek makamlarda görev yapmak için GM'i bırakanlara bile...

20. yüzyılın ilk yıllarında Du Pont firmasında başlayan mali ustalığın nihai kutsanışı Time dergisinin 1928 yılında Walter P. Chrysler'i yılın adamı seçtiği sayıda ifade edildi. Dergi GM ve Chrysler'in farklı yönetim tarzlarını kıyasladı ve şöyle yazdı: "GM, Raskob-Du Pont (firması) tarzı mali sihirbazlar kullanıyor."

Donaldson Brown

Donaldson Brown, Sloan'ın 1921 yılında Du Pont firmasından devraldığı ikinci yöneticiydi. GM'in mali işlerden sorumlu başkan yardımcısı olarak görev yaptı ve daha sonra 1924 yılında yönetim komitesine atandı. Matematiksel ve düzenli çalışan zihni, Sloan'ın Şirket Yapılanması'nda bir firmayı yeniden canlandırmak için yapılması gerekenler üzerine yazdığı fikirlerle mükemmelen uyuşuyordu.

Brown'un yaşamöyküsü kısaca şöyleydi: 13 yaşında Virginia Politeknik Enstitüsü'ne girdi ve 17 yaşında elektrik mühendisi olarak mezun oldu. 24 yaşında Du Pont firmasında çalışmaya başladı ve mali işler sorumluluğuna kadar yükseldi. Du Pont'tayken bir firmanın uzun vadeli planlamasında ekonomistlerin ve istatistikçilerin kullanılması gerektiğinin önemini altını çizen ilk mali yöneticilerden biriydi.

Pierre du Pont'un izniyle, Brown'a firmanın gelişmesine katkıda bulunan maliyet muhasebesi değişkenleri üzerinde daha sıkı bir kontrol uygulaması talimatı verildi. Onun yenilikçi uygulamaları şunlardı: Yatırım getirisi ilkesi, özkaynak kârlılığı, sermaye devir hızı ve olgulara dayandırılmış kesin satış ve maliyet tahminleri. 1920 yılında Pierre du Pont ve Raskob'a yardım için GM'e gittiğinde Brown bütün bu maliyet ve muhasebe sistemlerini beraberinde getirdi.

Sloan bu mali kontrol ve tespitlerin önemini biliyordu: “Bugün (1964) finans işlemleri o kadar rafine ki bu yöntem rutin görünebilir; ancak bazılarının dediği gibi mali yöntem stratejik iş kararları için uyulması gereken ana temellerden biri.”

1920 yılında Durant kaynaklı GM'deki krizden sonra Brown, uzun vadeli bir stok denetimi politikası geliştirdi. Sloan, “iyi iş yapmak veya mali komite politikalarıyla uyumlu olmak amacıyla stokları denetlemek” için Brown'ın yazdığı yeniden örgütlenme planlarının GM'in yeni mali kontrol sistemi için ilk ve en temel hareket olduğunu ifade etti.

Olguların ve iç denetimin önemine inanan Donaldson Brown'da, Sloan kendisini (bir başka üniversite mezunu mühendis) gördü. Bir keresinde Sloan, Brown'ın mali uzmanlığını deneyimledi, onu karmaşık üretim tahmini işine atadı. Sonuç fabrika yatırımı, işletme sermayesi, satışlar ve stok taahhütlerini içeren dört aylık bir tahmin planıydı.

Brown'ın öncelikli işlerinin arasında şirketin denizaşırı ülkelerde nasıl gelişmesi gerektiği konusunda politikalar üretmek de vardı. Şirketin çığır açan ikramiye ve tazminat planları için en iyi yöntemi bulmaya çalıştı, tazminat planları Amerikan iş dünyasındaki ilk istatistiksel modellerden biriydi. Son olarak en yetenekli yöneticileri seçmek ve terfi ettirmek için GM'e bir yöntem önerdi.

Brown aynı zamanda GM'in her bir bölümündeki yatırım getirisinin başarısını ölçmek için özel bir yöntem geliştirdi. Bu karmaşık sistemler Sloan'ın envanter ve işletme sermayesinin, ana sermaye dönüşümünü nasıl etkilediğini incelemesine yardım etti. Esasen bu sistem Sloan ve yönetim komitesine her bölümün performans standardını kesin biçimde tespit etmek için önemli bir araç vermiş oldu.

Brown'ın 1920'lerde ve izleyen yıllarda GM'e katkısı büyüktü. O yetenekleri ve tuhaflıklarıyla Peter Drucker'ı etkileyen az sayıda GM yöneticisinden biriydi. Drucker GM üst yönetiminin Brown'dan şöyle söz ettiğini yazar: "O GM'in beynidir, ama bilinen herhangi bir dili konuşmaz." İşte Drucker'ın bu derin düşünceli dâhiyi tanımlaması: "Önce, en berbat Alman profesörlerden biri gibi, bütün dipnotları, tanımları ve beklentileri yarısı matematik denklemlerinden yarısı da sosyal bilimler jargonundan oluşan bir dille anlatırdı, üstelik nereye varacağını hiç belirtmeden."

Aslında Brown bu arkaik dili konuşabiliyordu; çünkü Sloan matematiksel nüanslarıyla bu dili diğer GM yöneticilerine çevirebiliyordu. Sloan'ın Brown'ın sadakatine olan güveninin bir ölçüsü olarak, Sloan'ın 1936 ve 1937 yıllarında Michigan, Flint'te yaşanan tarihi GM-Birleşik Oto İşçileri Sendikası'nın grevinde şirketin sözcüsü olarak Brown'ı ataması gösterilebilir.

Donaldson Brown 1946 yılında Sloan resmen emekli olana kadar GM'de kaldı. GM ve Du Pont firmalarının yönetim kurullarında görev yapmaya devam etti, ta ki Anayasa Mahkemesi'nin 1959 yılındaki antitröst kararıyla aynı anda iki yönetim kurulu üyeliğini yasaklamasına kadar.

William Knudsen

Sloan, GM'in ucuz ve daha iyi yapılmış bir Chevrolet'yle Ford'un ürettiği Model-T'ye rakip olabileceğini fark ettiğinde bu stratejik pazarlama işi için deneyimli bir otomobil müdürüne ihtiyaç duydu. Bu işi gerçekleştirebilecek insan zaten Chevrolet müdürlüğünü yürütmekte olan William Knudsen'di. İzleyen günlerdeki Sloan-Knudsen işbirliği hızlı ve kârlı bir başarı getirecekti. Dahası bu işbirliği Sloan'ın adem-i merkezîyetçi örgüt sisteminin bir pazarlama ve satış sorununu çözebileceğini gösterecekti.

O, Signus Wilhelm Poul Knudsen olarak Danimarka'da doğmuştu, 1900 yılında ABD'ye göç etmişti, her göçmen gibi başarılı olma hayalleriyle. 1.88 metre boyu ve 100'den fazla kilosuyla dev gibi bir adamdı. Söylenenlere göre, çalışmak konusunda herkesi geçerci, ağır işlerde herkesten daha uzun süre çalışırdı. 14 yaşındayken bir demiryolları işletmesinde makinist çırağıydı.

Knudsen'in teknik yetenekleri Walter Chrysler'e benziyordu. Makineleri çalıştırmakta veya tasarımı geliştirmekte eli işe yatkın bir insandı ve iş üstünde yenilik yapmak konusunda doğal bir eğilimi vardı. Bisiklet yapmakla başlayıp kolaylıkla otomobil parçaları yapmaya yükseldi. Ayrıca mümkün olduğunca ucuz bir şekilde seri üretim yapmak için can atıyordu. 1913 yılında Henry Ford'un dikkatini çekti ki onun montaj hattı üretim sistemi Knudsen için ideal bir iş gibi görünüyordu. Ford fabrikasında çelik işleme bölümünün sorumluluğu ona verildi.

Knudsen bağımsızlığına çok önem veriyordu ve Ford'un diktatörce yönetilmesinden sıkılıyordu. Ford Motor Şirketi'nde 1910 ve 1920 yılları arasında sadece bir tek baskın kişilik için yer vardı, o da tıpkı 14. Louis gibi devlet benim zihniyetine sahip olan Henry Ford'du.

Sloan, Knudsen ile olan verimli ortaklığının başlangıcına ilk otobiyografisinde yer verdi: “[Weston-Mott şirketinin eski başkanı] Mott, Bill'in [Knudsen] iş bilen bir insan olduğunu gördü ve onun daha büyük işler yapabileceğine inandı. ‘Size ne kadar ücret vermeliyim Bay Knudsen?’ ‘İstediğiniz kadar. Ben burada bir rakam peşinde değilim. Ben bir fırsat arıyorum.’”

Sloan ilk olarak Knudsen'i GM'in aksesuar bölümünde, United Motors'ta işe aldı. Daha sonra Knudsen'e, Charles Kettering ile birlikte onun kötü sonuçlanan hava soğutmalı motor üretiminin araştırma bölümünde çalışma görevi verildi. O proje bittiğinde, yani Sloan GM başkanı olduğu zaman, Knudsen Chevrolet'nin

genel müdürü olarak seçildi. Sloan'ın biyografi yazarı bu atama hakkında şöyle yazar: "Sloan onun üreticiliğini anlamıştı ve Chevrolet'yi iyileştirmesi için ona her türlü fırsatı vermek istedi. Eğer GM, Sloan'ın inandığı şeye yani sanayi liderine dönüşecekse Chevrolet mutlaka başarılı olmalıydı."

Knudsen baştayken Chevrolet satışları patladı ve alıcılar Sloan'ın ucuz fiyatlı daha iyi araba stratejisini doğruladılar. Yakın işbirliği yaptıkları yıllar Sloan'ın kararının ve Knudsen'in önderliğinin başarısını ortaya koyuyordu.

Yıllık Chevrolet Satışları (M)

1925	481
1926	692
1927	940
1928	1.118
1929	1.259

1925 yılından 1929 yılına kadar Chevrolet satışları beklenmeyen bir başarıyla, 778.000 otomobil arttı (yüzde 162 artış). Dahası Chevrolet'nin toplam GM araç üretimindeki payı, kamyonlar dâhil, 1928 yılındaki yüzde 26'dan 1929 yılında yüzde 70'e yükseldi. Sloan, General Motors'ta Geçen Yıllarım adlı kitabını yayımladığı 1962 yılında, Chevrolet rekor bir satışla 2.555.000 otomobil satmıştı ve bu rakam o yılki GM'in toplam ABD satışlarının yüzde 60,5'iydi.

Pierre du Pont 1920-21 yıllarında şirketi yeniden yapılandırırken eğer Chevrolet'ye bir marka olarak son verseydi, GM'in nasıl bir şirket olacağını düşünmek mümkün değildir. Chevy modeli Sloan'ın bütün kararları içinde tarihsel olarak en çok kâr getireni olmuştur.

Chevrolet K otomobillerinin başarısını ölçmek için başka bir ölçü de 1923 yılından 1929 yılına kadar Ford ve GM'in pazar toplamalarına bakmaktır. Model A'yı yeniden düzenlemek zorunda kalan ve fabrikalarını aylarca kapalı tutan Ford'un pazar payı düşmüştü. 1926 yılı itibarıyla GM, dünyadaki bir numaralı oto üreticisi olmuştu. 1929 yılında Ford yeniden kısa süreli bir liderlik yakaladı ve 1930 yılındaki ekonomik buhran döneminde gittikçe küçülen piyasada bu liderliği korudu. Sonra 1931 yılında GM yeniden liderliği ele geçirdi ve bundan sonra bir daha bırakmadı. Önemli bir başka gelişmeyse 1933 yılında yeni gelişen Chrysler'in (yine bir otomobil çeşitliliği sunarak) toplam satışta ilk defa Ford'u geçmesiydi.

(2003 yılında GM, hâlâ dünyanın en büyük oto üreticisi olarak ABD pazarında yüzde 28,3'lik bir paya sahipti, Ford yüzde 20,8 ve Chrysler de yüzde 14,1'le onun peşinden geliyordu. Daha da önemli bir istatistiğe göre 2003 yılında Amerikalı üç büyük oto üreticisinin ABD pazarındaki toplam payı yüzde 63,2'ydi -ya da bir başka deyişle Volkswagen ve Toyota gibi ithal yabancı araçların satışlarının artmasından ve Ohio'da Honda, Kentucky'de Toyota gibi yabancı firmaların ABD'de üretime başlamasından önceki yüzde 100'den yaklaşık yüzde 37 eksikti.)

Knudsen kendi yönetsel güçlerini ve zaaflarını biliyor ve satış ve pazarlama sorunları hakkında Sloan'a danışmaktan hiç çekinmiyordu. Sonunda Knudsen başkan yardımcısı ve sonrasında GM başkanı oldu.

1940 yılında FDR (Roosevelt) savaş için üretim yapan sanayi tesislerini yönetmesi için Knudsen'i Washington'a gelmeye cazip bir teklifle ikna etti. Knudsen savaş zamanı görevine çağırılan birçok GM yöneticisinden biriydi. Sloan GM'in etkin başkanını yitirmekten üzüntü duydu ve Knudsen'i uyararak

Roosevelt'in (Sloan, FDR'ı sevmezdi) onun yeteneklerini kullandıktan sonra gözden çıkaracağını söyledi. 1942 yılında Knudsen, Üretim Yönetimi Bürosu'ndan uzaklaştırıldığında bu öngörüsü doğru çıktı.

Chevrolet'deki kadro başarısı Sloan'a GM'deki diğer liderlik koltukları için bu bölümden yetkin insanları seçebilme olanağı verdi. Chevrolet deneyimi şirketteki en iyi yönetim eğitimi olarak kabul edildi. Knudsen'in Chevrolet'deki başarısından sonra

Sloan gelecekteki GM liderlerinin bu bölümden çıkacağını anladı: “Onun (Chevrolet) yönetime yaptığı katkıları, Chevrolet’deki adamlarını stratejik görevlere yerleştirerek şirkete dağıtmak istedim.”

Charles E. Wilson

Sloan'ın en iyilerle çalışmak yaklaşımını derinlemesine açıklamak için tanıtılması gereken son insan Sloan'ın 1940 yılında Knudsen'den sonra kendi eliyle GM başkanı yaptığı Charles E. Wilson'dur. Wilson daha sonra GM'i bırakınca Başkan

Eisenhower'ın kabinesinde başarılı bir savunma bakanı olarak da görev yapmıştır.

Wilson en çok bir cümlesinin yanlış yorumlanmasıyla yol açtığı ulusal feryatla bilinir. 1953 yılında Savunma Bakanlığı için yapılan Senato görüşmesinde şöyle demiştir: “Ülke için iyi olan GM için, GM için iyi olan ülke için de iyidir diye düşündüm.” Ama bu cümle medya tarafından kısaltıldı ve çarpıtılarak şu şekle sokuldu: “GM için iyi olan ülke için de iyidir.” Bu cümlede gerçeğe yakınlık vardı ama bu ifade, kızgın medya ve GM’i otomobil sanayisi içinden ve dışından eleştirenler tarafından kibirli bir övünmeye indirgenmişti.

Wilson 1909 yılında Carnegie Teknoloji Enstitüsü’nden elektrik mühendisi olarak mezun oldu. Kariyerinin başında Westinghouse Electric Şirketi’nde otomobil elektrik donanımı üretiminde çalıştı. 1919 yılında bir GM yan kuruluşu olan Remy Electric’te başmühendis ve satış müdürü oldu, bu firma daha sonra 1926 yılında adını değiştirerek el motorlarının, jeneratörlerin ve alternatörlerin tanınmış üreticisi Delco-Remy’ye dönüştü.

Wilson, Delco-Remy’de parlak ve vicdan sahibi bir yönetici olarak Sloan’ın dikkatini çekti ve 10 yıl sonra 1929 yılında Sloan onu Chevrolet’de üretim başkan yardımcılığına atadı. Bu, Sloan’ın yaptığı hürmetkâr bir atama oldu: Eğer Wilson otomobil üretiminde elektrik parçaları üretiminde olduğu kadar başarılı olursa, o zaman GM içinde parlak bir yönetici kariyeri olurdu. Kısa süre sonra Wilson, GM’in şirket yönetiminin merdiveninde başka bir önemli adım olan politika komitesine atandı.

Sloan, Knudsen ve Wilson’un otomobil üretimine geçmeden önce GM’in otomobille ilgili olmayan yan şirketlerinde işe başlamış olmaları ilginçtir. Daha önce belirtildiği gibi, 1921 yılında GM başkanı olmadan önce Sloan’ın otomobille ilgili hiçbir deneyimi yoktu. Sloan bir otomobilin mekaniklerini anlamaktan ziyade adem-i merkeziyetçiliğe dayanan etkin yönetimle daha çok ilgiliydi.

Knudsen 1940 yılında savaş görevi nedeniyle GM başkanlığından ayrılmak zorunda kaldığında, GM politika komitesi bir üçlü grup (triumvira) kurarak GM’in CEO’luğuna Wilson’u atama kararı aldılar. Perde arkasında, Du Pont yönetime Wilson’un atanmasına sıcak bakmadı ve ufukta görünen savaş olasılığı nedeniyle Sloan’ın CEO olarak kalmasında ısrar etti. Sloan bu görevi altı yıl yaptı ve 1946’da bu görevden ayrıldı.

GM savaşı herhangi bir ABD şirketinden daha fazla katkı yaptı. Wilson verimli biçimde örgütlenmiş GM’i tank, kamyon ve diğer ekipman üretimi için yeniden yapılandırdı. 1946 yılında ABD Liyakat Madalyası’yla ödüllendirildi, savunma için üretime katkıda bulunan kadınlar ve erkeklerden oluşan GM çalışanlarına duyulan saygının ifadesi olarak onun liderliği ödüllendirilmişti. Wilson’un savaş zamanındaki zahmetli çalışması Peter Drucker tarafından tarihe kaydedildi: “Şirketin baş işletme memuru olarak o (Wilson) savunma üretimine dönme işinin sorumlusuydu... İki yıldan uzun bir süre boyunca tek bir gün bile tatil yapmadı ve geceyi çok ender olarak bürosundan uzakta geçirdi.”

Savaşın sonra Wilson, Sloan’ın yirmi beş yıl önce GM’de başkan ve CEO olarak deneyimlediğinden farklı bir iş ortamı ile karşılaştı. Dinamik Walter Reuther’in liderliğinde The United Auto Workers (Birleşik Oto İşçileri) 1945-1946 yıllarında 119 günlük bir greve gitti. Sendika otomobil şirketlerinde ortak olarak kabul edilmek istiyordu. BOİ hastane masraflarının tamamının karşılanması ve hastalık izinleri dâhil amaçlarının çoğunu elde etmekte başarılı oldu.

Wilson aynı zamanda GM çalışanlarının akıbetleri ve ABD’de seri üretim işlerinde çalışan işçilerin statüleriyle ilgili olarak da endişeliydi. Peter Drucker’la bu konuda aynı fikirleri paylaşıyorlardı: “Vasıfsız bir işçiyi, üreticilikte olduğu kadar bir yurttaş olarak da etkin kılmalıyız. Hadi bunun ne demek olduğunu bulalım.”

Wilson GM çalışanları arasında düzenlediği “işim ve işimi niye seviyorum” başlıklı bir yarışmayla aradığı yanıtı hünerli biçimde sorguladı. Şirket çalışanları şaşırtıcı bir şekilde 200.000 yazı yazdılar. Sonuçlar gösterdi ki işçiler tatmin olmak için maaştan daha fazlasını istiyordu; bir iş tatmini duygusu istiyordu. Çalışanlar yaptıkları işten tatmin olmak istiyorlardı. Ama en çok kafa karıştıran sonuç, GM’de çalışma gururuyla BOİ üyesi olma gururunun birbirinden bağımsız olmasıydı.

Drucker GM’in sendikalarla süren sorunu hakkında Wilson’u sorguladı. Wilson’un farklı bir bakış açısı vardı ama Sloan’ın pratik sesi duyuluyor gibiydi: “İş ilişkilerinin sınanması söylemden ibaret değildir. Sınama sonuçlarıdır.”

GM’deki hat işçilerinin maaş zamları için bir formül bulma sorumluluğunu Sloan Wilson’a vermişti. Bu, GM’de “yıllık gelişme faktörü” uygulamasının başlangıcıydı, bunun sayesinde işçiler için sabit zammın miktarı belirleniyordu ki bu, dönemi için oldukça devrimci bir kavramdı.

Kısaca Charles Wilson; İkinci Dünya Savaşı'ndan önceki Sloan-Knudsen devrinin yönetim biçimiyle, savaştan sonra ortaya çıkan daha modern yaklaşım arasında köprü görevi gördü. Kendisinden önce gelen her iki yöneticiden daha fazla işçi sorunlarıyla ilgilendi, kâr paylaşımı ve çalışanların emeklilik harçlarının borsaya yatırımı da bunlara dâhildi. Bu son çabayla, Wilson ve GM (Peter Drucker'ın deyişiyle) “Amerikan işçilerini Amerikan kapitalistlerine” dönüştürmeye başladılar.

Kadrolaşma Dehası William Bernbach

Alfred Sloan'ın örgüt ve yönetimdeki devrimiyle ortaya çıkan otomobil sanayisindeki dönüşümün bir benzeri reklam sanayisinde William Bernbach'ın dehasıyla gerçekleşti. 1998 yılında Advertising Age adlı derginin 20. yüzyılın en önemli reklamcıları listesinde William Bernbach en etkili yönetici seçildi.

Tarihsel olarak Bernbach'tan önceki reklamların çoğu sıkıcı, televizyondaki insanların donuk, sıradan konuşmalarından ibaretti. O ilk günlerde reklam ajansları reklamları hatırlanabilir yapmak için çoğunlukla tuhaf teknikler kullanıyordu: 1961 Hertz kiralık oto reklamında bir adamın üstü açık arabaya kayıkla gelmesi ya da 1953 yılında Alka Seltzer'in çizgi filmindeki Speedy karakterinin tableten bedeni, tableten şapkası ve "suda eriyen" asası gibi.

Bernbach tüketicinin daha zeki olduğuna ve bir reklam kampanyasında üstü kapalı olarak iletilen mesajı düşünce ve resim olarak tamamlayabileceğine inanıyordu. 1949 yılında Maxwell Dane ve Ned Doyle ile birlikte Doyle, Dane, Bernbach (DDB) ajansını kurdu.

Klasik DDB reklamı, bir Volkswagen Tosbağası'nın, kışkırtıcı bir başlık, "Küçük Düşünün" altındaki tek karelik bir fotoğrafıdır. (Bu 1959 yılı reklamı Advertising Age tarafından 20. yüzyılın en iyi reklam kampanyaları arasında birinci seçildi.) Diğer unutulmaz DDB kampanyaları; Lawrence Olivier ve Louis Armstrong'un yer aldığı Polaroid, Amerikan Tourister bavullarını test eden gorilla, Jack Gilford'un Cracker Jack "paylaşma" reklamı ve Life Cereal için "Mikey Onu Beğenir!" reklamlarıdır.

Bernbach samimi, akıllı ve davetkâr reklamcılığın işe yarayabileceğini kanıtladı ve bunu Avis oto kiralama şirketinin, "Biz Daha Çok Çalışıyoruz" kampanyasıyla gösterdi. Bu kampanyayla bu şirket, 1962 yılında yüzde 11 pazar payından 1966 yılında yüzde 35 pazar payına yükseldi. Bernbach ve DDB kadrosu Avis personeliyle üç ay geçirdi ve şirketin müşteri servisini geliştirmesi gerektiğini önerdi.

Başlangıçtan itibaren DDB, Bernbach'ın reklamcılık tutkusunu paylaşan ve onun yaratıcı tarzını öğrenmek için istekli olan sanat yönetmenleri ve reklam yazarları aramaya başladı. Format, izleyicinin bakışını ürüne veya mesaja çekmek için basit, temiz bir fotoğraftı.

Reklam ajansının tuhaf ancak etkili reklamları bu yaratıcı insanın önderliğini

izlemek isteyen yetenekli gençlerin ilgisini çekti. İşe başladığı andan itibaren DDB birçok yetenekli reklam yazarı ve sanat yönetmeninin ilgisini çekti. Helmut Krone,

George Lois, Bob Gage, Phyllis Robinson, Mary Wells, Roy Grace, Julian Koenig, Marvin Hoeing, Bob Levinson, Rone

Rosefeld, Paula Green ve diğlerleri ajansın yıldızlardan oluşan kadrosuna katıldılar.

Bu insanlardan birçoğu Bernbach formatını öğrendiler ve kendi ajanslarını kurup özel ve farklı DDB tarzını daha da geliştirdiler (mesela Wells, Rich ve Green; Papert, Koenig ve Lois; Rosenfeld, Sirowitz ve Lawson gibi.)

Bir yönetici olarak Bernbach yumuşak huylu bir insan görünümünü sergiledi ve asla duygularını belli etmedi. Yaratıcı kadroların işlerini sunarak övgü bekledikleri bir guru olarak kendini kabul ettirdi. Bernbach en yeteneklilerden oluşan bir tür “A-Takımı” oluşturdu ve düzenli biçimde onların egolarını okşadı. Amaç “Bill’in Çocukları”ndan biri olarak bilinmekti.

Bernbach dikkatini sürekli olarak reklamın hedefe ulaşıp ulaşmadığına çevirmişti. Şöyle derdi: “Bu güzel, bu çok güzel ama doğru değil” ve yaratıcı takım geri dönüp daha iyi bir reklam bulana kadar çalışırdı. Ya da fazla bir kelime veya cümlemin kesilmesini isterdi. Onun inancı şuydu: “Kötü bir ürün için iyi reklam yapmak her zaman hatadır.”

Bernbach’ın işi her zaman müşteriye sonuç verecek o eşsiz satış noktasını bulmaktı. Birçok durumda bu nokta, yaratıcı kadronun ajansın müşteri temsilcileriyle birlikte işi öğrenmek için müşteriyle vakit geçirmesinden sonra bulunurdu. Bu durumların en unutulmazlarından biri DDB sanat yönetmeni Bert Steinhauer, Heinz ketçaplarının, şirketin Pittsburgh’daki fabrikasında kıvam testini gözlemlerken cereyan etti. Bunun sonucunda “yavaş” ketçap kampanyası ortaya çıktı, bu kampanya uzun yıllar devam etti ve Heinz şirketini ketçap pazar payında Hunt ve Del Monte firmalarının önünde götürdü. Bugün DDB’nin müşteri gözlemleri sayesinde Heinz ketçap alanında tektir ve hiçbir iyi restoran başka marka kullanmaz.

Ford'da Yeniden Kadrolaşma: GM'liler

1945 yılında II. Henry Ford, Ford Motors'un başına geçtiğinde yapması gereken muazzam işi fark etti. Savaş yılları neredeyse aylık 10 milyon dolarlık bir kayba neden olmuştu. Meşhur büyükbabası hastaydı. Ortalıkta, eğer Ford şirketi düşmeye devam ederse federal hükümetin milyonlarca dolarlık borcu olan bu şirketi iflastan kurtaracağına dair söylentiler dolaşıyordu.

II. Henry Ford (medya ondan İkinci Henry diye bahsediyordu) şirketteki sorunu hemen anladı: Şirketin üretim politikasının esaslı bir revizyona tabi tutulması gerekiyordu ve şirketin yeni bir liderliğe ihtiyacı vardı. Peter Drucker'ın GM'in nasıl işletildiğini anlatan Şirket Kavramı adlı kitabını okumuştı (Kitabın onun için bir "başvuru metni" olduğunu söylediğinde Drucker bununla gurur duymuştu.) Henry Ford da yöneticilerini GM'in yönetim tarzıyla işe almak konusunda hevesliydi.

Henry Ford'un ilk akıllı kadro tayini GM'e ait Bendix Havacılık Şirketi'nin başkanı olan Ernest Breech'i işe almak oldu. Bir zamanlar Breech, GM'in muhasebe müdürünün yardımcısıydı ve oradan da şirketin beyaz eşya kısmına geçmişti. Breech öncelikle bir mali uzman olarak tanınıyordu ama (en azından Sloan'a göre) yüksek yöneticilik vasıflarına sahip olduğunu da göstermişti. Bütün GM kademelerinde çok başarılı olduğu için Henry Ford'un dikkatini çekmişti. Breech, GM yönetim ve mali tekniklerini yeni modern Ford örgütlenmesine taşıdı.

Henry Ford aynı zamanda Alfred P. Sloan'dan da yardım gördü, Sloan GM yöneticilerinin Ford şirketinde üst kademelerde yer almalarını alttan alta teşvik ediyordu. Sloan aynı zamanda GM'in gizli yeteneği Breech'in Ford Motors'un durumunu düzeltmesine katkıda bulunabileceğini belirtmişti. Bu, Sloan'ın bir rakibine ikinci kez yardım ediydi, birincisinde Walter Chrysler'in kendi otomobil şirketini kurmasını teşvik etmişti. Rakibinden eleman transferi Ford'un şirkette yetenekli bir kadro oluşturmalarının ilk temel adımıydı.

Sihirbaz Çocuklar

1949 yılında Henry Ford, GM'yle saldırgan bir rekabete girebilmek için uzun vadeli bir plan yaptı; Hava Kuvvetleri'nin istatistik grubundan 10 adamı işe alarak Ford'da yeni bir takım çalıştırmaya başladı. Bunlar şirketin düzene girmesinden sorumlu olacaklar ve daha da önemlisi çökmek üzere olan şirketi başarılı başlangıç günlerine döndürebilmek için yenilikler keşfedeceklerdi.

Bu on kişiye “sihirbaz çocuklar” deniyordu ve tarihte böyle kalabalık bir grubun kolektif olarak bir şirketin yeni liderliğini oluşturmalarının başka bir örneği yoktur. Aslında Henry Ford, sanki geçmiş sezonlarda üst üste kaybeden bir beyzbol takımı gibi, takımın eski oyuncularını ya sattı ya da kovdu ve hepsi de denenmemiş ancak heyecan ve güvenle parlayan 10 yeni oyuncuyla kadrosunu yeniledi.

Grup, Litton Sanayi'de şöhreti ve başarısızlığı yaşamış olan Tex Thornton; daha sonra Stanford Üniversitesi İşletme Bölümü'nün dekanı da olacak Ford başkanı Arjay Miller ve Ford başkanı olup daha sonra John F. Kennedy ve Lyndon Johnson'un başkanlıklarında savunma bakanı olarak görev yapacak ünlü Robert McNamara tarafından yönetiliyordu.

Sihirbaz çocukların teorisi maliyetleri düşürmek ve kârı arttırmak için karmaşık hesaplarla belirgin yollar bulmaktı. Takımın en büyük başarısı 1949 model Ford'un tasarım ve üretimiydi, bu model tasarımdan üretime sadece 19 ayda geçti. Bu yeni başarılı model, Ford'un ABD pazarında yeniden rekabet etmesine yardım etti.

Sonunda sihirbaz çocukların çabaları sayesinde (ancak bunların her yeniliği de başarılı olmadı, kötü talihli Edsel ve 1957 Mercury Turnpike Cruiser dâhil) Ford dünyanın dördüncü büyük şirketi oldu. Bu başarının bütün itibarı Henry Ford'a aittir; çünkü o büyükbabasının fark edemediğini, yani Alfred P. Sloan, Jr.'ın öncülüğünde başlamış olan yeni adem-i merkeziyetçi şirket yönetiminde yöneticilerin hayati öneme sahip olduğunu görmüştür.

II. Henry Ford ilave kadrosu hakkında parlak bir karar daha aldı, Lee Iacocca'yı Ford'un genel müdürlüğüne atadı. Iacocca büyük satış rakamlarına ulaşacak yeni Mustang'i tasarladı. 1965 yılında piyasaya çıkan spor model ilk gününde şaşırtıcı bir satış rakamı olan 22.000 arabaya ulaştı ve ilk iki yılında bir milyon adet satış yaptı. Iacocca'nın çarpıcı başarısı Henry Ford'un 1978 yılında onu Ford başkanlığından kovmasını engellemedi, bu davranış ise Alfred P.

Sloan, Jr.'ın performansa dayalı adil liderliğinden ziyade, despotik büyükbabasının diktatöryel tarzına benziyordu.

Doğru Kadrolaşma Dersleri

Daha önce Sloan'dan yapılan bir alıntıyı burada tekrar etmeye değer: "Eğer bir adamı işe almak ve doğru işe yerleştirmek için dört saat harcamazsak daha sonra hatamızı düzeltmek için dört yüz saat harcamamız gerekir." Bu cümle iyi kadrolaşma kararları için anahtar niteliğinde. Kabul etmek gerekir ki bir üst kademeye hızla atama yapmak önemlidir; ama daha çok zaman ayırıp daha geniş bir aday havuzundan seçim yapmak da kadrolaşma işlemine yardım eder.

Yine kayda değer bir husus da GM'in 30 gün kuralıdır, yeni işe alınan insanın şirketteki uzun kariyerine başlama yolunda olduğunu garantiye alan bir uygulama.

İçeriden Terfi

İzlenmesi gereken başka bir iyi kural da Sloan'ın GM'in birçok bölümünden yetenekli elemanları bularak yöneticileri şirket içinden atamasıydı. Eğer bir şirket yeterince büyükse Chevrolet gibi bir bölümü olabilir ve bu bölüm de büyüklük ve üretim nedeniyle en yetenekli yöneticilerin kendilerini kanıtlama zemini olarak hizmet verebilir.

New York'taki meşhur Carnegie Deli, başarısının tek sebebi olarak bütün terfilerin şirket içinden olacağını ilan etmesinden ileri geldiğini iddia eder. Bu şirketin son 12 yıldır genel müdürü olan Sandy Levine iş konferanslarında sıklıkla ifade etmiştir ki, sadece hâlihazırda şirkette çalışmakta olan elemanlar şirketin eşsiz "sistemi"ne aşinadırlar. Bu iyi işleyen çalışma politikasının kanıtı şu ki Carnegie Deli'de her bir çalışan ortalama 20 yıl çalışmıştır, restoranın personel değişimi pratik olarak sıfırdır.

Yönetici Pozisyonları^[6] İçin İş Görüşmelerini Ortadan Kaldırmak

Yönetici pozisyonları için işe almada en yeni fikirlerden biri elektronik bir başvuru sistemi kurarak iş görüşmelerinin ilk basamağını ortadan kaldırmaktır. Esasen bu sistem belli işler için başvuran potansiyel çalışanın bir dizi soruyu cevapladığı bir kontrol listesi oluşturur.

Konaklama sanayi, bilgisayar istasyonlarının bulunduğu işyeri büroları açıyor. Bu bürolar adayların dokunmalı ekranlarla mümkün olan işleri öğrenmelerini ve daha sonra da iş deneyimleri ve eğitimleriyle ilgili soruları cevaplandırmalarını sağlıyor. Eğer aday soruları tatminkâr biçimde cevaplandırmışsa ekranda yer ve zaman belirtilerek bir iş görüşmesi randevusu veriliyor.

Yönetici pozisyonları için personelin yüksek dönüşümlü olduğu şirketlerde bu yeni sistemler (yakında online hale de gelecek) insan kaynakları için en doğru çalışanı bulma ve onlarla görüşme için harcadıkları zamandan tasarruf yapmalarını sağlıyor.

Yöneticiler İçin Yetenekleri Dışında Sorular

İş bulma firmaları, yönetim pozisyonları için en iyi adayları bulmak amacıyla araştırmalarına ve eleme işlemlerine özel şirket kültürüne uyacak insanı bulmak için “insancılık” unsurunu da ekliyorlar. Pennsylvania eyaletindeki Touchstone

Partnership'ten Joie Smith şöyle diyor: “Bir yönetici aramaya başlamadan önce kültürünü öğrenmek için firmada zaman geçiririm. Bu önemli bir adımdır çünkü o pozisyon için uygun yeteneği herkes bulabilir, ama ben en uygun insanı, en uygun kültüre göre seçen o iyi uyumu bulmak isterim.” Daha özgeçmiş değerlendirme aşamasında bile Smith bilgiyi inceler, adayın deneyimlerinin uyum işaretleri vereceği özellikler arar.

“İnsancılık” tekniğinin birçok avantajından en önemlisi iş bulma firmasının müşterisine sunacağı aday sayısını azaltmasıdır. Son görüşmelerde zaman kazandıracağı için bu azaltma aynı zamanda müşterinin de çıkarıdır.

Liderlik Tarzları

Sloan'ın amacı yönetimde profesyonelliği sağlamak ve şirket yöneticilerini diğer eğitimli profesyonellerin yüksek standardına yükseltmektir. Bir şirketin işletilmesinde sistematik ve faydacı yaklaşımı benimseyen (Donaldson Brown ve John Raskob gibi) uzmanları aradı.

Sloan'ın GM'i yönetmeye başladığı o ilk günlerden itibaren en etkin iş liderinin nasıl olması gerektiği sorusu psikolojik ve sosyolojik çalışmaların konusu olmuştur. Her yıl Marcus Aurelius, Napolyon, Robert E. Lee gibilerin liderlik dehalarının unsurlarını açıklamak için tarihin derinliğine dalan kitaplar yayımlanır. Ve birçok kitap da hâlihazırda çalışmakta olan liderlerin etkin tarzlarını ayrıntılarıyla anlatır (mesela GE'den Jack Welsh).

İnandırıcı liderlik tespitlerinin hepsi esasen liderleri dört gruba ayırır:

Düşünürler: Olguları, verileri tespit edip geçmişini inceleyerek yönetirler.

Sezgili liderler: Daha büyük resme bakarlar, yaratıcıdır, kavramsallaştırırlar.

Hissedenler: Bilgiyi insanlar üzerindeki etkisiyle uyumlandırarak işlerler.

Sansürcüler: Önlerindeki işle ilgilidirler, sorunlara hızla çözüm bulurlar.

Kabul edilen şudur ki en iyi yöneticiler düşünür'le sansürcü'nün özelliklerini birleştirenlerdir. Ve bunlar da Alfred P. Sloan, Jr.'ın iki ana özelliğidir. Kadro kurma konusunda onun tek bir ölçütü vardı, o da kendi gibi iş yapan insanları bulmaktı.

VII

Bütünleyici ve Yardımcı İşler

Niçin yeni ve yardımcı işler?.. Sloan GM'in ürün hattını tespit ediyor. William Durant döneminde GM'in ilk alımları. Sloan başka şirketleri de satın alıyor. GMAC, bankaların değil, GM'in doldurduğu finansman açığı. GM dizel lokomotiflerle çıkış yapıyor. Sloan ev buzdolaplarında Frigidaire'i pazar lideri yapıyor. GM'in havacılıkla kısa flörtü. Gerber'in şaşırtıcı biçimde başarılı olan yardımcı işi. Kirk Kerkorian MGM'i yeniliklere uyduruyor. Yardımcı veya bütünleyici işlere başlama veya bunları satın almada yönetsel dersler.

Birleşme veya alım yoluyla genişlemenin cazibesi, tıpkı yeni bir aile kurmanın güçlüğüne çekmektense hazır bir aileyi sahiplenmeye benzer. Düzeni kurulu olan iş, değişim ve gelişim için hazır görünür. Ama burada asıl akıl yoran meseleler, tanıdık bir iş bulmak, şirketin faaliyet alanından farklı alanlardaki fırsatları kollamak ya da hiçbir şey yapmayıp eldeki işe yoğunlaşmak gibi seçeneklerdir.

Her zaman cazip olan, başka bir firmayı alarak ya da sizin faaliyet alanınıza benzer bir işi satın alarak şirketin gelirlerini arttırmak eğilimidir. Bazı durumlarda alımlar ya şirketle ilişkilidir ya da şirketin ana işine uyan bütünleyici işlerdir. Ama bazen de alımlar tamamen ilgisiz işlerdir, şirketin ana işinden tamamen farklıdır ve bunların aralarında hiçbir ticari ilişki yoktur.

Geçen 20 yılda, ABD başarılı olup olmadıkları hâlâ bilinmeyen multimilyar dolarlık birleşmelere sahne oldu. 2004 yılında FedEx tarafından alınan 2,4 milyar dolarlık Kinko'nun sonu ne olacak? Chase ve JP Morgan'ın mali birleşmesi ne kadar başarılı? Disney firmasının ABC televizyonunu alması akıllıca mıydı? Daimler-Benz'in Chrysler şirketini alması iyi bir iş uyuşması ve daha önemlisi iyi bir yatırım mıydı?

Wall Street'ten alkış alan her başarılı Pepsi-Frito Lay birleşmesi örneğine karşı bir Time Warner-America Online yıkımı örneği bulunur. Aslında yatırımcılar başta Time Warner'ın iletişimin geleceğine dair cüretkâr vizyonuyla internetin potansiyel zenginliğinin getireceği kârdan yararlanacak AOL ile birleşmesini alkışladılar. Yakın tarih şirketlerin başka şirketleri almalarında ya da onlarla birleşmelerindeki başarıları ve başarısızlıkları kaydetmiştir.

Bir yöneticinin bütünleyici veya yardımcı bir iş alımına yaklaşımı nasıl

olmalıdır? Belki de doğru cevap -dikkatli bir cevap- Alfred P. Sloan, Jr.'ın GM'deki geçmişinde yatıyordur.

Sloan'ın Felsefesi

Olgular şunlardır: Alfred P. Sloan, GM'deki başkan ve CEO olarak görev yaptığı süre boyunca, 1953 yılına kadar, otomotiv, havacılık, beyaz eşya ve lokomotif dışında hiçbir firmayı bünyeye katmadı ve 1953 yılında da Euclid Yol Makinaları Şirketi'ni aldı. Şirketin ana alımları otomotivle ilgili ve denizaşırı firmalardı: Almanya'da Opel, İngiltere'de Vauxhall ve Avustralya'da Holden.

Yardımcı işleri satın almaya sıra geldiğinde Sloan GM'in ne düşündüğünü söyledi: "Biz 'dayanıklı mamuller' dışında hiçbir şey üretmedik ve bunlar da her zaman, küçük istisnalar hariç, motorla ilişkili olmuşlardır."

'Dayanıklı mamuller' ifadesinin geniş tanımı altında GM otomobilden fazla uzaklaşmadan başarılı biçimde otomobil dışındaki alanlarda da faaliyete girişti. Anahtar örnek, bu otomobil devi tarafından kâr getirmesi pek mümkün görülmeyen Frigidaire şirkettir. Sloan 1921 yılında başkan olduğunda bu şirket faaliyetteydi. (GM 1979 yılında beyaz eşya işinde kalmaktan vazgeçince Frigidaire'i White Industries'e sattı.)

Elbette Sloan'ın birleşmeler ve alımlar için gönülsüzlüğünün sebeplerinden bir kısmı beş ayrı otomobil markasının, bir kamyon hattının, denizaşırı operasyonların, finans, araştırma ve sigorta şirketlerinin sürdürülmesi zorunluluğudur.

GM yıllık olarak satış ve kârını arttırdıkça, şirketin çapı ve yapısı büyüdükçe Sloan ve yönetim kurulu, dünyadaki en büyük şirketlerden biri olarak kendilerine uygulanabilecek olası bir federal antitröst yasası konusunda her zaman endişelendiler.

Sloan'ın yardımcı işleri sürdürme fikri -dizel lokomotifler, beyaz eşya ve havacılık- iki katmanlıydı: GM zaten bu farklı şirketleri işletiyordu ve bu sanayi alanları henüz emeklemekteydiler. Yeni teknolojiyle, henüz pazarda sınanmamış yeni ürünler üretiyorlardı. Teknoloji, bu yardımcı işlerin GM'in asıl işi olmamasına rağmen, GM'e kâr ve genişleme fırsatı veriyordu. Esasen Sloan GM'i herhangi bir ABD firması kadar yeni teknolojide başarılı olma fırsatına sahip olarak algılıyordu.

(GM'in havacılık şirketlerini işletmesinin temelindeki ironik bir düşünce de 1920'lerdeki şu naif inançtı: Bu inanca göre ailenin sahibi olduğu küçük bir uçak, otomobil sanayisine karşı ciddi bir ulaşım alternatifi sunacaktı. Düşünce

şuydu; Amerikalılar garajlarında bir araba ve bir uçakları olan aileler haline geleceklerdi!)

Son tahlilde, Sloan başka bir tip birleşme aramak için asıl işin dışına çıkmak konusunda tedbirliydi. Şöyle yazdı: “Bizim ürün çeşitliliğimizin her zaman sınırları olmuştur.”

General Motors'un İlk İşleri

ABD şirketler dünyasında William Durant dikey bütünlenmenin öncülerinden biri olarak ele alınabilir. Onun ileri görüşlülüğü sayesinde farklı aksesuar ve yedek parça şirketleri, satın alma yoluyla GM bünyesinde toplandı. Otomobil şirketlerinin genel otomotiv üretim işinin dışındaki diğer üretim disiplinlerinin eşsiz becerilerine ihtiyaç duyacağını öngördü. Şirket alımı bu becerileri şirket bünyesinde toplamanın en verimli ve kolay yoluydu.

Şu hususu hatırlamak önemlidir ki, 1903 yılında David

Buick'le işbirliği yaparak ilk binek otomobilini üreten William Durant, o zamanlar filizlenmeye başlayan otomobil sanayisinin sınırsızlığını hayal edebilen ilk yöneticilerden biridir. 1908 yılında ABD otomobil satışları ancak 65.000'di ve çoğunlukla arabasını günlük sürüşe çıkarmaktan hoşlanan zengin insanlardan oluşan kısıtlı bir pazara yönelikti. Buick bir numaralı ABD markasıydı, 6.181 satış yapan Ford'a kıyasla 8.487 otomobil satıyordu.

Sloan o ilk yıllarda Durant'ın olağanüstü ve eşsiz vizyonunu överek şöyle yazdı: "Bay Durant yıllık 1 milyon otomobilin satılacağı günleri bekliyordu -bu nedenle hep spekülatif fikirlerin savunucusu olarak görüldü."

1914 yılı itibarıyla, altı yıllık kısa bir sürede, sanayi yaklaşık 500.000 otomobil üretti, bu üretimin 146.000'i GM

(Buick, Cadillac, Oldsmobile ve Oakland [Pontiac]) tarafından üretilmişti. Bu, pazarın yüzde 29'una karşılık geliyordu.

Buick'in 90.925 aracıysa toplam GM üretiminin yüzde 62'sini oluşturuyordu.

1908 ve 1910 yılları arasında Durant 25 şirketi GM bünyesinde topladı; 11 otomobil, 2 elektrolamba, 12 aksesuar ve oto parçası üreticisi. Bu GM'in dikey bütünlenme ve farklı zevkler için farklı araçlar üretme, yani çoklu marka stratejisinin başlangıcıydı. 1908 yılındaki bir Buick kullanma kılavuzu "bütünlenmiş üretimin" tasarrufunu vurguluyor; şirketin Detroit'te dingil, yay, döküm üreticilerinin tam ortasında, zamanında mal teslimini mümkün kılacak şekilde Buick fabrikasının bitişiğinde bulunan taktiksel coğrafi yerleşimini belirtiyordu.

(Lüzumsuz Terimler Sözlüğü: Fransız kâşif Antoine Cadillac, St. Clair gölünün batısındaki alanın isim babasıdır, buraya le detroit (boğaz) demiştir, bu Fransızca kelime Amerikan telaffuzuna dönünce Detroit, motor şehrinin adı olmuştur.)

Durant'ın eşitlendirme Sebepleri

William Durant'ın şirketler satın almadaki tutarlı tavrı, bütönlönmüş bir GM yaratmak düşöncesinden çok, geleceğin otomotiv sanayinin ne getireceğine dair belirsizliğin sonucudur. ABD'de ilk oto yapım yılları gerçek bir başıboşluğu temsil ediyordu; çünkü Amerika'da her aklına esen farklı bir binek arabası üretmeyi deniyordu. Bugün hatırlanabilen her bireyin ismine karşılık -Buick, Olds, Nash, Chrysler, Ford, Dodge- otomotiv tarihinin derinliklerinde kaybolmuş olan yüzlerce marka ve model vardır.

Benzinle çalışan otomobilin ani ve etkili başarısına karşılık, otomobil sanayisinin bazı üretim yöntemlerini anlamsız bırakacak yeni bir teknolojinin süratle geliştirileceğine dair güçlü bir inanç vardı. 1930'lara kadar üç büyükler motor çapını veya şase tasarımını önemli biçimde değiştirebilecek potansiyel teknolojik çıkışları yakalamak konusunda her zaman endişeliydiler.

20. yüzyılın başlarında her üretici farklı kontak motorlarıyla, ön farlarla, iki ve dört teker dingilleriyle, fren sistemleriyle, diferansiyellerle ve benzerleriyle deney yapıyordu. Detroit'te hiç kimse kimin keşfinin veya yeniliğinin en verimli, en ucuza mal olan ve en kârlı olacağını bilmiyordu. Durant için bu kumarın riski, farklı teknolojilere sahip farklı şirketlerin yoğun biçimde GM bünyesinde toplanmasıyla azalıyordu.

Sloan, Durant'ın GM'i büyötmeye yönelik bu mantığını yerinde buldu: "İkinci model çeşitlendirmeydi ve hesaplanmış görünüyordu. Bu, otomobilin mühendislik geleceğinin birçok olasılığını içermek için, ya hep ya hiç önerisi yerine, yüksek bir ortalama sonuç yakalama arayışındı."

Durant'ın titizlikle bir yan üreticiler dizisi oluşturmalarının ikinci sebebini Sloan bütönlöşmeyi geliştirmek olarak tanımladı. Bir motorlu araç birçok farklı parçadan, Sloan'ın nitelediği gibi bir "anatomi"den oluşuyordu. Durant'ın bu aracın farklı parçalarını "donatmak" arzusu vardı. Başkanlığı döneminde şu firmaları GM bünyesine kattı:

Northway Motor and Manufacturing- motor

Champion Ignition- buji

Jackson-Church-Wilcox- yedek parça

Weston-Mott- tekerlek ve dingil

Mclaughlin Motor Car- binek yapımı

Durant önce Champion Ignition'ı buldu ve başlangıç için gerekli parayı Albert Champion'a vererek yatırımı yapmış oldu. Firma en sonunda ulusal olarak tanınan kârlı buji firması AC-Delco'ya dönüştü.

Durant, 1910 yılında GM başkanlığından ilk defa uzaklaştırıldığında kendi parasıyla küçük bir otomobil firması satın aldı ve araba yarışçısı Louis Chevrolet'nin adını alarak bu firmanın adını Chevrolet koydu. Durant sadece dört yılda ülke çapında bir Chevrolet örgütü kurdu, müşterilere çok hoş görünen ucuz fiyatlı hafif bir araba yapmıştı. Kârlı Chevrolet firmasındaki kişisel hisselerini, Pierre du Pont ve Du Pont firmasının mali desteğiyle, GM hisselerinin büyük çoğunluğunu satın almakta kullandı. Daha sonra 1918 yılında Durant, Chevrolet'yi GM'e getirdi. 1919 yılı itibarıyla Chevrolet, en çok satan GM arabasıydı ve o günden beridir de bu gerçek değişmedi.

(1986 yılında yayımlanan The Chevrolet Story adlı derginin 75. yıl kutlama sayısında tanınmış Chevrolet papyon logosunun kaynağı için iki açıklama var. William Durant, benzer bir motifi 1913 yılında Paris'teki bir otelin duvar kâğıdında gördüğünü söylüyor. Daha sonra karısının söylediğine göreyse Durant benzer biçimli bir logoyu bir Virginia gazetesinde görmüş. Bu düşünceyi desteklemek için bir tarihçi, eski güney gazetelerini araştırdı ve aynı papyon logoyu kullanan bir Georgia kömür şirketi buldu.)

1916 yılında Durant tekrar GM'in yönetimine geçtiğinde başka firmalar satın alarak büyümeyi devam ettirdi. Bu ikinci Durant dönemi onun en heyecan verici başarılarından bazılarına tanıklık etti. Bu dönemde satın aldığı firmalar:

Hyatt Roller Bearing- rulman

Samson Sieve Grip Tractor- traktör

Guardian Frigerator- buzdolabı

New Departure Manufacturing- rulman

Remy Electric- elektrik donanım

Dayton Engineering Laboratories (DELCO)- elektrik sistemleri

1919 yılında Durant hâlâ başkanken otomotiv kaportacılığında iyi işçilikleriyle tanınan Fisher kardeşlerle resmi bir bağlantı kurdu. GM, Fisher Manufacturing'in yüzde 60'ını satın aldı. Daha sonra firmanın yüzde 100'ünü

alacaktı. Yıllık modelin tanıtımında GM reklam kampanyasının en önemli kısmı

Fisher Kaportası nitelendirmesi olacaktı.

Tarihin göstereceği gibi Durant'ın birçok alımı, otomotiv sanayisinin geleceğini belirleyen on yıl olarak bilinen 1910-1920 yılları arasında GM'i farklı teknik becerilerle donattı. Aldığı ürün ve firmalardan daha önemlisi bu alımlarla GM'e gelen yöneticilerdi. Bu adamlar üstün yönetim becerileri ve mühendislik yetenekleriyle GM'i dünya hâkimi yapacaklardı. Bu isimlerin listesi Amerikan otomotivindeki yıldızların listesidir: Chrysler, Kettering, Fisher, Nash ve Sloan. En az hatırlanan William Durant ise bu isimlerin GM'e gelişlerinden tek başına sorumlu olan insandır.

Sloan'ın İlk Alımları

1916 yılında Alfred Sloan, United Motors'un başkanı olduğunda ilk olarak aksesuar ve yedek parça firmalarını satın alma işine girişti. İlk alımlar Harrison Radyatör ve korna imalatçısı Klaxon'du.

(Arabalar için elektrikli kornalar ilk olarak 1908 yılında

Lowell-McConell tarafından üretildi. Bu firmanın başkanı kornaya Yunanca “klaxo”, çığlık atmak fiilinden uyarladığı Klaxon adını koydu. Bu unutulmaz sesli ürün birden o kadar popüler oldu ki, birkaç yıl sonra, tehlikeli viraj girişlerine konulan işaretlerde “Klaxon Çalın” yazıyordu.)

Aynı derecede önemli olan bir başka şey Sloan’ın United Motors Servis şirketini kurmasıdır, bu yeni şirket satış sonrasında parça ve hizmet sunan ilk şirketlerden biriydi. 20 şehirde örgütlendi ve ülkenin daha küçük şehirlerinde de ek bağlantılar kurdu. Bu şirket GM’in Mr. Goodwrench olarak bilinen satış sonrası servisinin öncüsüydü.

Sloan 1921 yılında GM başkanlığına geldiğinde yan şirketler, beş otomobil markasını üretebilmek için gereken bütün parçaları sunacak biçimde hazır dılar. Sloan ilk olarak otomobiller ve kamyonlar gibi “dayanıklı ürünler” üzerine yoğunlaşacaktı, daha sonra da GM’in buzdolabı, havacılık ve dizel lokomotifler gibi sonradan alınmış diğer alanlardaki firmalarının satışlarını yükseltmeye girişti.

GM'in GMAC Hikâyesi

Sloan'ın büyütmesi ve geliştirmesi gereken bir iş kalmıştı geriye: 1919 yılında Jacob Raskob'un kurduğu sarsıcı GM Kredi Şirketi (GMAC). Bu finans bölümü Sloan'ın seyrek içgözlemlerinden birini meydana çıkardı, Sloan şöyle yazdı: "Otomobil işine yabancı olan biri nasıl olup da GM'in ABD'deki en önemli finansman kurumlarından birine sahip olduğuna ve müşteriye finansman sağladığına şaşırabilir."

General Motors'un pazarı belirlediği parlak ve düşük satışlı karanlık yıllarında önemli kârlar elde eden hep GMAC olmuştur, bütün şirket içinde en fazla yatırım getirisi olan kısım odur. Uzun zaman boyunca GMAC ülkedeki yıllık toplam araç kredilendirmesinde yüzde 16-18 arası paya sahiptir.

Sloan bu sıra dışı fırsatın niye GM'de ortaya çıktığını anlamıştı:

Seri üretim, tüketici finansmanı ihtiyacı hakkında geniş bir yaklaşım gerektirdi, bunu bankalar o zaman fazla önemsemiyorlardı. Bankalar bu ihtiyacı karşılamayı ihmal ettiler.

GMAC'ten önce Amerikalı tüketici taksitli satışlarla mobilya, dikiş makinesi (Singer modeli) alabiliyordu ve elbette ev ipotekleri sistemi vardı. 1915 yılında ilk taksitle otomobil satışını Willys-Overland şirketi yaptı. Sloan, Willys'in sahibi John Willys'le olan dostluğu nedeniyle Guaranty Securities şirketinin yöneticilerinden biri olmayı kabul etmişti.

1920'lerde tüketici dar gelirli vatandaşlara borç vermek için kurulmuş mali kurumlar olan Morris bankasından da borç alabiliyordu. Morris bankası maddi teminat istemiyordu ama buna karşın iki kefil istiyordu. Bir süre için Amerika'nın düşük gelirli sınıflarına tek borç para verenler onlardı. 1920'lerin ortasında ticari bankalar bireysel kredileri başlattığında bu banka ortadan kayboldu.

Sloan GMAC’i Yeniden Canlandırıyor

1919 yılında ulusal bankaların otomobil finansmanındaki kârlı pazarı görememeleri nedeniyle doğan boşluğu GMAC doldurdu. Bankaların ilgisizliğinin birçok sebebinden biri, çeşitli patlama ve çöküşlerle dalgalanan ülke ekonomisiydi. Bankalar haklı olarak ekonomik düşüşlerde zamanında ödenemeyecek potansiyel otomobil borçlarının sayısının oldukça fazla olabileceğini düşünüyordu. Bankalar geniş bir ikinci el araba satışı ağı kurmakla ilgilenmiyorlardı.

Sloan temkinli banka sisteminin elinin tersiyle ittiği ve diğer sanayicilerin tepkisel bir şekilde “zevk” için asla borç verilmemesi gerektiğine dair tamamen püritanik bir görüşe kendilerini hapsettikleri alışılmamış bir konuya el attı.

Onlar (bankalar) tüketici kredisinin ortalama insana verilmesinin çok büyük bir risk olduğuna inanıyorlardı... Çünkü tüketimi kışkırtan şeyin tasarrufu engelleyeceğini düşünüyorlardı.

Raskob GM’in bir tür kredi finansmanı ile geniş satıcı ağını desteklemesi gerektiğini fark etmişti. Esasen bir otomobil üreticisinin bir kredi verme kurumuna dönüşebileceği fikri

Raskob'un dehasının bir ürünüydü. 1919 yılında şirketlerin müşterilerine kredi finansmanı sağlamasını engelleyebilecek hiçbir yasa olmadığı ve bankacılık sanayisi GMAC'ın kredi vermede önemli bir kurum haline geleceğini kestiremediği için GMAC başarılı olmuştu.

Otomobil satıcıları ağı genellikle sadece peşin paraya otomobil satıyordu. Otomobil sahipliği sadece zengin insanlara özgü olduğunda bu sistem işe yarıyordu, ancak Henry Ford'un geniş kitleler için üretilen Model-T'si sayesinde birçok orta gelirli Amerikalı otomobil satın almaya başlamıştı. Birinci Dünya Savaşı'ndan sonra ulus kısa vadeli bir mali patlama yaşadığında satıcılar bir yandan stokları arttırırken, diğer yandan da nasıl kredi verebileceklerini yeniden incelemeye başladılar. Sorun bu yeni ortaya çıkmış, ilk kez araç satın alanlar sektörünün nasıl finanse edileceğiydi.

Üretilen bütün araçları satıcılar aracılığıyla tüketiciye ulaştıramazsa GM para kazanamazdı. Bu soruna yanıtla GM satıcıları aracılığıyla az bir peşinat ve arkasından makul faizle kredi finansmanı yapan GMAC'ti.

Raskob'la çalışırken Sloan'ın borç verme araçlarını yeniden düzenlemesi gerekti: "Başlangıçta iki öncelikli amacımız vardı, sistemin (GMAC) sağlamlığını yerleştirmek ve makul faiz oranlarıyla tüketiciye ulaşmak."

Sloan olgulara dayanan karakteristik yönetim tarzıyla, 1927 yılında Columbia Üniversitesi Ekonomi Bölümü Başkanı Profesör E. R. A. Seligman'ın GM tarafından yaptırılmış olan kredi konusundaki çalışmasına dayanıyordu. Bu ufuk açan iki ciltlik Taksitle Satış Ekonomisi başlıklı kitap ABD'de borçlanma hesaplarını sonsuza kadar değiştirdi. Seligman (tüketici) borç ve kredinin olumsuz çağrışımlarını ortadan kaldırabilmek için farklı bir terminoloji kullanmış ve daha olumlu bir durumu ifade etmişti ("üretici borç" ve üretici kredi").

Bu çalışma, taksitli alımların daha fazla kabul edilmesini sağladı. Sloan çalışmanın ana fikrini özetledi: "Borç sadece talebi geliştirmekle kalmıyor, aynı zamanda ekonomiyle etkileşim kurarak gerçekte alım gücünü de yükseltiyor."

GM için GMAC aracılığıyla artan alım gücü, şirket için atılmış ek bir olumlu adım anlamına geliyordu. Aynı zamanda tüketiciye bu rekabet ortamında başka hiçbir Amerikan otomobil üreticisinin sunmadığı bir avantaj daha sunuyordu. Birçok alıcı için finansman kolaylığı nedeniyle tek seçenek bir GM

otomobiliydi.

Daha sonra 1950'lerde GM'in hükümet müdahalesi tehdidi altında olduğu dönemde bile  irket, GMAC'i müşterileri diğer kredi veren kuruluşlarla ilişkiye girmekten alıkoymadığını belirterek savunuyordu. H k metin ticaret kısıtlamaları ortadan kalktı ve GMAC yeni oto alımlarını kredilendirmeye devam etti. Sloan karşılıklı çıkarı açıkça görmüştü: "GMAC'in GM'e sunduğu avantajlar arada ahenkli bir ilişki yaratıyor, aynı müşteriyle aramızda olduğu gibi."

GMAC'in tarihi istatistikleri  a ırtıcıdır: 1919 yılından beri 41 ülkede yaklaşık 160 milyon aracın alımı için 1,3 trilyon dolar kredi finansmanı yapıldı. Gelir gücü küresel finans kurumlarını kısılandırdı. 1985 yılı itibarıyla bu  irket ilk 1 milyar dolarını kazandı ve 2003 yılı itibarıyla 2,8 milyar dolar kazancın üzerine çıkmıştı.

Bugün GMAC ev kredisi, taşınma, sigorta ve hatta GMAC Bankası gibi diğer finansal hizmetlerle sağlam bir mali kurumdur.

Sloan Diğer Yardımcı İşlere Giriyor

1920'lerin sonunda Sloan GM'in dizel lokomotif, ev aletleri ve havacılık gibi otomobil dışı alanlarına yoğunlaşabilirdi. William Durant'ın satın aldığı bütün bu işler otomobil ve kamyon bölümlerinin dışındaydı. Sloan için bu şirketler bir muamma ve bir mücadele teşkil ediyorlardı: "Bizim elbette çeşitliliğe karşı doğal bir ilgimiz vardı, bunlar otomobil satışlarında olabilecek herhangi bir düşüşe karşı önlemimiz olacaktı."

Sloan üç otomobil dışı bölümün başarılı olmasının sebebinin buradaki personelin, özellikle bu şirketlerdeki araştırma personelinin bu yeni teknik bilginin satış potansiyelinden emin olması sonucunda olduğunu görmüştü. Bu şirketler mevcut rekabetin sunduğundan oldukça farklı yeni teknikler kullanıyorlardı.

Sloan gelecek için yenilikler konusunda riskli teşebbüslere girişmeyi kabul ediyordu. GM'de otomobil ve kamyon için uyguladığı adem-i merkezîyetçi sistemin diğer otomotiv dışı işlerde de başarıyla işleyeceğinden emindi. Aslında bu devrimci şirket sisteminin ilk sınav yeri, yönetimi altında bulunan GM'in yardımcı şirketleriydi.

Dizel Lokomotifler

1930’larda ABD’deki demiryolları için tek tip bir motor bulunuyordu, o da buharlı olardı. Ancak 10 yıl içinde dizel hâkim tip lokomotif haline geldi. Amerikan demiryolu topluluğunu şok edense önde gelen dizel lokomotif üreticisinin GM şirketi olmasıydı.

Buhardan dizele geçiş demiryolu sanayisi için önemli miktarda tasarruf anlamına geliyordu. Sloan GM’in liderliğe yükselişi için iki sebep gösterdi: “Birincisi, basitçe bizim daha hafif, daha hızlı dizel motorlar yapmak için daha azimli oluşumuzdu... İkinci sebepten lokomotif sanayisine otomobil sanayisinin üretim, mühendislik ve pazarlama kavramlarını getirmiştik.”

1827 yılında John Stevens New Jersey, Hoboken’de yapabileceklerini sergilediğinden beri buhar, Amerikan tren yolu sistemi için güç kaynağı tercihi olmuştu. 1830 yılında Peter Cooper ilk Amerikan yapımı buharlı lokomotifini üretti, meşhur Tom Thumb makinasını. Dizeller en sonunda buharı geçti; çünkü buhar pahalı bir hammadde kullanıyordu ve pahalı emek-yoğun bakım masrafları söz konusuydu.

Romantik buhar treni üretimine takılıp kalmayan GM, lokomotiflere oto tasarımı ve yeni teknoloji konularına baktığı gibi bakmaya başladı. Dizel teknolojiyi ilk düşünen yine araştırma dehası Charles Kettering’di. Sloan’ın araştırma alanı, personeli, yatırımı ve en önemlisi Sloan’ın desteğini içeren bir sermaye planını mümkün kıldı.

1929 yılında Kettering dizelle ilgili yeni çalışmalarda başarılı olduktan sonra GM iki şirket aldı: Her ikisi de Cleveland’da bulunan ve dizel yapım tesislerine sahip olan Winston Engine ve Electro-Motive Engineering. Bu yeni alımlar Sloan’a benzinli-elektrikli otomobil üretiminde yeni teknoloji ve 1929 yılında otomobil pazarındaki düşüşten korunmak için olası bir sığınak sağladı. Aslında Sloan, Durant’ın yıllar önce yaptığını yapıyordu, yeni teknolojileri olan yeni şirketler bulmak ve her ihtimale karşı bunları GM’in heybesine koymak.

Uzun yıllar Kettering’in yeni dizel modeli, ticari satış içermeyen deneysel bir kavram oldu. Ancak ABD demiryolu şirketleri buharlı lokomotif kullanımından kaynaklanan yükselen malzeme ve emek masrafları için kesin çözümler bekliyorlardı. GM’in iki devirli makinesi, Burlington demiryolu şirketinin başkanı olan Ralph Budd’ın dikkatini çekti: Budd makineyi 1933 yılındaki Chicago Gelişim Yüzyılı Sergisi’nde Chevrolet montaj fabrikası pavyonunu

alıştırırken görmüştü.

Dizel motoru geliştirmeyle geçen bir yılın sonunda, 1934'te GM'in dizel makinesi Ralph Budd'ın Zephyr adını verdiği buhar lokomotifi içinde, şimdi bir efsane haline gelmiş olan "gün batımından şafağa" hattında, Denver-Chicago arasında çalışmaya başladı. Zarif biçimde tasarlanmış olan Zephyr 1.015 mili 13 saat 5 dakikada alıyordu, saatte ortalama 123 kilometre yapıyor ve dünyanın uzun mesafe demiryolu rekorunu kırıyordu.

Makinenin başarısı Kettering'i dizel yakıtla çalışan lokomotifleri üzerinde başka deneyler yapmak için ek denek istemeye yönlendirdi. Aşağıdaki diyalog Sloan ve Kettering'in kendi araştırma projelerine duydukları güveni ifade ediyor:

Ne kadar paraya ihtiyaı olduğunu sordum.

Bay Kettering 500.000 dolar kadar gerektiğini düşündüğünü söyledi.

Bu kadar az bir parayla bize bir lokomotif veremeyeceğini söyledim.

"Biliyorum" dedi dostça, "Ama düşündüm ki, eğer o kadar para harcarsak sen gerisini de bulursun."

İstediği parayı aldı.

1963 yılında Sloan ikinci otobiyografisini yayımladığında GM'in Elektromotor bölümü dünya çapında 25.000'den fazla dizel lokomotif satmıştı.

Frigidaire

Frigidaire ev aletlerinin geliştirilmesi ve başarılı satışları

Alfred P. Sloan, Jr.'ın parlak yöneticiliğinin başka bir yönüdür. Bu aynı zamanda Sloan'ın daha önce satışları önemli ölçüde düşürmüş olan ürün sorunlarına çözüm bulmak amacıyla araştırma-geliştirme konusunda riskler alabildiğini gösterir.

Durant 1918 yılında kendi parasıyla Guardian Frigerator şirketini satın almıştı, 1916 ve 1918 yılları arasında şirketin sadece 34 ürün satmış olması gerçeğine rağmen. Buzsuz buzdolabı özelliğini vurgulamak için şirketin adını Frigidaire olarak değiştirdi.

Sloan GM başkanının bu sıra dışı alımı yapma sebebini şöyle anlatıyor: “Durant, Birinci Dünya Savaşı mobilizasyon çabamızda, otomobil işinin tali olduğunun ilan edilmesi olasılığından endişeliydi ve ‘esas’ işi arıyordu.”

GM'in özgün modelin seri üretimi konusundaki ilk çabaları başarısız oldu; Frigidaire buzdolabı lüks bir mal olarak algılandı ve satışlar hayal kırıklığı yarattı. Şirket önemli zarara uğradı, bu zarar 1921 yılında toplam 2,5 milyon dolardı.

Şirket içinde, ürünü ve satış yöntemleri GM'in uğraş alanından oldukça farklı olan ve kâr getirmeyen bu beyaz eşya firmasından kurtulmak isteyenlerin sayısı gittikçe artıyordu. Ama tesadüfi dış gelişmeler belirleyici oldu; iki ayrı firma olarak alınan Domestic Engineering ve Dayton Metal Products (daha sonra bunlar DELCO'yu oluşturdu) 1918 yılında -ironik şekilde Birinci Dünya Savaşı'nın sonunda kendi uğraşları olan silah yapımına bir seçenek olarak- buzdolabı teknolojisi üzerine çalışıyorlardı. Bu yeni soğutma teknolojisi ev aletleri işinde kullanılmak üzere geliştiriliyordu.

Sloan Frigidaire sorununu inceledi ve DELCO'yu oluşturmak için alınmış yeni araştırma ve pazarlama ekipleriyle bu şirkete ikinci bir şans tanınabileceğini hissetti. Başlangıç olarak Sloan başka bir akıllı karar daha vererek Frigidaire firmasını Detroit'in otomotiv topluluğundan uzaklaştırıp Dayton'a nakletti.

Sloan'ın niyeti seri üretim yapmak, geliştirilmiş bir modeli standart hale getirmek ve üretim arttıkça maliyet düşeceğinden ortalama gelir sahibi ailelerin de buzdolabını almasını mümkün kılmaktı. Ama önce şu başarılı tespit yapıldı: “Frigidaire'in geleceğinin bazı araştırma sorunlarını çözmemize ve bundan sonra güvenli, ekonomik ve güvenilir biçimde çalışacak bir makine üretmeye bağlı olduğunu fark ettik.”

Birkaç yıl daha zarar ettikten sonra 1924 yılında Frigidaire küçük bir kâr elde etti. Yıllık üretimdeki artış yeni satış ve araştırma ekiplerinin başarısını gösteriyordu ve üretilen birim adedi 1922 yılındaki 2.100'den 1925 yılında 63.500'e çıkmıştı. Dayton'daki araştırmacılar diğer üreticileri zora sokan tasarım, güvenlik ve soğutma sorunlarından birçoğunu çözmüşlerdi.

Toplum akılda kalan adıyla bu yeniden tasarlanmış ve daha etkili hale getirilmiş buzdolabına ilgi gösterdi. 1927 yılı itibarıyla Frigidaire, küçük bir tahta dolap, büyükçe bir su tankı ve su soğutmalı kompresörden, hava soğutmalı iki silindirli bir kompresöre sahip çekici bir porselen dolaba dönüştü. 1922 yılının 417 kiloluk ve 714 dolarlık canavarı GM araştırma ekibi tarafından 181 kiloya düşürüldü, fiyatı da 468 dolara indirildi. Sloan şunları yazarken hafifçe böbürleniyordu: "1916-1928 yılları arasında başka hiçbir üretici veya kurum buzdolabı işine takdire şayan bir katkı yapamadı."

Doğruydı; diğer buzdolabı firmalarının hiçbirinin ne araştırma yapmaya hevesleri ne de arkalarında GM kadar başarılı olan bir firmanın mali desteği vardı.

Frigidaire'in başlangıç yıllarına dair anlatılması gereken bir önemli hikâye daha var: Her marka buzdolabından çıkan dumanlar evlerde bazı ciddi sağlık sorunlarına yol açtı. Bu riskleri ortadan kaldırmak için birinin yeni bir kimyasal yöntem keşfetmesi gerekiyordu.

1929 yılında florine hidrokarbonlar denendikten sonra Frigidaire'deki kimyagerler Freon-12 adlı güvenilir bir bileşiğin Sloan ve Kettering'in bütün sorunlarını çözdüğünü söylediler. Bu yeni teknoloji, ev buzdolapları karşısındaki son güvenlik engelini de ortadan kaldırdı. Karakteristik fedakârlığıyla Sloan, bütün Amerikan firmalarının güvenli buzdolapları üretmeleri ve böylece de Amerikan evlerinin güvenli yerler haline gelmeleri için Freon-12 formülünün bütün diğer rakip şirketlere de dağıtılmasında ısrar etti.

Frigidaire ilk klimasını ve besin dondurucusunu üretti. 1956 yılı itibarıyla yirmi milyonuncu ürününü satmıştı, dokuz yıl sonra 1965'te de elli milyonuncu ürününü sattı.

Ama 1979 yılında, 1940'lar ve 50'lerdeki çamaşır makineleri, kurutucular, fırınlar gibi genişleyen Frigidaire ürün yelpazesine rağmen Westinghouse, Kelvinatör, Amana ve özellikle de General Electric, beyaz eşya pazarının kontrolünü ele geçirmişlerdi. Beyaz eşya onların esas işiydi, GM rekabet etmek için para harcamak istemedi ve o yıl Frigidaire adını ve fabrikasını White

Consolidated Industries'e satmaya karar verdi.

Yıllar ve yüz binlerce buzdolabından sonra artık, buzdolabı kelimesinin (refrigerator) sıklıkla kullanılan Amerika'daki kısaltması fridge kelimesi Frigidaire'den geliyordu.

Bendix Havacılık

GM'in otomobil dışı yan işlerinin sonuncusu havacılıktı. Her ne kadar bu alandaki çalışma kısa süreli olmuşsa da -ve Frigidaire veya dizel lokomotif gibi dikkat çeken ticari başarılar olmadıysa da- GM'de kısa ancak ilginç bir döneme tekabül eder. Sloan bile bu ilişkiyi sıra dışı bir merak olarak nitelendirmişti: "GM'in uzun süre önce ticari havacılık alanına girebilmek için önemli bir girişimde bulunmuş olması sanırım birçok okuyucuyu şaşırtacak."

1963 yılında okuyucuları şaşırtan şey, uluslararası havacılık alanındaki bazı ünlü firmaların kuruluşlarında bir şekilde bir GM işletmesiyle ilişkide olduğunu görmektir. Bunlar: Bendix Havacılık, North American Havacılık, Trans World Havayolları ve Eastern Havayolları'dır.

Şirketin havacılık işine girişi 1929 yılında Bendix Havacılık (yüzde 29) ve Fokker Aircraft (yüzde 40) şirketlerine yaptığı yatırımlarla başladı. Daha önce belirtildiği gibi sebep bugün saçma görünen bir fikir: GM'i 'külüstür' denen ve günlük kullanım için düşünülen hafif, küçük uçak geliştirilmesinin rekabetinden korumak. Şu hususu hatırlamak önemli ki, 1929 yılında kıta ABD'sini bir uçtan diğerine geçen geniş bir otoyol sistemi yoktu. Dahası bütün şehirlerin dışında küçük havaalanları yapılabilecek geniş boş araziler mevcuttu. Mesela 1990 yılında bile Kansas gibi büyük bir şehre uçabilir ve şehrin kalabalık merkezine değil de kırsalda bir yere iniş yapabilirdiniz.

GM bütün farklı şirketlerini North American Havacılık denen bir şirketin bünyesinde topladı. Bu şirketin temel ve önemli katkısı otomotiv alanında yapılabilecek benzer biçimde sistematik bir üretim ve finansman sistemi kurmaktır. Bu yeni şirket İkinci Dünya Savaşı boyunca önemli bazı askeri siparişler aldı ve uçaklar ve motorlar üretti. Ancak GM, havacılığın mühendislik veya tekniğinde önemli yenilikler yapamadı.

İkinci Dünya Savaşı'nın sonunda Sloan, GM'in havayolları sanayisinde yer alması gerçeğini yeniden gözden geçirdi. Bir olgu-tespit raporunda Sloan açıklık ve vizyonla ulusal havayolları sanayisinin mevcut durumunu özetledi. Fırsatları üç pazara ayırdı; askeri, ticari ve hava nakliyesi. Her biri için artıları ve eksileri gösterdi ve havacılık üretiminin hiçbir zaman ürettikleri arabaların ne kârına ne de yaygınlığına ulaşabileceğini belirtti. Şu sonuca vardı: "Şirket ne askeri ne de nakliyat alanları için uçak üretmeyi düşünmemelidir. Ama şirket kapasitesi izin verdiği ölçüde aksesuar üretiminde kendine bir yer açmalıdır."

1948 yılında GM North American ve Bendix Havacılık şirketleriyle ilişkisini kesti. Böylece şirketin havacılıkla flörtü bitmiş oldu.

Gerber'in Yardımcı İşi

1928 yılından beri bebek maması Gerber adıyla anılır olmuştur, Gerber ailesinin sahip olduğu Michigan, Fremont'taki Fremont Konserve şirketi birkaç çeşit bebek mamasını o yıl satmaya başlamıştı. Yıllar sonra bu firma bebeklerle değil de bebeklerin ana-babalarıyla ilgili bir yan iş yapacaktı.

Yıllar içinde Gerber bebe mamasında neredeyse bir tekel olmuştur, pazar payı yaklaşık yüzde 70 veya bunun da üstündeydi. (Bugün Beechnut yaklaşık yüzde 20-25, Heinz bebe maması ve diğer bazı organik üreticiler de pazarın geri kalanına sahip.) Geçen 77 yılda Gerber 75'ten fazla mama üreticisinin meydan okumasıyla karşılaştı, ama sonuç -çorbanın Campbell's tarafından domine edilmesi gibi- Amerika'da bebe maması pazarının Gerber'e ait olmasıydı.

40 yıl boyunca şirket eşsiz biçimde hatırdaki kalıcı sloganına tutundu: "Bebekler bizim işimiz-Bizim tek işimiz." Sadece çocuk beslenmesi için bir araştırma bölümü kurduğunu herkese ilan etti ve hızla annelerin güvenebileceği bir marka haline geldi. Halk tavsiye almak için şirkete yazmaya başladı ve 1938 yılında şirkete 800.000 soru ulaşmıştı. Bugün Gerber Araştırma Merkezi sadece çocuk beslenmesiyle uğraşan en büyük özel araştırma kurumu ve şirket bebek beslenmesinde en güvenilir Amerikan markası olma özelliğini sürdürüyor.

Zaman içinde daha fazla kazanmak için Gerber, bebe maması hazırlama çerçevesinde birçok adım attı. 190'dan fazla çeşit sundu. Aynı zamanda deniz aşırı ülkelere de açıldı ve hâlihazırda 80 ülkede 18 farklı dilde satış yapıyor. ABD'de İspanyol ve Latin kökenli aileler arttıkça şirket Orta ve Güney Amerika bölgelerinden meyve ve sebzelerle hazırlanmış tropik ürünlerini piyasaya sürdü.

(Gerber, yerel fırınların çeşitli ekmek ve kekleri süpermarketlerde ambalaj içinde satışa sundukları gibi, kendi ürünlerini süpermarket raflarına yerleştiren ilk ABD firmalarından biridir. Bebe mama çeşitlerinin çokluğundan -ve bu düşük fiyatlı ürünlerdeki kâr payının azlığından- market zincirleri en sonunda bu malların kendi memurlarınca istiflenmesine isyan ettiler. Çözüm her birinin içinde farklı bir çeşit bebe maması bulunan raflardaki kare metal sepetlerdi. Bu sepetler daha sonra diş macunu, tıraş sabunu ve şampuan gibi başka ürünler için de kullanılmaya başlandı.)

Gerber, yine bebek işi imajını koruyarak 1960 yılında Almanya'da üretilen ve bütün dünyada satılan plastik bebek ürünleri markası NUK'un 350 değişik

ürününü satmaya başladı. ABD’li tüketiciler Gerber-NUK markalı şişelere ve diğer bebek aksesuarlarına sıcak baktılar.

Gerber doğrudan iletişim sistemi, bütün ürünleri için indirim kuponları verme ve beslenme bilgisi iletme biçimleriyle yeni ana-babalarla ilişki kurarak başarılı bir politika uyguladı. Veriler çocuk doktorları, hemşireler ve hastanelerden yeni doğanların listeleri olarak toplandı. Gerber bebeğin doğumundan önce ve hemen sonra hedef kitlesine ulaşmak için etkin bir sistem kurmuş durumdaydı.

1960’ların ortasında şirket bütün bebeklere yönelik ürünler ürettiğini fark etti. Bebek hazır giyimi sektörüne girebilirdi ama bu tamamen farklı bir dağıtım sistemi gerektiren bir ürün yelpazesi olurdu ve asıl satış noktaları olan süpermarketlerde satılamayabilirdi.

Şirket kendine şu soruyu sordu: Kendi tarihi markası altında ve bu markanın gücünü hafifletmeden hangi yardımcı iş başlatılabılırdı? Cevap tüketiciyi ve yatırımcıları şaşırttı: Hayat sigortaları.

Gerber insanların kısa ve uzun vadeli hayat sigortası yaptırmaya istekli oldukları o dönemlerin az olduğunu anladı. Özellikle bir bebeğin doğumu, ilk çocuk, isteğin fazla olduğu o dönemlerden biriydi. Ebeveynler yeni sorumluluklarıyla yüzleşiyorlardı ve belki de kendi ölümlerinin aile üzerindeki etkisini düşünüyorlardı.

1967 yılında şirket bir yan kuruluş olarak Gerber Hayat Sigortası şirketini kurdu ve aracısız olarak çocuk ve yetişkin hayat sigortası satmaya başladı. Aslında doğum öncesi bilgi derlediği için pazarda iyi çalışan bir ağı zaten vardı. Doğum öncesi ve sonrası bilgilendirmeleriyle birlikte hayat sigortası broşürleri de göndermeye başladı.

Şirketin basılı sigorta ilanları, pullu zarfları her zaman Gerber bebek logosunu kullandı. Bu promosyonlar söz konusu firmanın, yeni bir iş yapmakta olsa bile, Amerikalıların geçmişte güvendikleri ve gelecekte de güvenebilecekleri bir firma olduğunu vurguladı.

Bugüne kadar Gerber Hayat Sigortası’nda 25 milyar dolar birikti, iki milyondan fazla insan sigortalandı. Tarafsız bir sigorta kuruluşu olan A. M. Best tarafından “A” sınıfı değerlendirilmesi aldı (on üç firmalık sıralamada üçüncüydü).

Gerber başka hiçbir sigorta şirketinin yapamadığı biçimde hayat sigortalama işinde kendine bir yer edindi. Bu GM’in

Frigidaire işine benziyordu, diğer firmaların hiçbirinin teknolojik gelişmeyi yakalayamadığı yerde GM başarı şansını yakalamıştı. Gerber de diğer hiçbir sigortacının yapmadığını yaparak yeni ebeveynleri ama sadece yeni ebeveynleri hedeflemişti.

MGM - Kumarhaneler ve Kumarhanelerin Ötesi

Bir film şirketi olan MGM bir zamanlar gökyüzündeki yıldızlar kadar yıldızları olduğunu söylerdi ve 1940'lı, 1950'li yıllardaki meşhur müzikallerin yapımcısı olarak bilinirdi. Savaş sonrası dönemde klasik olan Meet Me in St. Louis, Singin' in the Rain, ve The Band Wagon müzikallerini yapmıştı. Bütün MGM filmleri tanıdık kükreyen aslan maskotu Leo ve üstünde Latin özdeyişi "Ars Gratia Artis" (sanat sanat içindir) yazısıyla başlardı. MGM harfleri ve kükreyen aslan bu film şirketini aynı GE logosu gibi tanınmış bir Amerikan ikonu haline getirdi.

1969 yılında Las Vegas'taki otellerinden milyonlar kazanmış olan Kirk Kerkorian MGM stüdyolarını aldı ve Culver City

California'daki gayrimenkullerinin çoğuyla, filmlerden tanınan eşyaları, mesela The Wizard of Oz (Oz Büyücüsü) filminde

Dorothy'nin giydiği terlikleri sattı. 1973 yılında Las Vegas'ta ilk MGM Grand otelini açtı ve 1979 yılı itibarıyla MGM'in öncelikle ve en fazla bir otel firması olarak bilinmesi gerektiğini ifade etti.

1993 yılında şirket, yeni inşa edilen çarpıcı Las Vegas binası olan MGM Grand'ı açtı. Bu, 5.005 odasıyla dünyanın o zamanlar en büyük oteliydi. İçerdeki dekor stüdyonun film yapımlarına odaklanmıştı, Oz Büyücüsü temaları ve karakterleri kullanılmış, Emerald Şehir Casinos'u yapılmıştı.

Şirket, Kerkorian'ın iki kızının isimlerinin birleşmesinden oluşan Tracinda adını almıştı. Kerkorian film yapımcılığından kumarhane sahipliğine başarılı bir geçiş yapmış, Las Vegas'a sinema tarihini ve daha da önemlisi aile eğlencesini simgeleyen üç harfli MGM logosunu götürmüştü. Film ve televizyon yapım şirketleri olan Disney ve Universal de başarılı gezi ve tema parklarıyla bu farklı film şirketinin oraya gelişinin yolunu hazırlamışlardı.

MGM kârlı geleceğın, televizyon ve sinema filmleriyle risk almak yerine kumarhane işletmekte olduğuna karar vermişti.

Kerkorian'ın sahipliği süresince MGM film işinde iddialı olmadı, sadece birkaç başarılı film yaptı, mesela Thelma ve Louise, Berber Dükkânı (Barbershop) ve Yasal Sarışın (Legally Blonde).

Kerkorian, MGM'in şirket adını ve önceden var olan mülkünü satmaya çalıştı ama başaramadı -ilk olarak 1986 yılında Ted Turner'a, sonra da 1992'de borcunu aksatan İtalyan finansçısı Giancarlo Piretti'ye. Şirket Kerkorian'ın elinde kaldı ve diğer stüdyo mülklerini alarak kapasitesini genişletti. Ancak Hollywood film camiası içinde MGM başarılı filmler yapmak için gereken üstün yetenekleri çekemiyordu. Nihayet 2004 yılında Sony Pictures, MGM'in adı ve stüdyosu için iyi bir teklif verdi. Film yapımında şöyle böyle geçen 25 yıldan sonra Kerkorian kasasını doldurdu.

Kerkorian, Las Vegas'ta genişlemeye ve süregiden bir sermaye olarak MGM harflerini kullanmaya devam etti. Kerkorian 2000 yılında oteller patronu Steve Wynn'in Mirage otellerini satın aldı, zarif Bellagio oteli dâhil. Bu yeni birlik MGM-Mirage adını aldı ve altı oteliyle Las Vegas'ta en fazla otel odasına sahip oldu. Yakın zamanda yine Las Vegas'ta bulunan Mandelay Bay otellerini alarak bünyesine dört otel daha katmış oldu.

MGM yan iş efsanesinde son parça 2004 Aralık ayında ortaya çıktı, MGM-Mirage firması Las Vegas'ta 66 dönümlük arazi üzerinde devasa konutlar ve bir otel yapacağını ilan etti. Halen yürütülmekte olan projenin adı City Center ve ABD'de özel olarak finanse edilen en büyük inşaat. Ama binlerce daireyi satabilmek ve en iyi dükkânları ve restoranları çekebilmek için şirket yine projenin önüne MGM logosunu ve belki de aslan Leo'nun çizimini, eski film günlerinde olduğu gibi kullanabilir.

Yan ve Bütünleyici İşler Bulma Dersleri

Yan veya bütünleyici işler arandığında şirketin ana uzmanlık alanından uzaklaşılması gerektiğini savunanlar çoktur. Eğer firmanın yerleşmiş adı kendi ürettiğinden tamamen farklı olacak yeni ürün veya hizmete çok az veya hiç değer katmıyorsa bu doğrudur.

Daimler adını Chrysler'in önüne yazdığında tüketici bunu fark eder, çünkü aynı sanayide gerçekleşmiş bir birleşmedir ve Chrysler adı kaliteli Alman şirketinin adından yararlanır. Peki, Procter&Gamble adı Gillette firmasına artı veya eksi ne katacaktır?

Aynı şekilde yeni FedEx-Kinko birleşmesinden ne çıkacaktır? Buradaki işçiler sadece kargo iletiminde uzmanlaşmış olan verimli FedEx tarzında mı eğitileceklerdir? Kinko bir dizi ev ofisi türü hizmet sunar ve buradaki cevaplanmamış soru uygun FedEx bürolarının dışında Kinko kullanıcılarının bu birleşmeden çıkarı ne olacaktır? FedEx yeni ve geliştirilmiş bir müşteri hizmeti mi sunmaya başlayacaktır?

Ana Uzmanlık İkilemi

Ana işlerinden farklı yardımcı veya bütünleyici iş yapmak isteyen şirketler için olası tehlikeler vardır. Bu risklerden bazıları yabancı iş kültürleri, farklı dağıtım sistemleri, yeni ve bilinmedik bir müşteri zemini, kâr marjları ve yeni bir pazar veya sanayide başarılı olmak için gereken uygulama bilgisidir.

Yan iş tercihinde kötü seçimin bir örneği yapımcılığını üstlendiği ve yayımladığı birçok kültür ve tarih programını kitaplaştırmakta başarılı olan PBS televizyonudur. Bu yeni ve önemli bir kazanç imkânı sunan iş modeli, Kuzey California'da medya danışmanlığı yapan BMR şirketi tarafından kamu istasyonlarına bir yöntem olarak (daha sonra buna en fazla uygun olan History Channel'a da) önerilmiştir; yani ABD'de yayımlanan programların kitaplarını basarak para kazanma modeli.

Bir PBS istasyonu televizyondan yapılan kitap satışlarında başarılı olduktan sonra bulunduğu büyük şehirde kendi kitapçısını açmaya karar verdi. İstasyonun izleyicileri durumdan haberdardılar ve yerel müşteri araştırması insanların bu kanala saygı duyduklarını gösteriyordu.

Kâğıt üzerinde fikir uygulanabilir görünüyordu, kanal kendi kitap dizilerini, diğer PBS kanallarında yayımlanan belgesellerin kitaplarını ve farklı başlıklarda bütünleyici kitapları satacaktı. Ek olarak, kitapevi PBS'in çocuk yayınlarından Susam Sokağı; Teletubbies gibi programları da kitaplaştıracaktı.

Kitabevi pahalı bir başarısızlık oldu, henüz vakti gelmemiş bir fikirdi. PBS kanalı mektupla kitap satınca kitabevini de tutturacağını sandı ama toptan ve perakende satış disiplinleri tamamen farklıydı. Gerçi deneyimli bir kitapçıyı işe almıştı ama sınırlı sayıda kitap önerisiyle kazancı nasıl yakalayacağını planını yapmamıştı, ayrıca bu kitapların birçoğunun internetten ve kitapevleri zincirlerinden PBS'in kendi dükkânında sattığından daha ucuza alınabileceğini hesap etmemişti.

En sonunda kitapevi okurların protestosu olmadan kapandı. Kanal potansiyel olarak kârlı görünen bir işe el atmıştı. Ama ana işi olan medya ve programcılıktan çok uzaklaşmıştı.

Ana İşi Bütünleyen İş

Ana iş dinamiği içinde bütünleyici bir iş bulmanın zor olmayan bir yöntemi de mevcut müşterilere fikirlerini sormaktır. Eğer bir firmanın müşterisiyle iyi işleyen, samimi bir ilişkisi varsa, müşteri bir rakip veya başka bir firma hakkında şikâyetlerini içeren bilgiler verebilir.

Yıllar boyunca New York'taki Leebo Matbaası yine Manhattan'da bulunan kozmetik sanayisi için yüksek kalitede dört renkli antetli kğıtlar, kitapçıklar ve broşrlar basıyordu. Bu rekabetin fazla olduğu bir işti ve yerel ve ulusal matbaalar Revlon, Chanel ve Manhattan'da yerleşmiş olan diğer kozmetik firmalarının işlerini almak için yarışıyorlardı.

Leebo'nun başkanı, ilave veya bütünleyici iş bulmak için müşterilerine diğer tip baskı işlerini sormaya başladı. Birçok görüşmede, müşterilerin daha az karmaşık baskı işlerinden duydukları memnuniyetlerini dinledikten sonra sık sık tekrarlanan büyük bir şikâyet duydu: Birçok matbaa her kozmetik kutusunda bulunan ince, katlanmış prospektüsü basmak istemiyor veya kötü basıyordu.

Paket prospektüsleri ince kğıda basılıyordu ve kutuya girebilmesi için özel bir biçimde katlanması gerekiyordu. Leebo'nun başkanı diğer matbaaların bu zahmetli ve çok ayrıntılı işe niye girmek istemediklerini anlıyordu. Ama o ve meslektaşları o ince ayrıntıyı keşfedene kadar sorun üzerinde çalıştılar. Leebo mevcut müşterilerinden birinden yeni bir paket prospektüsü baskı işini alarak zorluk ve kârlılığı tartmak istedi.

Sonuçta bugün Leebo paket prospektüslerinde ustalaşmış durumda. Ve bu ustalığı sayesinde zengin kozmetik müşterilerinden işler almaya devam ediyor. Eğer Leebo başkanı diğer matbaaların işlerini ve diğer firmalar hakkındaki şikâyetleri soruşturmasaydı bu yeni iş alanı asla ortaya çıkmayacaktı.

Bu soruşturma adımı yöneticinin atacağı en kolay adımdır, özellikle işi iyi bilen bir satış sorumlusuyla birlikte müşterileri ziyareti âdet haline getirirse. Soruşturmanın yöntemi fazladan bir inceleme çalışması gerektirmez, sadece gayri resmi biçimde konuşmak ve bilgi almak üzere dinlemek yeterlidir.

Ana İş İçinde Yer Alan Yardımcı İş

Yeni ürünler arayan veya yardımcı bir iş yaratmak isteyen firmalar için yanıt firmanın içine bakmakla bulunabilir. İyi bir başlangıç, sunulan ürün veya hizmetlerin envanterine bakılması ve yeni pazarlara girebilmek için bunların genişletilebilir veya yeniden tasarlanabilir olup olmadığının tespit edilmesidir. Bazı durumlarda sürpriz veya tersine düşünme özgün bir görüşü ortaya çıkarabilir.

Burada incelemeye değer bir vaka Georgia, Norcross'tan Conway Data adlı şirkettir. Bu şirket 1954 yılında kurulmuş ve emlak ve inşaat alanlarında özgün bir dergi olan Site Selection dergisinin yayımcısıdır. 1990'ların ortasında yeni atanan bir işletme müdürü Conway Data'nın durumunu incelemiş ve sınırlı bir alan olan inşaat sektörünü hedefleyen birkaç dergi daha olduğundan reklam gelirlerinin azalmakta olduğunu görmüştür.

Müdür bu sorunu inceler, amacı 50.000 kişilik dergi abonesi zemininde yeni kazançlar elde edebilmek için ne tür ilave ürün veya hizmet sunabileceğini bulmaktır. Reklamcılığın ötesinde, forumlar ve seminerler düzenlemek gibi fikirleri bir hafta boyunca ele aldıktan sonra o ve yardımcıları dinamik bir kavram bulamazlar.

Müdür abonelerin istatistiksel ayrıntılarını incelemeye başladığında görür ki, kendi şirketi olan Conway Data bazı sanayiler hakkındaki olguları derlemiştir; bazı sanayilerin standart sanayi sınıflandırma kodları (SIC), yıllık gelirleri ve diğer durum bilgilerini. Bu onun yeni iş arama yönünü tamamen tersine çevirir. Artık bu firmalara yeni bir hizmet pazarlamakla ilgilenmiyordur da tam tersiyle ilgileniyordur: Kim kendilerinin bu özel listede yer almalarını isteyebilirdi?

Kim, Conway Data firmasını ve onun Site Selection dergisini kullanarak 50.000 inşaat firması yöneticisine ulaşmak için para verebilirdi?

Müdür bir kez düşünce sistemini tersine çevirdikten sonra bu yeni işin olası müşterilerinin kimler olabileceğini araştırmaya başladı. Olası bir pazar Avrupa ekonomik kalkınma örgütleriydi. Avrupa bölgeleri ve şehirleri Avrupa Birliği içinde bir ofis açmak ya da fabrika yapmak isteyebilecek Amerikan firmalarının üst düzey yöneticilerine ulaşarak onlara kendi ekonomik geçmişlerini ve altyapılarını anlatmak istiyorlardı.

İlk adım, bazı daha büyük Avrupa ajanslarıyla temas kurmak ve bir fizibilite

incelemesi yazarak teoriyi bir ön sınava tabi tutmaktı. Müdür başlangıçta aldığı olumlu geri bildirimle Dünya Ekonomik Kalkınma Servisi (WEDS) adını verdiği yeni bir iş başlattı. Bu işin Avrupa merkezli olmasını istiyordu ve Roma’da uluslararası tecrübesi olan deneyimli bir iş adamını görevlendirdi. Aynı zamanda ABD firmalarının denizaşırı ülkelerdeki gereksinimleri konusunda bilgi sahibi olan New York merkezli Freeman Global şirketinin sunduğu hizmetten de yararlanmaya başladı.

WEDS’in ilk müşterisi İtalya’nın Trieste şehriydi, tıbbi ve bilimsel zeminin gelişmesini amaçlayan bir bilim camiası. Proje, Trieste’de iş yapmanın avantajlarının yazılı olduğu 12 sayfalık dört renkli bir kitapçıktı. Kitapçık Site Selection dergisinin içinde ilave olarak verildi. Bir açıklama mektubuyla birlikte ABD bilim ve tıp firmalarının nispeten daraltılmış listesine postalandı. Arkasından Trieste’ye ilgi duyabilecekler telefonla arandılar.

Zaman içinde WEDS hedefe yönelik bir projenin faydalarını gören başka Avrupa kalkınma ajansları bulmayı başardı. Sonunda işletme müdürü, bu yardımcı ancak ana iş içinde yer alan iş için son kazançlı hamleyi yaptı: Avrupa ajanslarının, ABD’ye gelerek işle ilgilenen ve önceden bilgilendirilmiş Amerikan firmalarıyla görüşmelerini sağlamak için bir randevu hizmeti sunmaya başladı. Bu randevular programlı ve düzenliydi ve bir WEDS mensubu Avrupalıların Amerika yolculuklarında onlara rehberlik ediyordu.

İşte akıllı bir yeni iş fikrinin bulunmasına bir örnek. Conway Data firması sahip olduğu bilgileri değerlendirilerek yeni ve değişik bir iş kurdu. Daha sonra Conway Data bir yeniden yapılanma dönemi geçirdi ve WEDS işine devam edilmedi ve randevu işleri İspanyol ve Alman kalkınma ajanslarıyla çalışan Freeman Global’e devredildi.

Başkalarından Kopya Çekilen Yardımcı İşler

Bazen yeni bir iş fikri başka bir firmanın yaptığı yardımcı işi incelemekten daha ötede değildir, bu başka firma bir rakip de olmayabilir. Bir fikirden kopya çekilmesi ya da onun taklit edilmesi, önemli bir başlangıç sermayesi yatırmadan başarılı bir konsepti uzaktan incelemenin avantajını içerir.

Bu benzer işlerin en başarılılarından biri General Electric firmasının GE Capital adlı işletmesidir. Bu işletme GM'in müthiş gelir getiren GMAC finansman modelini uygulamıştır. 1932 yılında General Electric Contract şirketi olarak işe başlar. Özgün fikir GE müşterilerinin beyaz eşya alımlarına kredi vermektir, tıpkı GM'in otomobil kredisi vermesi gibi.

İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra General Electric Credit şirketi borç para vermeye başladı, ticari kâğıtlarla ve müşteri kredilendirmesiyle ilgileniyordu. Mali ürünlerin tedarikçisi olduğunu ifade edebilmek için 1987 yılında adını GE Capital olarak değiştirdi. 2002 yılında dört ayrı birim olarak yeniden örgütlendi: Ticari Finans, Müşteri Finansı, Donanım Servisi ve Kapital. 2004 yılında dünya çapında 47 ülkede önemli bir rakam olan 500 milyarı dolar toplamıştı.

Başka bir firmanın başarılı yardımcı iş modelini izleyerek yeni bir yan iş kurma konusunda eskiler şöyle diyor: “Sürünün bir adım önünde olmak.”

Yardımcı İşler-Sonsöz

Her firmanın yapmak istediği Apple'ın iPod'u kadar başarılı bir ürün çıkarmak, yani ana bilgisayar işinin sınırları içinde yeni ve yan bir iş yaratmaktır. Tüketici Apple'ın müzik çalan bir alet yapabilecek teknolojiye sahip olduğunu kabul etmekte hiçbir güçlük çekmemiştir.

Sloan otomobil dışı işleri miras almıştı ve eğer firma içinde güvendiği insanlar (başta Kettering) aksini düşünmeseydi lokomotif, buzdolabı ve havacılık işlerini GM bünyesinden çıkarırdı. Ek olarak, bu yan girişimlerin henüz emekleme çağında olduğunu ve GM'in de diğer alanlarda olduğu kadar bu alanlarda da başarı şansına sahip olduğunu her zaman ifade etti.

Sloan için her işin ölçüsü şuydu: "Eğer tatmin edici kâr yoksa iş bırakılmalıdır." Bu ilke GM'in otomobil üretimi olan kendi ana işinde yoğunlaşarak devam etmesini sağladı. Ve böylece iki yan işi -buzdolabı ve havacılık- işletmek zorlaştığında da GM kâr etmeyi sürdürdü. Bu yan işler satıldıklarında da şirkete para kazandırdılar.

Adem-i Merkeziyetçi Örgüt ve Mali Kontroller

Sloan'dan önceki kurumsal sistem. Sloan'ın 1919 yılında yaptığı “Şirket Yapılanması”. GM'de adem-i merkeziyetçiliğin başlangıcı. Sloan'ın planı uygulanıyor. Sloan'ın iki ana ilkesi. Sloan'ın beş örgüt hedefi. Adem-i merkeziyetçilik uygulanıyor. Mali kontroller ve yönetim kurulu. Smithsonian modeli: Etkin adem-i merkeziyetçilik. Etkin adem-i merkeziyetçiliğin yönetsel dersleri.

Şirketlerin ve tarihsel olarak onların kuruluş biçimlerinin yüzyıllardır ayakta kalan bir modeli izlediklerini hatırlamak önemlidir. Bu sistemin izleri eski Yunan ve Roma ordularının örgütlenmesinde veya Katolik Kilisesi gibi devasa bir kurumun personelinin etkin yönetiminde görülebilir. Statü hiyerarşisi, mutlak iktidarın zirvede, hizmet veya köleliğin de altta olduğu bilinen bir piramitten meydana gelir.

Uygar dünyadaki sosyal yapının başarılı büyük örgütlenmelerinden biri olan eski Mısır'ın siyasi sistemini incelemek, bugünün modern şirketinin başlangıç evrelerini gözlemlemek demektir. Mısır komuta zincirinde firavun en üstte yer alıyordu, büyük güçleri olan birçok seviyeden rahip ondan sonra gelirdi, bunların altında da yurttaşların güvenli yaşamlarını kontrol eden sivil memurların oluşturduğu bilgili yönetim kademesi geliyordu ve en son olarak da sıradan halk ya da işçiler vardı.

Geçmişteki veya günümüzdeki bütün örgütlerde büyük başarılar için iki unsur gereklidir: liderlik ve politika. Bir toplum veya bir kurum güçlü bir lidere sahip olabilir; ama eğer bununla uyum içinde işleyen bir sistem yoksa liderin değeri en aza iner. Benzer şekilde akıllı bir liderin vizyonu ve bilge rehberliği olmadan bir sistem maksimum potansiyeline asla ulaşamaz. Alfred P. Sloan, Jr., GM'in hem lideri hem de sistemi haline gelecekti.

Pierre du Pont 1920 yılında GM başkanı olduğunda Alfred P. Sloan ve diğer üç yöneticinin yer aldığı yeni bir yönetim kurulu oluşturdu. Bu yeni grup bölüm müdürlerinden oluşan verimsiz bir kurulun yerini aldı, eski kurulun mensupları da yönetim kuruluna danışmanlık yapma görevine getirilip daha geri bir konumda kaldılar. Sloan o günler için şöyle yazar: “Acil bir biçimde gerçekleştirilen bu değişiklikler, GM'in tepeden tırnağa, sanayi felsefesinin köklerine giden bir yeniden örgütlenmeyle çakıştı.”

GM'in talihini sonsuza kadar değiştirmek bu "tepeden tırnağa yeniden örgütlenme" aynı zamanda küresel iş camiasını da derinden etkiledi. Bu değişikliklerin kaynağı Sloan'ın 1919 yılında otokratik GM başkanı William Durant'ın yönetimindeyken çektiği sıkıntılar sonucunda yazdığı bir belgeydi. Bu belgeye uygun biçimde Şirket Yapılanması adı verilmişti. Sloan yıllar sonra yaşamöyküsünü yazarken bu çalışmanın etkisinin bilincindeydi: "Bu plan yönetim politikasının temeli –örgüte hâkim olan adem-i merkeziyetçiliğin temel ilkelerinin bir ifadesi– haline geldiğinden, ABD'deki büyük çaplı sanayi girişimlerinin üzerinde birtakım etkileri olduğu söylenmiştir."

Sloan'ın GM dönüşümündeki ana teması, örgütün merkezi tek adam, tek yönetim biçiminden, sorumluluğun paylaşıldığı ve sorumlulukların belli olduğu daha demokratik, adem-i merkeziyetçi bir sisteme geçişti. Peter Drucker sorunu şöyle toparladı: "GM bütün kararların tepeden alındığı ve bölüm yöneticilerinin idari memurluktan biraz daha fazlasını yaptıkları merkezi bir örgüt olarak çalışamaz."

Sloan Şirket Yapılanması'nı Nasıl Yazdı?

Sloan şirket yapılanması için bir fikir edinmediği iki özel alanı gösterdi: ordu ve sanılanın aksine Du Pont. İkincisi 20. yüzyılın başlarındaki yeniden örgütlenmesi esnasında birçok modern fikri uygulamaya başlamıştı. Ama Sloan şunu ifade etti ki, Du Pont yöneticileri GM'e geldiklerinde bu insanlar (Pierre du Pont, Raskob, Brown) düşünme biçimini etkilemişlerdi: "İki plan arasında özellikle bir benzerlik yoktu, sadece adem-i merkeziyetçi yönetim felsefesi benziyordu."

Aslında yeniden örgütlenme düşünceleri yıllardır beyninde dolaşıyor olabilirdi ama United Motors'un (UM) başına geçtiğinde adem-i merkeziyetçi plana dair ilk düşünceler aklına gelmeye başladı. UM, 12 ayrı firmadan oluşuyordu, bunların her biri farklı bir parça üretiyordu, bu firmaları tek birleştiren gerçek GM bünyesinde olmaları ve otomobil üretim işinde çalışmalarıydı.

United Motors başkanı olarak Sloan'ın attığı ilk adımlardan biri tamir ve servis bölümlerini tek bir birim haline getirmek oldu, yeni kurulan UM servis şirketi bu adla ulus çapında yayıldı. Bu hamle mantıklı görünüyor, bölümleri temsilen bir servis birimiyle yerleşim, personel, pazarlama ve reklamcılık konularında avantaj sağlanmış oluyordu. Bir isim altında bir servis merkezinin olması farklı yedek parça firmalarının adlarıyla tamir istasyonları kurmaktan daha kolay ve daha teşkilatlıydı.

Ama United Motors bölüm başkanları (hepsi de Sloan gibi önceden küçük şirket yöneticileriydi ve yine tam bir bağımsızlığa alışmışlardı) bu fikre karşı çıktılar. Sloan'ın kazanması gerekiyordu: "Bölümler doğal olarak bu fikre direndiler ama ben bunun gerekliliğine onları ikna ettim ve ilk defa olarak adem-i merkeziyetçi yönetimin ortak fayda için bazı işlevlerini terk etmesi gerektiği konusunda bir şey öğrendim."

Daha sonra GM'de de Sloan, dik kafalı bölüm yöneticilerini şirketin hayrına olacak işler konusunda ikna etme işini sürdürecekti.

Her United Motors bölümünü kendi kârlılığından sorumlu tutmak Sloan'ın planında başka bir önemli somut ilkeyi temsil ediyordu. Başkan olarak her firmanın kâr ve zararıyla ilgileniyordu ve bölümlerin uyması gereken standart bir muhasebe sistemi yerleştirdi. Bu yeni mali sistem sayesinde Sloan ücret sistemi, pahalılık, hammadde alımı, kiralar ve diğer masrafları net bir biçimde görebildi. Şimdi her bölümün gerçek kârlılığını belirleyebilmek için bu harcamaları

gelirlerden çıkaracaktı.

Bu yeni olgularla donanımlı hale gelen Sloan, her bölümdeki çizgiyi aşan maliyetler veya diğer sıra dışı değişkenlerle ilgili sorunlu noktaları tespit edebiliyor, UM'in kâr ve zararında her bölümün payını kesin olarak değerlendirebiliyordu.

1918 yılında GM'in büyümesi sonucunda United Motors bünyeye katıldıktan ve Sloan da başkan yardımcılığına getirildikten sonra William Durant, Sloan'ın bölümlerin kâr-zarar verilerini bulma yöntemine ilgi göstermedi. Bu, Sloan'a tuhaf göründü: “Artık yatırım kârlılık oranını belirleyemiyordum. Bunun anlamı şuydu, işletme alanımdaki yönetsel kontrolün bir kısmını yitirecektim.”

Sloan kendini mutsuz biçimde Hyatt Rulman'da ilk işe başladığı zamanki gibi yardımcı bir konumda buldu; karar alma işinden sorumlu biri vardı ve ona göre bu kişi işi beceremiyordu: “Kâr eden bir grubu işlettiğimi biliyordum, benim işletme sonuçlarımın kâğıt üzerindeki kâr tarafından yutulmasını değil, performans sergilemeye devam edebilmeyi istiyordum.”

William Durant'ın bütün bölümleri birbirine karıştırmasıyla GM'deki her bölüm büyük bir şirket kazanında birleşiyordu ve şirkette hangi bölümün kârlı, hangisinin zararlı olduğunu tespit edebilecek kesin veya güvenilir bir sistem yoktu.

Sloan'ın bölümlerin kâr ve zararını birbirinden ayrı ve müstakil tutmaktaki amacı maddi kazanç elde etmek değildi. GM'deki maddi koşulları iyiydi ve William Durant tarafından da seviliyordu. Ayrıca büyük bir hisse senedi varlığı vardı, Hyatt Rulman'daki hisselerini GM hisselerine dönüştürmüştü. Eğer Durant Wall Street'tekileri GM'in olumlu çabaları konusunda ikna edebilirse, GM hisse senetleri yükselecekti ve Sloan da büyük paralar kazanacaktı.

Sloan iki taraftan da sarılmış bir durumdaydı, United Motors'un başkanıydı ve aynı zamanda GM'in başkan yardımcısı olarak Durant'ın yönetim kurulunun bir üyesiydi. Aslında kendi kendine hesap verir durumdaydı ve bir yönetim kurulu üyesi olarak her bölümün net verimliliğini nesnel olarak bilmek istiyordu. Çünkü şuna inanıyordu: “Şirketin genel müdürlerinin parayı en iyi nerede kullanabileceklerini bilmemeleri mantıksızlıktı.”

Ve Sloan'a daha tuhaf gelense GM yönetim kurulunun diğer üyelerinin sadece kendi bölümlerinin gündemini öne çıkarmakla ilgilendikleri gerçeği idi.

Bir Adam, Bir Plan, Bir Örgüt

GM’de Sloan iki konu hakkında rahatsızdı: Bölümlerin mali sorumluluğu yoktu ve kendi bölüm programlarından başka bir şey düşünmeyen diğer yönetim kurulu üyelerinin gizli iyimserliğinden de sıkıntı duyuyordu. Bu sorunu çözebilmek için William Durant’a değişim önerilerini yazmaya karar verdi. Gerçi 1919 yılında Du Pont firması bazı elemanlarını GM’e yerleştirmişti; ama başkan William Durant hâlâ kontrol gücünü elinde tutuyordu.

Durant, başkan yardımcısının bölümler arası ilişkiler konusunda bir komiteye başkanlık yapmasına izin vererek Sloan’a bir şans vermiş oldu. Sloan düşüncelerinin bilinmesi konusunda arzuluydu ve bir yıl örgütü nasıl geliştirebileceği konusunda çalıştı. Nihayet Aralık 1919’da raporunu verdi. Ana noktaları burada özetlemek faydalı olacaktır:

- Bir işletmenin (GM bölümü) amacı sermayeden kazanç sağlamaktır.
- Eğer tatmin edici miktarda kâr elde edilmiyorsa iş bırakılmalıdır.
- Kârlı olan bir iş daha geniş bir pazara açılmalıdır.
- Adil bir kârlılık için, bölümler arası satışlarda maliyete bir kâr yüzdesi eklenmelidir.

Kısaca Sloan bir bölüm veya işi ölçebilmek için tek mali değişken olarak kazanç oranının alınması gerektiğini belirtti. Ama bölüm işletmelerinde kazanç oranının yararlarını da algılamıştı.

- Her bölüm şirkete olan katkısını tanımladığında ve arttırmak istediğinde moral yükselir.
- Bölümün yatırım sermayesinin net kazancını doğru kıyaslayabilmek için doğru istatistiksel tahlilleri yapmak gerekir.
- Bu, sermayenin en gerekli yere yatırılmasını kolaylaştırır.

Sloan şöyle yazdı: “Bu, GM’deki mali kontrolün ilkelerinin ilk defa yazılı bir şekilde ifade edilmesiydi.”

İki Ana İlkeyi Aktarmak

Sloan Şirket Yapılanması hakkında çelişkili duygular hissetmiş olmalı. Bir yandan bu çalışma GM için gereken değişiklikleri dikkatle özetlerken, diğer yandan da GM’i daha sıkı kontrol altına almakla hiç ilgilenmemiş olan William Durant’a sunuluyordu. Dahası Henry Ford gibi diktatörce bir yönetim tarzını benimsemiş olan Durant, şirketteki tek karar mercii ve dolayısıyla otoritenin merkezi olmanın gücünü taşıyordu.

Sloan düşüncelerini ifade etmek için bir başka yol buldu, Durant’ın etrafından dolaşarak Şirket Yapılanması’nı GM yöneticilerine dağıttı. Bu çalışmanın büyük popülarite kazanmasını alçakgönüllülikle bir “bestseller” kitaba benzeterek açıkladı ve çok sayıda kopyasını bastırdı. Sonuç olağanüstü olumluydu: En sonunda GM’de biri şirketin mali ve örgütsel kaosunu çözümlemek için bir plan yapmıştı.

Sloan, daha sonra Eylül 1920’de tarihi değiştirecek bir hamle yaptı, Şirket Yapılanması’nı yeni GM başkanı olan Pierre du Pont’a gönderdi. Bu hesaplanmamış bir risk değildi, GM mali sorunlar içine girdikçe William Durant’ın yıldızı sönmeye başlamıştı ve öyle görünüyordu ki, Du Pont firması şirketi yönetmeye hevesliydi.

Sloan, General Motors’ta Geçen Yıllarım başlıklı otobiyografisinde Pierre du Pont sahneye çıkana kadar Şirket Yapılanması’nın iki ana ilkesini açıklamayı bekletti. Bu, öyle görünüyor ki, hem anlatısındaki tarihi ve kronolojik noktanın hem de gerek GM’in gerekse kendi kariyerinin dönüm noktasının işaretlenmesini temsil ediyor. İlkeler arasında şu ifade de vardı:

Hiçbir işletmenin genel müdürünün sorumluluğu asla sınırlanmamalıdır. Bu tür bir yönetici tarafından yönetilen her örgüt, gerekli işleviyle tamamlanmış ve içerdiği inisiyatif ve mantıksal gelişimi uygulamaya sokma yeteneğine kavuşmuş olacaktır. Merkezi örgüte ait bazı işlevler şirketin mantıksal gelişimi ve doğru kontrolü için kesinlikle esastır.

Bir şirketin, bölümlerini yetkilendirerek; ancak bunların merkezi otoriteye rapor vermeye devam etmesini de sağlayarak nasıl çalışacağını ifade eden bu cümleler, Sloan’ın yıllar boyu üzerinde düşündüğü fikirlerin ortaya koyuluşuydu.

Beş Hedef

Daha sonra Sloan iki ilkeyi beş öncelikli hedefle birleştirdi:

1. şirketin faaliyetini oluşturan farklı bölümlerin sadece birbirleriyle ilişkilerinde değil, merkezle olan ilişkilerinde de işlevlerini kesin biçimde belirlemek.
2. Merkezi örgütün statüsünü belirlemek ve bu merkezi örgütün faaliyetini şirketin bütünüyle eşgüdüm içine sokmak.
3. şirketin bütün yöneticilerinin kontrolünü başkanda birleştirmek.
4. Doğrudan başkana rapor veren yöneticilerin adedini makul bir sayıya indirmek.
5. Her bölümde diğer bölümlerin de danışman olarak katılacakları zeminleri oluşturmak.

Sloan'ın metni hafif değildi ve bu ayrıntılı hedeflere “büyük lokma” olarak bakıyordu. Ancak bu beş noktada modern ve verimli bir şirket sisteminin asıl temeli rahatlıkla görülür. Bölüm başkanları birçok alanı kontrol edeceklerdi; ama hepsini değil ve diğer konular GM başkanının işi olacaktı. Başkanın bunun dışında da ayrıca geniş güçleri kalacaktı. Aslında bu ABD politik sisteminden fazla farklı olmayan demokratik bir sistemdi, tanımlanmış yetki ve güçlerin birbirlerini denetlemeleri ilkesiydi.

Son tahlilde, yerleşmiş geleneklere ve kurumlara karşı çıkan biri olan Sloan, William Durant ya da Henry Ford'un diktatöryel, tek adam yönetiminin sonlanmasını önermişti. Sloan yıllar sonra şunları söyleyecekti: “Böylece çalışmadaki örgüt ilkeleri modern GM için sanayi örgütlenmesinde tam merkezîyetçilikle tam adem-i merkezîyetçiliğin aşırılıkları arasındaki mutlu orta yolu bulmuş oldu.”

Bu “mutlu orta yolu” yaşayabilmek için Sloan'ın önerisinde son bir cümle daha vardı, şirketi adem-i merkezîyetçi bir şekilde yeniden biçimlendirebilmek için yeni çizilmiş bir örgüt şeması. Bu açık ve net plan, teoriyi açıklamak için şekli kullanan Sloan'ın mantık ve yeteneğini gösterir. şirket Yapılanması'nın ağır üslubu iyi düşünülmüş ve iyi yapılandırılmış bir şemayla açık ve net bir şekilde basitleştirilmişti.

Ocak 1921'de bu şemada 110 ayrı örgütsel ve işlevsel kutu vardı. GM bölümlerinin başkanları (bunların hepsi orta kademede “işletme kadrosu”

düzeyindeydi) yeniden örgütlenen şirket hiyerarşisindeki yerlerini açıkça görebiliyorlardı. Artık onların finansman, emlak, araştırma ve tasarım üzerinde yetkileri kalmamıştı. Bunun yerine yönetim kuruluna doğrudan rapor vermeleri gerekiyordu.

1921 şemasında her özel isimli şirket varlığı yani arabalar, kamyonlar ve otomotiv yedek parçası firmaları kendi farklı kutularını açıkça görüyorlardı. Bölümler ayrıca fark ettiler ki, kendi özerkliklerinin sonucu olarak yükselebilir veya düşebilirlerdi. Bütün örgüt yollarının başkana çıkmasının yanında önemli olan bir başka husus da Chevrolet gibi önemli bir bölümün bile GM denen daha büyük varlığın sadece bir bölümü olduğunun görülmesiydi.

Tam yetkili başkan olarak bütün GM bölümlerini uyumlu çalışan bir şirkete dönüştürmesi Alfred P. Sloan'ın yaklaşık on yılını aldı. Sonuçta büyük ve başarılı bir amaç için birbirleriyle uyum içinde çalışan merkezi otoriteyle adem-i merkezîyetçi yönetimin verimli evliliği ortaya çıktı.

Peter Drucker 1943 yılında şirketin tarihi dönüşümünü şöyle yazdı:

Böylece GM federalizm konusunda bir deneme haline geldi –bütün olarak fazlaca başarılı bir deneme. GM en fazla şirket birliğini en büyük bölümsel özerklik ve sorumlulukla birleştirmeye çalışıyordu. Yerel kendini yönetim sayesinde, birliği kurmayı amaçlıyordu.

Yönetim Kurulu Planı Uyguluyor

1921 yılında yeni yönetim kurulu can çekişmekte olan şirkete derhal hayat vermeye girişti. Üyeleri Pierre du Pont, Sloan, John Raskob ve J. Armory Haskell'di. Sloan bu dörtlü hakkında ilginç bir gerçeği dile getirir: Aralarında hiçbirinin otomotiv deneyimi yoktur. (Sloan: "Ben araba işinde hâlâ pek gelişmiş değildim.")

1920'den önceki yıl, GM satışları bütün zamanların en yüksek rakamına ulaşmıştı: 393.075 araca. Sonra 1921 yılında savaş patlayıp araç talebi azalınca satışlar birden 214.799 araca düştü, 178.275 araçlık ya da yüzde 46 oranında bir düşüş söz konusuydu. Net satış gelirleri de aynı şekilde 262.833 milyon dolara inmişti, bu yine yüzde 46 oranında bir düşüşe tekabül ediyordu.

Şirket kendini ciddi finans ve stok sorunları içinde bulunca, 1921 yılında yönetim kurulunun yeniden örgütlenmesinde isabetli ve isabetsiz kararlar söz konusu oldu. GM yaşamak için soluk almaya çalışırken William Durant'ın şirketle olan ilişkisi kesilmişti ve karar verme yetkisi yönetim komitesine aitti...

Oto üretiminde hiçbir bilgileri olmamasına rağmen bu dört adamın GM'e otomobil konusunda uzman olanların bakamayacakları bir biçimde baktıkları da akla yatkın bir düşüncedir.

Bu kurul oto yapım deneyimiyle kısıtlanmamıştı ve nihayetinde şirket için yararlı olan devrimci çözümleri uygulamaya koyuldular. Aslında, bu grup sadece daha fazla otomobil satmaya değil; otomobil işinde üretim faaliyetinin uzun vadeli başarısıyla ilgili kritik ve genel sorunları çözmeye de odaklandı.

(Bu dörtlü grup, üç büyük otomobil şirketinin hiçbirinde en üst yönetimin otomobil işinde akıllı ve deneyimli olmamasının belki de Amerika'da son kez görüldüğü koşulları temsil ediyorlardı. Gelecek 60 yılda mesela Charles Wilson, Lee Iacocca ve Jurgen Schrempp otomobil şirketlerinde en üst görevleri alabilmek için geçmiş otomobil deneyimlerine dair etkileyici özgeçmişlerini sunacaklardı.)

Bu yönetim kurulunun çalışması, adanmış bir grubun uyumlu işleyişini gösterdi. Sloan 1921 yılında sorunları çözmek için kurulun resmi olarak 101 defa toplandığını gururla belirtir. Üyeler sorunu derinliğine anlayabilmek için bütün GM fabrika ve ofislerini gezmeye karar verdiler. Ama bu şirkette neyin yolunda gitmediğini Sloan biliyordu: "Anladık ki GM'in üretilen arabalarla ilgili açık bir

politikası yoktu ve bu da işin bundan sonraki düzeni olacaktı.”

Adem-i Merkeziyetçilik Konusunda İlk Girişimler

Alfred Sloan, GM bölümlerinin ve bu bölümlerin yöneticilerinin Şirket Yapılanması'nda önerdiği yeni federal adem-i merkeziyetçilik düşüncesini uygulamakta gönülsüz olacaklarını anladı. Bu, önceden iktidarı elinde tutan insanların, şimdi bunu yeni oluşturulmuş, merkezi bir otoriteyle paylaşmaktaki gönülsüzlüklerinin açığa çıktığı klasik bir örnekti. Ulus inşasına ait tarihi örnekler de –Almanya'da Bismarck, İtalya'da Garibaldi– yeni ve daha büyük bir varlık tarafından yutulmaktan korkan küçük bölgelerin benzer gönülsüzlüklerini anlatır.

Dahası beş GM oto şirketindeki yöneticilerden birçoğu teknisyenlikten dükkân yöneticiliğine, oradan da bölüm yönetim kademelerine yükselmiş insanlardı. Bu yeni adem-i merkeziyetçi sistemde örgüt değişimlerini aktaran yönetim kurulu üyelerine otomobil yapmakla hiçbir ilişkileri olmayan ve New York'ta yaşayıp rakamlardan anlayan adamlar olarak bakılıyordu.

Pierre du Pont ve Sloan, Michiganlı William Durant gibi arabalara karşı doğal bir “yakınlık” duymuyorlardı. Sorulan soru şuydu: Bu (Raskob hariç hepsi de üniversiteli olan) Doğulular araba işinin girdisi ve çıktısı hakkında ne biliyorlardı ki?

Sloan GM örgütündeki insanlarla tanışmaya başladı, fark etmişti ki yönetim kurulunda (işletmeden sorumlu başkan yardımcısı olduğu bir dönemde) artık kendini göstermesi gerekiyordu. Birçoğu otomobille ilgili olan kaygıları ve önerileri dinlediği zaman örgüt ve örgütte çalışan insanlar hakkında yeni bilgiler öğreneceğini biliyordu.

(Sloan, New York’tan Detroit’e o kadar çok gidip geldi ki, GM binasında yatıp kalkmaya başladı. Uzun saatler çalışmasıyla bilinirdi ve geceyi de ofisinden fazla uzak olmayan bir yerde geçirirdi.)

Sloan, otomobil bölümlerinde ve otomobil parçası üreten şirketlerde çalışanlarla konuşarak ülkeyi baştanbaşa dolaştı, bu gezilerinde sık sık karşılaştığı soru, insanların yeni örgüt şemasının kendi departmanları için ne anlama geldiğini sormaları olsa gerekti. Gerçi birçoğu önceden Şirket Yapılanması’nı kâğıt üzerindeki sözler olarak alkışlamıştı; ama birden değişimlerin uygulandığını görmek bir sürü soru ve şüphe uyandırmış olmalıydı.

Örgüt şemasını alıp adem-i merkeziyetçiliğin bölümlere getireceği kısa vadeli avantajları göstermek Sloan’ın göreviydi. Açıklamaları mantıklıydı, şimdi bölümlerin tek başlarına, bütüne karıştırılmadan değerlendirileceğini söylüyordu. Dahası bölümler içinde benzer sorumlulukların şimdi ayrı uzman bölümler (mesela emlak, hukuk vs.) tarafından ele alınmasıyla yapılacak maliyet tasarrufunu ve elde edilecek verimliliği gösteriyordu.

Ama hepsinden önemlisi Sloan’ın o yöneticileri kendi amacına göre yumuşatması gerekiyordu, yani şirketin (ne iş yaparsa yapsın) uzun vadeli amacı kâr etmek ve varlığını sürdürmektir. Ve bu amaca ulaşmak için uygulanacak strateji adem-i merkeziyetçilikti: “Bölüm yönetimi hem özerk hem de güdümlü olmalı, merkez yönetim verimli, birleştirici liderlik yaparken, görevi denetim ve danışmanlıkla sınırlı olmalı.”

Sloan’ın adem-i merkeziyetçilik planının kısa vadeli faydaları farklı GM bölümlerinin yöneticileri arasında yeni düşünceler oluşturdu. Özerkliği ortaya çıkaran biçim, bölüm başkanları için birçok kararı tanımlanmış, dar bir odağa

yerleştiriyordu. Ek olarak bölüm yöneticileri biliyorlardı ki, diğr bölümlerdeki yöneticiler de aynı şekilde yerinden yönetim kararları alıyorlardı. Ama bu yöneticiler aynı zamanda Sloan'ın yaptıkları işin birçok yönünden sorumlu olduğunu da biliyorlardı. Peter Drucker'ın yazdığı gibi: "GM'de üst yönetim merkez ofiste her otomobil bölümünün ürünleri için bir fiyat marjı belirler ve böylece de şirketin ana bölümlerinin birbirleriyle rekabetini kontrol eder."

Ama bölüm yöneticileri için Sloan'ın daha başka sürprizleri de vardı, onları terfi ettirerek başka bölümlerin daha üst kademelerine yerleştirdi. Buick'te başarılı olan bir satış müdürü bir "Buick" insanı olarak kenara ayrılmıyor, başka bir GM markasında ilerliyordu. Federal adem-i merkeziyetçilik, yeteneklileri bulmak ve küçük yöneticilere başarı fırsatı vermek için geniş bir sistem oluşturmuştu. Bunların uygulama becerileri gelişti; çünkü kariyerlerinin nasıl gelişebileceğini biliyorlardı ve merkezi otoritenin üstlendiği birçok sorumluluk alanı hakkında endişe etmelerine gerek yoktu.

Mali Kontroller İçin Bilgi Toplama

Sloan, akılcı bir biçimde bölümlerdeki şüpheçileri ikna etmek için mali olguları kullandı. Ama önce o ve yönetim kurulunun, daha önce istatistiksel verilerin sıkı denetimiyle hiç yönetilmemiş bir şirkette ne tür kontroller uygulanacağını tanımlamaları gerekiyordu: “Modern mali politikalarımız, örgüttekiler gibi, 1920 yıkıntılarından doğdu.”

Sloan United Motors başkanı olduğunda, daha kesin mali tespitler yapmak için tasarlanmış yeni bir muhasebe sistemi yerleştirmişti. Yeni yönetim kurulunun nezaretinde dörtlü grup, bütün GM bölümleri için yeni bir mali sistem uygulamayı kararlaştırdı. Sloan’ın amacı olan adem-i merkezileşçilik planını uygulamayı sürdürebilmek için her bölümün mali durumunu değerlendirmesi gerekiyordu. Sloan bu konuda şöyle yazmıştı: “Mali yöntemlerin uygulanması benim sorumluluğumdur; çünkü maliye tek başına varolamaz, işletmeyle bütünleşmesi gerekir.”

Amacı iki yönlüydü: Bölümleri müsrif harcama yaptıkları bağımsız geçmişlerinden kurtarmak ve işletme kontrollerini merkezileştirmek. İkinci durumda Sloan kesenin ağzını bölümlerin değil şirketin kontrol etmesini istiyordu.

Mali denetimleri hâkim kılmak için atılan bağımsız adımlar, şirketin bütün harcamalarının bağılı olduğu değişik işleri sınıflandırmak için girişilen ilk işlerden biriydi.

Gerçi bu denetimlerin birçoğu bugün artık sıradan, ama GM’i nasıl etkilediklerini incelemek önemlidir.

Sermaye Harcamaları İçin denekler

Ŗirket, yapılacak harcamaların önceliklerini tespit eden bir sistemi yazılı olarak duyurdu. Ek olarak, bu sistem sayesinde bölümler finans komitesinden izin almak zorunda kalmadan küçük harcamalar yapabiliyorlardı.

Nakit Kontrolü

Bir denetim politikası yerleştirilmeden önce, bölümler kendi nakitlerini topluyorlar ve bu paraları bölüm hesaplarına yatırıyorlardı. GM taksit, vergi vs. ödemek durumunda olduğunda bölümlerden ayrı ayrı para topluyordu. Bu yeni sistem bu ayrı hesapları ortadan kaldırdı ve nakit kontrolünü merkezi bir şirket işlevi olarak kendinde topladı. Sonuç, şirketin kredi alımlarında hızlı bir artış, daha iyi bankacılık ilişkileri ve ayrıca kısa vadeli ve güvenli mali tahvillere yatırım sayesinde gelir artışı oldu.

Envanter Kontrolü

Yeni başlatılan uygulamaların içinde en önemlisinin envanter kontrolü olduğu görüldü. Sloan'dan önce bölümlerin genel müdürleri tedarikçilerle bireysel olarak görüşüyorlardı. Satışların alınan malzemenin maliyetini kısa vadede karşılama olasılığı hesaplanmıyordu. Sloan'la birlikte merkezi envanter yönetimi kuruldu ve yine kontrol bölümlerin elinden alındı. Bu sayede, daha 1921 yılında muazzam envanter yükü yarıdan fazla azaldı ve iki yıl içinde envanter devri yılda dört kez olmak üzere iki misline çıktı.

Üretim Kontrolü

GM, satmak istediği araç sayısını dörder aylık tahminlerle belirlemeye başladı. Sloan üretime devam için gereken parayı vermeden önce bölümlerin üretim programları yapmalarını zorunlu hale getirdi. Projeksiyonlardaki çatlak, perakende satışları kesin olarak tahmin edememenin sonucuydu. Bu sorun Sloan'ı yıllarca uğraştıracaktı; çünkü satılabilecek araç sayısı hakkında birbiriyle çelişen iki düşünce vardı. Sloan projeksiyonlardaki büyük farklılıkların sebeplerini şöyle açıkladı: "...GM'de iki tür insan var. Biri doğal heyecan ve iyimserliğiyle satış müdürü. Diğeri ise nesnel tahliller yapan istatistikçi."

Standart Hacim Kavramı

Mali kontrol sistemindeki son adım, şirketin yatırım getirisinin uzun vadeli sonuçlarını hesaplamak için tasarlandı. Bu yeni ölçüm sistemi sabit noktalar oluşturup değişkenleri (hacim, maliyetler, fiyatlar ve sermaye getirisinin oranı) öngörülebilir bir formül içinde toparlamayı hedefliyordu.

Sloan'ın başkan olduğu 1923–1925 yılları arasında o ve mali komite, dev şirketi uyumlu bir bütüne dönüştürebilmek için yorulmaksızın çalıştılar. Zaman içinde Sloan'ın sistemi başarıya ulaştıkça “Durant'ın adamları” bile yenileştirilmiş ve yeniden yapılandırılmış örgütün, artık sözü geçen bir ABD otomobil üreticisi olduğunu fark etti.

Bölümler birçok alanda bağımsızlıklarından vazgeçmek zorunda kaldılar, özellikle mali alanda. Ama federal adem-i merkeziyetçiliğin sonuçları şirketin rekor satışlara ulaşmasına, gelirlerdeki artışa ve en önemlisi kâr elde etmesine yardım edecekti. Sloan biraz gururla şöyle diyecekti: “Mali kontrol ihtiyacı, krizlerin sonucunda ortaya çıktı. Kontroller krizlerin bir daha yaşanmamasını sağlamak için konuldu. Merkezi yönetim, bölümlerin iyi veya kötü işlediğini bilme gücüne ulaşmıştı.”

Kısaca, yeni oluşturulmuş GM iki aşamalı bir şirket başarısı için sahneyi hazırlamıştı: Maliyet ve finansmanın geniş çaplı kontrolü için güçlü bir merkezi otoritenin ortaya çıkışı ve adem-i merkeziyetçi bölümlerin özerkliğin kilit alanlarına kaydırılması. Sonuçta her bölümün çalışması ölçülebildi ve şirkete katkısı tespit edilebildi.

1941 yılında Sloan adem-i merkeziyetçiliği seçme kararını verdiğinde ne yarattığını biliyordu ve şöyle yazdı: “İlk adım merkezi veya merkezi olmayan bir yönetim biçimiyle çalışıp çalışmayacağımıza karar vermektir. Adem-i merkeziyetçilik serbest girişime benziyordu. Merkeziyetçilik ise tek tipliliğe. Biz serbest girişimde karar kıldık.”

Smithsonian Kuruluşu - Başarılı Adem-i Merkeziyetçilik

Bir örgütün iyi çalışmasında adem-i merkeziyetçiliğin etkinliği Smithsonian Enstitüsü'nde gözlenebilir. Bu meşhur Amerikan kurumu Sloan'ın GM'siyle benzer biçimde, etkili bir merkezi komite ile sayısız özerk müze ve araştırma merkezinden oluşur.

GM ile Smithsonian'ın farklı bölümleri arasında birçok benzerlik vardır, Smithsonian'da sadece halkla ya da tedarikçilerle doğrudan ilişki içinde olan farklı bölümler her zaman merkeze rapor vermezler, Smithsonian'daki en yüksek kademe ise sekreterliktir.

Esasen Smithsonian sadece bir müze işletmecisi olarak görülebilir ama bu bakış, bu büyük tarihi kuruluşun yaptıklarını ve başardıklarını küçümsemek olur. Bu kuruluşun 18 farklı müze veya galerisi vardır: Washington D.C.'deki Zooloji Parkı, yedi araştırma merkezi ve birçok dergi, postayla satış kataloğu, ürün geliştirme, eğlence vs. alanlarını kapsayan Smithsonian İş İlişkileri birimi bunlardan bazılarıdır.

(Gerçek şudur ki Smithsonian, Paris'teki Louvre ve Londra'daki British Museum'un ziyaretçilerinin toplamından daha fazlasını kendine çeker. Dulles Havaalanı yanındaki Hava ve Uzay binası dünyadaki en büyük kapalı alandır.)

Ziyaretçiler için birçok farklı sunumu olan Smithsonian, sadece motive edilmiş ve yüksek derecede adem-i merkeziyetçi bir işletme olarak verimli çalışabilir. Müzeler, galeriler ve hayvanat bahçesi, Anacostia Afro-Amerikan Tarihi ve Kültürü müzesi için en az 22.000 ziyaretçiden Ulusal Hava ve Uzay müzesi için 4,9 milyon ziyaretçiye kadar değişir.

Smithsonian'ın farklı bölümlerinin hepsi dört ana işletme biriminden birine rapor verir: İşletme yöneticisi, sanat sekreteri, bilim sekreteri ve son olarak da iş ilişkileri biriminin genel müdürüne. Bu dört insan da doğrudan sekretere rapor verirler, bunlar bir tür yönetim komitesi oluştururlar ve ana politikaya ve işletme konularına karar verirler.

Smithsonian hakkında az bilinen bir gerçek de 6.300 tam zamanlı çalışanının yüzde 80'inin devlet memuru olduğudur. Bu çalışanlar ABD ordusu veya diğer tam zamanlı federal memurlarla aynı maaşlandırmaya, sağlık ödemelerine vs. tabidirler. Ve bunların özel iş tanımlamaları –mesela sanat restoratörü veya hayvan postu doldurucusu– diğer devlet memurları gibi net biçimde tanımlanmış

ve kodlanmıştır. Çalışanların kalan yüzde 20'si de farklı maaş ve imkânları olan “vakıf görevlileri”dir. Bu iki yönlü adam çalıştırma sistemi bütün çalışanlar devlet memuru olmadığından Smithsonian’a belli ölçüde devletten bağımsızlık sağlar.

Bu büyük kuruluşu yönetmek için ayrılan işletme bütçesi 600 milyon dolardır, bu paranın yüzde 70'i tahsisat, bağış ve sözleşmeli olarak devletten gelir. İşletme bütçesinin kalanı bireysel ve şirket üyeliği programlarıyla özel sektörden gelir. Kuruma yapılan genel bağışlar da vardır, bunlarla özel bir müze veya araştırma merkezi veya bazen özel, tek bir sergi veya araştırma projesi de desteklenebilir.

Para sağlama işi Smithsonian adı altında yapılır ve bölümler özellikle müzeler ve ulusal hayvanat bahçesi de ayrıca kurumun içinde maddi kaynak oluşturma amaçlı kampanyalar düzenler. Birçok bölümün hedeflenmiş gelirleri sağlamak için kendi üyelik programları da vardır.

Adem-i merkeziyetçilik bağlamında her müze, araştırma merkezi ve hayvanat bahçesi, kendi müdürü, kadrosu ve birçok özerk işlevi olan ayrı ve farklı bölümler olarak çalışır. Müzeler özel, tekrarı olmayacak sergiler söz konusu olduğunda bunları bağımsız olarak yapar ve merkezin onayı olmadan reklam kampanyaları da düzenleyebilirler. Ama bu kampanyaların belli standartlar dahilinde olmaları gerekir.

Merkez yönetim müzelerin performansını yıllık ziyaret rakamlarını inceleyerek denetler. Ama bu rakamlar durumun tamamen tespit edilmesini sağlamaz. Merkez büro ziyaretçi tepkileri, anket verileri ve daha da ilginç diğerküratör ve müze profesyonellerinin gözlemleri gibi diğereğışkenleri de inceler.

Personel alma işi neredeyse tamamen bölümlere bırakılmıştır; ancak müze müdürü veya mali işler sorumlusu gibi önemli ve yüksek kademeler için merkez yönetimin karar vermesi gerekir.

Sloan'ın GM'i bütünleşmiş bir varlık haline getirmek için yaptığı başarılı şirket kampanyası gibi Smithsonian Magazine adlı dergi de iki milyon abonesiyle bir merkezi yönetici kavramını yerleştirmeye çalışmaktadır. Dergi Amerikan kültürü, sanatı, müziği, doğal tarihi ve modern toplumu hakkında yazılar içerir.

Smithsonian, birçok dalda işletmeleri kendisinin yürüttüğünün kamu tarafından hatırlanmasını sağlamak için, bireysel müze ve galerilerin üstüne internette bile kendi adını yazar. Bu isim yedi araştırma merkezinin başına da

yazılır. Ek olarak beyaz veya sarı renkte parlayan bir güneş, bütün Smithsonian işletmelerinde etkin bir logo olarak görülür (tıpkı General Electric'in el yazısı logosu gibi).

Adem-i Merkeziyetçilik ve Merkeziyetçilik Dersleri

Alfred Sloan'ın ilk olarak GM'de uyguladığı format çoğunlukla büyük, çok bölümlü şirket veya örgütlerde işe yaramaktadır. Ancak küçük işletmelerde bile Sloan'ın özerklik planı yani birçok bölümün mekezi bir otoriteye rapor verme biçiminde çalışmaları hâlâ en verimli işletme yöntemidir. Bu yöntem Henry Ford'un uyguladığı başarısız diktatör yönetim teorisini geçersiz kılmıştır.

Bu yöntem bir örgütü bünyesindeki delikleri tespit etmeye ve bu delikleri tıkayacak insanların sorumluluklarını tanımlamaya zorlar. Böylece amaç daima performanstır, yani bireysel bölüm veya departmanlar aşırı yetkili bir yöneticinin hiçbir müdahalesine maruz kalmadan hedeflerine ulaşabilmek için birçok bakımdan özgürlüğün tadını çıkarır.

Komitelerin Kullanımı

Sloan'ın örgüt planının önemli noktalarından biri de sorunları incelemek ve değişiklik önermek için uzman komiteler kurmak ve bunlara güvenmekti. Bu komitelerin verimini en üst seviyeye çıkarabilmek için üyelerini uzmanlardan oluştururdu. Bu yöntemle “ortak ilişkileri” bir araya toplamak derdi.

Ek olarak Sloan'ın gözden kaçan bir parlak yenilikçiliği de zaman içinde iş değiştikçe yeni komitelerin kurulmasıydı. Onun “Bayiler Konseyi” kendi kurduğu ve başarılı olan yeni komitelerden sadece biridir.

Anahtar, komitenin sebep olduğu görüş eskiliğinden kaçınmaktadır.

Kesenin Ağzını Kontrol Etmek

Adem-i merkeziyetçilik planının bir başka önemli parçası da özerk bölümlerin harcamalarında (ve/veya komitelerin) bir merkezi otoriteye rapor vermeleri idi. Bu sayede iki önemli husus gerçekleşiyordu: Dış kontrol olmadan bölümün bütün önemli kararları alamayacağı belirtiliyor ve bölümler mali otoriteye bütçe sunmak durumunda olduklarını bildiklerinden maliyetin daha fazla bilincinde oluyorlardı.

IX

Bayiler ve Dağıtım

Otomobil bayiliğinin tarihi. Sloan bayilerle tanışmak için sahaya çıkıyor. GM yeni bayi sözleşmeleri uyguluyor. Sloan bayinin coğrafi yerleşimini yeniden düzenliyor. Eski modelleri kaldırmak için para önermek. Sloan bayi ağı için mali kontroller yerleştiriyor. GM bayiliklere yatırım yapıyor. GM'in bayilerle yeni iletişim yöntemi. Sloan bayi anlaşmazlıklarını çözmek için hakemlik kurumunu kabul ediyor. Cep telefonu bayiliği. Şirket ve bayi ilişkileriyle ilgili yönetim dersleri.

Alfred Sloan, GM'in pazarda başarılı olabilmesi için etkin bir dağıtım ağının hayati önem taşıdığını biliyordu. Ancak önderliğinin başladığı 1923 yılında bu biraz rahatsız edici bir iş olarak görüldü; çünkü bayileri yönetmek (gerçi bunlar özel olarak GM ile çalışıyorlardı) onun içerideki merkezi denetime bağlı büyük adem-i merkeziyetçi şemasının dışında kalıyordu.

Sloan'ın kafasını kurcalayan üretici ve bayi arasındaki farklılık, benzer bayi sözleşmeleri olan diğer otomobil üreticilerini de sıkıyordu; çünkü otomobil üreticileri perakende satışlar ve insanlarla doğrudan ilişkide ana firmadan bağımsız olan acente örgütlere güvenmek zorundaydılar. Pratik düşünen Sloan şöyle diyordu:

Acentelik sadece eğer güçlü, başarılı bayileriniz varsa bir anlam ifade eder. Bütünün hayrına olmayan iş ilişkileriyle hiçbir zaman ilgilenmedim.

GM'in etkin sisteminde şirket en iyi satıcıları seçebilmesini mümkün kılacak değişkenleri tespit edebilmek amacıyla zaman ve para harcayacaktı. Toplumun önde gelen iş adamlarından birini seçmek, otomobilin yeni yaygınlaştığı bir dönemde en iyi yöntem olabilirdi. Ama Sloan, eğer bayiler bütün GM örgütünün dönüşümünün bir parçası olacaklarsa bu modası geçmiş yöntemin geliştirilmesi gerektiğine karar verdi: “Oluşmaya başlamış olan tarihi değişimi görebiliyordum... Yani bayilerin ekonomik koşulları eskisinden daha az tatminkârdı ve acentelerimiz daha az talepte bulunuyorlardı.”

Zaman içinde bir otomobil acenteliği almakla ilgilenen insanlar için –ama

özellikle GM’i düşünenler için, çünkü GM’in beş modelinden birinin acentesi olmak servet ve statüyü neredeyse ömür boyu garanti ediyordu– otomobil üreticileri sadece mali istikrar ve şehir veya köyün öneminden daha fazlasına bakıyorlardı. Üç büyük otomobil üreticisi, servisin daha fazla vurgulandığı satış ve servis bütünlüğü sunan bayiler arıyorlardı.

Sloan’ın başından beri tespit ettiği sorun, satıcının hiçbir katkısı olmadan üreticinin araba imal etmesi çelişkisiydi. Burada güven esası söz konusuydu, bayi GM’e inanacaktı, yani şirketin müşterinin ilgisini çekecek araçları tasarlayacağına, üreteceğine ve ülke çapında tanıtacağına güvenecekti. Bunun karşılığında GM de yerel satıcıların yerel ve bölgesel olarak aracı pazarlayacaklarına, satacaklarına, tanıtacaklarına ve satış sonrası servisini yapacaklarına güvenecekti. Sloan şöyle demişti: “Otomobil dağıtımında bayinin önemi iki yönlüdür. Birincisi, birçok sanayide olduğu gibi, bayi müşteriyle doğrudan temas içindedir; ikincisiyse aracı satan anlaşmayı yapar ve işi bağlar.”

Son tahlilde, Sloan gibi pazarlama kafasına sahip biri, üzerinde ciddi düşünmeden William Durant’tan miras aldığı eskimiş bayi sistemini sürdürmeyecekti. Sonuçta ana merkezin doğrudan satışta bayilerin kendi kendilerini yönetmelerine ve istediklerini yapmalarına izin vermemesi gerektiğine karar verdi. Sloan GM’in sadece mevcut bayi kredilendirmesini geliştirerek (GMAC) mali yardım sunmakla yetinmemesine, bayilerin GM’i temsil ederken de en iyi ve en verimli yöntemi bulmaya çalıştı. Aslında Sloan tüm bayilerde kolaylıkla ve etkin bir biçimde uygulanabilecek en pratik bayi işlemlerini arıyordu.

Sloan’ın bayileri yeniden yapılandırmasındaki hedef “otomobilleri herkes açısından sağlam ve ekonomik bir temeli esas alarak dağıtmak”tı.

(Amerika’da bu üç büyük üreticiden birinin acentesi olmak için en talihsiz yer neresidir? Şüphesiz şirketin genel merkezinin bulunduğu şehir. “Bob Ford” Ford acenteliği –Henry Ford’un erkek kardeşi tarafından kurulduğu için bu ismi almıştı– Michigan’da şirket merkezinin bulunduğu caddenin karşısında açılmıştı. Acente, üst düzey Ford şirket yöneticilerinden sürekli telefonlar alırdı, bunlar arabalarıyla işe gelirlerken dükkânın önünde herhangi bir şeyi düzensiz gördüklerinde hatta rüzgârın sürüklediği bir kâğıt parçası gördüklerinde bile hemen acenteyi arayarak hesap sorarlardı.)

Bayi Araştırması Bulguları

Herhangi bir değişimi uygulamadan önce Sloan olguları toplamakta ısrar ederdi. Bu iş ülke çapında bayileri ziyaret etmeyi ve onlarla yüz yüze görüşmeler esnasında nitelik araştırması yapmayı içerirdi.

Sloan 13.000'den fazla GM acentesiyle görüşmek zorunda kaldığında, bunların her birinin otomobillerin nasıl satılması ve tanıtılması gerektiği üzerine farklı görüşleri olan girişimciler olduklarını keşfedecekti. Satıcılar GM otolarının satış ve servisinde en ön saftaydılar. Bunların şirket için arz ettiği önem konusunda dikkatliydi: "Gerçi 1920'lerde GM'in ekonomik konumu hakkında olguları toplamakta muazzam aşama kaydetmiştik ama o zamanlar bayilerimizin ekonomik konumları hakkında hâlâ hiçbir şey bilmiyorduk."

1920'lerin ortasında yeni otomobil için talep artmıştı ve özellikle GM otomobil satışları hızla yükselmişti. Bununla birlikte yeni filizlenen bir ikinci el oto pazarı ortaya çıkmıştı, bu durumda ABD'li otomobil üreticileri dağıtım ağlarında değişiklikler yaşadılar. Sloan bu belirgin kaymayı kolay satıştan zor satış dönemine geçiş olarak nitelendirdi.

Olgularla işini yürüten Sloan, geçmişteki verimsizlikleri değiştirmenin bayilerle birlikte çalışmaya bağlı olduğunu biliyordu. Yola olguları bulmak için çıktı. Burada da Sloan ne anlatılan öykülere ne de önsezilere inandı. GM'in uzaktaki bayilerinin de Michigan ve Ortabatı'daki acentelerle aynı düşünceleri ve sorunları paylaşıp paylaşmadıklarını öğrenmek istiyordu. Sloan o zamanların ya da daha sonrasının büyük şirketlerinin bazı başkanlarının yaptıklarını yaptı: "Özel bir demiryolu vagonunu ofis olarak düzenledim ve birkaç iş arkadaşımın yoldaşlığında ülkenin neredeyse bütün şehirlerini dolaştım, günde beş ila on arası bayiyle görüşüyordum."

Sloan bu satıcılarla karşılaştığında notlar alıyordu, onların eleştiri ve önerilerini kaydediyordu. Bu samimi görüşmeler sayesinde Sloan, satıcı ağının doğasını ve gereksinimlerini anladı. Bayiler bu görüşmelerde Sloan'ın eleştiri ve hoşnutsuzluğu açık görüşlülükle karşıladığını görmüş olmalı. Ve haklıydılar; Sloan sadece onların samimi görüşleriyle ilgileniyordu.

Merkeze döndüğünde bütün bayi görüşlerini tekrar okudu, 1927 yılında yeni bir bayi düzenlemesi uygulamaya karar verdi; çünkü en sonunda fark etmişti ki her iki tarafın da ortak hedef ve çıkarları vardı. Eğer bizzat buralara gidip yüz yüze görüşmeler yapmasaydı ve olguları derlemeseydi bu sonuçlara asla

ulaşamazdı.

Sloan'ın Yeni Bayi Sözleşmeleri

Sloan olguları derledikten sonra her iki tarafın da çıkarına olacak bir çözüm bulmak amacıyla bayi-şirket sorununu inceledi. Ülkeyi dolaşması onun acenteler hakkındaki fikrini değiştirmişti, artık bayileri takdir ediyordu; çünkü onların da ana şirket kadar başarma arzuları olduğunu görmüştü. Onların samimiyetinden ve dürüstlüğünden etkilenmişti. Her iki tarafın da ihtiyacı olan, karşılıklı çıkarlarını koruyabilecekleri adil bir yoldu. Acente sisteminin en iyi yol olduğunu düşünüyordu, şöyle yazdı:

Ama bunun [mevcut yöntemin] alternatifleri neler? Benim bildiğim sadece iki seçenek var; ya üreticinin sahip olduğu müdürün işlettiği bayilik ya da araçları herkesin satması. Bu iki düşünceyi de şüpheyle karşılıyorum. Ben inanıyorum ki acente sistemi üretici, bayi ve tüketici için en iyisidir.

Temel olarak Sloan otomobil üreticisiyle bayilik ağı arasında her zaman yaşanmış klasik ve içsel sorunu saptamıştı. Geçmişte otomobil şirketleri üretebildikleri kadar otomobil üretiyorlardı ve bayilerin ülkenin ekonomik durumuna aldırmadan bu otomobilleri satın almalarında ısrar ediyorlardı. Bu yöntem için üretim mantığı Sloan için açtı: “Hammadde nihai tüketiciye ulaşana kadar ne kadar süratle mamul maddeye dönüştürülüp üretilirse sanayi o kadar verimli ve güçlü hale gelir.”

Böylece basitçe ifade edilmiş olan, tarihsel üretici ve yetkili acente modeliydi, ikincisi başka şirketlerin ürettikleri arabaları satma özgürlüğü olmadan bir otomobil üreticisine bağlanmıştı. Sloan üreticinin satıcıya satış miktarını dikte ettiği bu sistemin içerdiği adaletsizliği görmüştü.

Bu baskıcı işlemi ortadan kaldırmak, aradaki anlaşmayı yeniden düşünmenin ilk adımıydı. Sloan'a göre geçmişin otoriter satış yöntemini bitirmek “...GM'de üretici-bayi ilişkilerinde yeni bir yaklaşım dönemi başladığını gösteriyordu, böylece ilgili topluluğun çıkarı korunabilecekti.” Gelecekte GM artık ortak bir anlaşma olmadan bayinin park yerlerine yüzlerce araç bırakamayacaktı, ama GM bir modeli bitirir ve yeni bir model için envanteri küçültmesi gerekirken geniş bir alan bırakacaktı. Bayiler kendi acenteleri aracılığıyla bu modellerin satışında şirketle eşgüdüm içinde olacaklardı.

Bayinin Alanını Belirleme Konusunu Yeniden Düşünmek

Sloan'ın hemen yanıtlaması gereken bir başka soru da bir coğrafi alanda kaç acentenin bulunması gerektiği idi. Ayrıca, bir şehir veya köyün kendi acentesini geçindirip geçindiremeyeceğini anlayabilmek için gerekli istatistiksel değişkenler nelerdi? Sloan için iki amaç belliydi: "...pazara olabildiğince etkin girmek ve sonuçta bu işi acentelerimiz yapacağından uygun sayıda acente sahibi olmak gerekiyordu."

Cevabı bulabilmek için GM ekonomik bir araştırma başlattı; nüfus, gelir, eğer mümkünse acentenin geçmiş performansı ve mevcut iş çevreleri incelendi. İnceleme, zamanı için devrimciydi, ama Sloan her zaman olduğu gibi GM politikasını değiştirmeden önce, özellikle acente gibi hassas bir konuda, olgulardan oluşan daha büyük resmi görmek istiyordu.

Küçük bölgelerde GM, acentelerin geçmiş performanslarını inceleyebiliyor ve amaçlara nasıl ulaşıldığını belirleyebiliyordu. Daha kalabalık nüfuslu şehir bölgelerinde sorun daha karmaşıktı. GM mahalle bazında nüfus verilerini derledi ve belli bir coğrafi alandaki potansiyeli değerlendirdi.

(Büyük üçlü, yıllarca tek arabalık acente anlayışında ısrar etti, aynı şirketin iki modeline bile izin vermedi. Ama Avrupalı otomobil üreticileri yeni bir acente kurmaktansa mevcut bir acenteyi kullanmanın daha kolay olduğuna karar verdiler ve başarılı bir biçimde tek arabalık acente alışkanlığını bitirdiler. Sonuçta mesela bir Buick, Buick-Volvo acentesi haline geldi. Gerçi büyük üçlü "ikililer" denen bu tarz acentelerden hoşlanmadı; ama onlara yasaklama davası da açamadılar ve ülke çapında birçok ikili acente ortaya çıktı.)

Geçen Yılın Modeli Tahsisatı

Sloan, daha çok istenen yeni modelleri piyasaya sürmeden önce eski modellerin müşteriye ulaştırılmasında yeni bir düzenleme yaparak kendisini ve GM’i bayilere sevdirdi. Bu “yılsonu satışları” otomobil sanayisinde ilk defa yaşanan bir durumdu.

Eski düzenlemede bayiler yeni modellere yer açabilmek için eski model arabaların stoklarını kendileri eritmek zorundaydılar; çünkü yıllık satış projeksiyonlarına sözleşmeyle bağlıydılar. Eğer GM modeline talep varsa ve bayinin kaç tane araba satabileceğine dair ilk tahminler doğru çıkarsa bu eski politika bayinin işine yarıyordu. Ama eğer az beğenilen bir model söz konusu olursa, o zaman satıcının yılsonu zararını üstlenmesi gerekiyordu.

Sloan’ın ısrarıyla GM, acentelerine kalan stokları için tahsisat ödemeye başladı. Miktarı belirlemek için istatistiksel bir formül vardı. Eski modelin sıfırlanması hiçbir zaman amaç olmadı; çünkü Sloan yeni modeller geldiğinde bazı eski modellerin galeride olması gerektiğini anlamıştı.

Acenteler İçin Mali Kontroller Yerleştirmek

Sloan GM ile bayiler arasındaki sözleşmeli mutabakattan hâlâ memnun değildi. Bayilerin yönetsel becerileri arasında bir eşitsizlik görüyordu. Bazıları başarılıydı ama bazıları da büyük çaplı satışlarına rağmen yeterli bir sermaye getirisi elde edemiyorlardı. Acentelerin finansman ve satış konularındaki alelade yöntemleri, her acentenin bağımsız ve özerk varlığı Sloan'ı endişelendiriyordu. GM'in hammadde alışından müşteriye mamul madde satışına kadar olan zincir içinde bayilik ağına "en zayıf halka" olarak adlandırıyor ve bu konuda şunu yazmıştı: "Bayilik örgütünün bir bütün olarak işletme sistemiyle müthiş bir iletişimsizlik içinde bulunduğunu düşünüyorum."

Mesele bu durumu süratle ve verimli bir biçimde nasıl değiştireceğiydi. Sloan'ın yenilikçi dehasının bağımsız bayilik ağına etkisi ne olacaktı?

Alfred Sloan defalarca karmaşık sorunları çözerken zekâsını ortaya koydu, çoğunlukla kendisinin ve GM'in eski sorunlarını çözmekte işe yaramış yöntemleri kullanıyordu. 13.000'den fazla ve ABD'nin çeşitli yerlerine dağılmış olan geniş ve yaygın bayilik ağının en iyi nasıl örgütlenip yönetileceği sorusuna yaratıcı çözüm, olguların araştırılıp tahlil edilmesinde yatıyordu. Ulusal bayilere ait veriler bulunduktan sonra, Sloan bayilik ağını iyileştirmek için her iki tarafın da çıkarına olacak bir yol bulacaktı.

Sloan Hyatt Rulman'ı birkaç yıl yönettiğinden küçük bir işletmeyi yönetmek konusunda ilk elden deneyim sahibi olmuştu ve bu deneyim onun bayi sorunlarına karşı daha hassas olmasını sağlıyordu. Sloan içgüdüsel olarak biliyordu ki, bir tür mali kontrol başlatmak yenilikçi bir bayilik sistemini açacak anahtardı. Bir bakıma yönetim kurulunun GM bölümleri üzerindeki mali kontrolüne benzer bir kontrolü, bayiler üzerinde de uygulamak gerektiğini düşündü. Ancak bayiler ana şirketten bağımsız olduğundan, GM sadece değişim önerebilirdi, kendi iradesini onlara dayatamazdı.

Sloan GM'in bayilerin mali sistemini içeriden çözmesi gerektiğine karar verdi. Biliyordu ki karmaşık sistemleri ve prosedürleri olan GM gibi büyük bir örgüt, geniş çaplı bir bayi raporu hazırlamak için şirket içinden gerekli uzman personeli ve zamanı bulabilirdi. Burada Sloan'ın dehasının bir başka örneği ortaya çıktı, GM bir araştırma projesinde gereken bütün maliyeti üstlenecek ve bulgularını bayilik ağıyla paylaşacak ama onlardan bir kuruş para istemeyecekti.

Potansiyel bir gelişim söz konusu olduğunda asla cimri davranmayan Sloan,

acente araştırmasını GM bütçesinden karşılamak için gönüllüydü. Bu çalışmayı yatırım harcaması olarak nitelendirdi. Harcanan para, onun tahminine göre, şirkete muntazaman gönderilen bayilik mali bildirimleri sayesinde GM'in her bayinin nasıl çalıştığını kesinlikle bilmesini sağlayacaktı. Mali veriler kötü işletilen bayiler hakkında alarm çanları aldıracak ve GM'e sorunları çözmek veya bazı zorlayıcı durumlarda acenteyi kapatmayı düşünmek için zaman tanıyacaktı: "Eğer her bayinin düzgün bir muhasebe sistemiyle çalışmasını sağlayacak sihirli bir değnek olsaydı elimde... Bunun karşılığını ödemek için can atardım."

Yeni sistem bir hesap denetimi işlemiydi, 1927 yılında kurulmuştu ve Motors Muhasebe şirketi adını almıştı. Sloan yeni mali sistemin faydalarını yerleştirmek ve bu sistemi satmak için sahaya bir misyoner ekip gönderdi. Araştırma 1.300 bayinin işletme istatistiğiydi, bu toplam bayi sayısının yaklaşık yüzde 10'una ve satışların yaklaşık yüzde 30'una tekabül ediyordu. Sloan sonucu şöyle anlattı: "...büyük ve pahalı bir işti, ama GM'in merkez ofisinin ve her bölümünün tüm dağıtım sistemini görebilmesini sağladı."

İlk hesap denetimi örnekleme tamamladığında GM bayilerin okuması için sonuçları yayımladı. Bu sayede bayiler kendi satış ve muhasebe verilerini diğer GM acentelerinin grup ortalamalarıyla karşılaştırabileceklerdi. Kısaca GM bayilerinin durumu ilk defa olarak merkez ofisten tespit ediliyordu. Daha önce kaydedilmeyen bilgi şimdi standart işletme prosedürü olmuştu. Sloan GM'in artık acenteler için performans normları tespit ettiğini bayilerine duyurmuştu.

Bayiliğe Yatırım Yapmak

Sloan'ın bayilik ilişkilerini iyileştirmesinde hâlâ çözülmedik iki açmaz kalmıştı: Birincisi acente devrinin nasıl azaltılacağı ve büyümek için gereken parası olmayan yetenekli ve tecrübeli bayilerin nasıl destekleneceğiydi. İkincisiyse GM ile bayi arasındaki sözleşmeli mutabakatı iyileştirmenin ve geliştirmenin yolları neydi?

Birinci soruna çözüm, GM'in işlettiğı ve Motors Holding denen bir birimin kurulmasıyla bulundu. Bu bölümün işi bayilik hisseleri karşılığında acentelere sermaye vermektir. Sloan bu yeni yatırım fikriyle övündü: "Deneme safhasını geçtikten sonra fark ettik ki bu, dağıtım alanında uyguladığımız en iyi fikirlerden biriydi."

Motors Holding'in işi bir GM bayisi işletmek için en iyi potansiyel yöneticileri bulup sonra da onlara sermaye sağlamaktır. Bu araştırmacı yöntemin ülkedeki ilk sistematik acente arama işi olması mümkündür. Bu, ayrıca Sloan'ın bir karara varmadan önce bulabildiğı kadar olguyu derlemesi tarzına bir başka örnektir, her ne kadar bayileri seçmek birçok başka öznel ve sayıya dökülemez yargıyı içeriyorsa da.

GM sadece bir amaç için, başlangıç sermayesi, yönetim teknikleri, sürekli yardım ve öneri sağladı: Bayinin kâr etmesi. Sloan'ın amacı başarılı GM acentelerinin işletmeleri incelenerek bulunan en verimli yöntemlerle bayiye eğitmektir. En son amaç da bayilerin çok başarılı olup GM'deki hisselerini geri alabilmeleri ve kendi işlerinin tek sahipleri haline gelebilmeleriydi. Ancak acenteler ana şirketten ayrılmak için biraz gönülsüzdüler. Sloan bu durumu şöyle yazdı: "...Motors Holding'in katkılarına o kadar değer veriliyordu ki, acenteler çoğunlukla Motors Holding yatırımlarının son hisselerini almamakta direndiler."

Hisse alımıyla riski paylaşan GM, perakende satış işiyle bağlantısını geliştirmiş oldu. Aslında Motors Holding sayesinde Sloan bayilerle oturup bir acente işletmesinin sorunları hakkında ilk elden anlayışı geliştirdi. Bu yeni anlayışı şöyle anlattı: "...Bayilerin sorunları hakkında daha açık ve daha samimi bilgi." Her zaman bir pragmatist olan Sloan, Motors Holding deneyiminin öneminin, bayilere sermaye sağlanmasında yeterli miktarı saptamak olduğunu vurguladı.

İlginç olarak Sloan, Motors Holding programına "karakter kredisi"^[7] adını verdi. Şunu açıkça gördü ki, Amerika'nın kalbini ve ekonomik ruhunu oluşturan

küçük işletmeci konumundaki girişimci acente sahibine risk sermayesi verilmek zorundaydı. Ve hem Ford (1950) hem de Chrysler (1954) benzer borçlandırma planları uygulamaya başladıklarında kendi sırtını sıvazlayabilirdi. Asla b           Sloan, Motors Holding’in eski bir y         olan Herbert M. Gould’un Ő         alıntıluyacaktı: “Rakipleriniz sizi izlediğinde, bu, iŐ in madalyası demektir.”

Yeni Bayi İletişimi

Sloan'ın bayi ilişkilerini düzenlemesinde son kısım, onun iki ana işletme ilkesinin bileşimiydi: Olguları derleme ve muhalefeti teşvik etme. Sloan, “bütünün hayrına olmayan iş ilişkilerine asla ilgi duymamıştı.” GM ile bayilerin en iyi şekilde iletişim kurabilecekleri yolu bulması gerekiyordu. Eşgüdümlü davranılması gereken bazı konularda şirket politikasının yakın temas ve bilgi gerektiren birçok sorunu olduğunu biliyordu.

Bu iletişim sorununa yenilikçi çözüm GM Bayilik Konseyi'nin kurulması oldu. GM tarihinde önemli bir dönüm noktası olan 1934 yılında, Sloan acenteleri GM merkezine görüşmek üzere davet etmenin karşılıklı çıkar gereği olduğunu gördü. İlk denemede 48 bayi vardı (daha sonra Sloan yeni ve farklı görüşlerin duyulması için diğer bayileri de çağırdı), bu 48 bayi dört ayrı panelde 12'şerli olarak ayrıldı. Sloan dâhil GM yöneticileri panellerin başına geçtiler. Amaç açıktı: “Konseyin ilk işi geliştirilmiş bayi ilişkileri için genel politikaları belirlemek gibi uzun bir çalışmaydı. Toplantılarımız sadece politikayla ilgiliydi, politikanın yönetimiyle değil.”

Toplantıların temel meselesi bayilik satış sözleşmesini, otomobil sanayisinde ana şirketle acente sahibi arasındaki özel koşulları belirleyen belgeyi hazırlamak oldu. Zorlu konular ele alındı ve tartışıldı. Bunlar arasında sözleşmenin uzunluğu, başarısızlık nedeniyle fesihten önce tanınacak gün sayısı, verilecek araç sayısı, tanımlanmış bir alanda yer alacak en fazla bayi sayısı ve daha önemlisi ölüm halinde acentelerin haklarının ailelerine devri konusu vardı.

Sloan, bayileri görüşmeye çağırmakla GM ve dağıtımçıların uyumlu bir amaç için birlikte çalıştıkları mesajını veriyordu: Her iki tarafın da kâr etmesi amacı. Sloan 1937 yılında üyelere konseyi övmek için yaptığı konuşmada şunları söylerken âlicenaptı: “Bu sorunlara karşı geniş yaklaşımdan özellikle etkilendim... Bu sorunları temel bir bakışla çözmek için gösterilen toplu arzudan cesaret aldım.”

(Bayiler Sloan'a duydukları samimi takdiri Alfred P. Sloan, Jr. Vakfı'na kanser araştırmaları için takdim ettikleri 1.525.000 dolarlık bir çekle gösterdiler. Yıllar sonra bu grup GM Kanser ve Tıbbi Araştırma İçin Bayilerin Desteği Fonu adını aldı ve cömert bağışlarını sürdürdü.)

Son Bayilik Adımı: Hakemlik

Sloan, GM satışlarının önemli ölçüde düştüğü ve bazı küçük bayilerin iş yapamaz hale geldikleri buhran yıllarından savaş yıllarına kadar geçen sürede, sorunları halledebilmek için etkin bir bayilik düzenlemesi getirdi. Demokratik temsil ilkelerini uyguladı; bütün tarafların kendi görüş ve önerilerini ifade etme şansları vardı.

1960'ların başında GM bayi-şirket anlayışında son adımı atarak bir dış hakem atadı, emekli bir yargıç olan bu kişi bayilerin GM ile yaptıkları sözleşmeleriyle ilgili konularda olası bayi itirazlarını dinleyecekti.

Sloan, liderliği süresince bayileri GM şirketinin aktif katılımcıları haline getirmişti. Onlara veri, borç, öneri sağlamış ve son olarak da kendilerine ait bir konsey oluşturmuştu. Onların statüleri hakkında hiçbir karar keyfi veya kişisel değildi; çoğu mali nitelikte olan olgular onların GM'yle olan ilişkilerini belirliyordu.

Yönetim gurusu Peter Drucker, Sloan'ın formüle ettiği GM bayilik sistemini olağandışı ve yenilikçi olduğu için övdü. Drucker, GM'in sorunu çözmekte kullandığı genel ilkeler –federalizm ve çelişkilerin uyum içinde çözülmesi– hakkında: “Amerikan ekonomisinin diğer kollarında yapılması gereken bir iş olarak pekâlâ model oluşturabilir.” demişti.

Cep Telefonu Bayiliği D kk nları

Cep telefonu firmaları kafası karışık bir müşteri grubuna tarifelerini satmak için cep telefonu satışı yapılacak dükkânlar açmak, kadrolandırmak ve işletmek zorunda kaldı. Bu d kk nların alışveriş ve şehir merkezlerindeki çokluğu, bu yöntemin yeni kullanıcılar bulmak ve pazar payını arttırmak için temel bir yöntem olduğuunu gösterdi.

Başlangıçta bu perakende satış d kk nlarını kadrolandırmak ve donatmak ihtiya ı, olası müşterileri karmaşık cep telefonu seçeneklerinden ve hatlarından kurtarma gereğinden doğmuştu. Birçok farklı telefon seçeneği ve hattı olduğundan, birçok müşteri bir bayinin verebileceği yüz yüze diyaloga ihtiyaç duymuştu.

Sprint, Verizon, T-Mobile, Cingular ve diğer birçok firmanın perakende satış dükkânları için verdiği tam sayfa ilanlarda vurgulanan belli bir şirket hattının sunduğu konuşma planıdır, ama müşterinin dikkat ettiği cep telefonları için önerilen indirimlerdir. Cep telefonunun kendisi potansiyel müşteriyi d kk na çekebilmek için kullanılan siren sesi gibidir. Müşteri için gazete ilanındaki anahtar kelimeler “bedava” veya “dolar tasarrufu”dur; “9,99 dolara bir hat daha alın” veya “adil olmayan fazla ücret yok” değil. Gelecekteki telefon kullanıcısı veya hat değiştirecek kişi için bu aylık konuşma planları, hatların sayısı, verilen dakika süresi ve sonra da herkesin farklı bir şekilde belirlediği hizmet için istenen aylık ücrete dair karmaşık rakamlardır.

Dahası bayi dükkânlar kullanıcının birçok marka arasından birini seçip kolaylık, hafiflik için denemesine ve aynı zamanda da çeşitli işlevleri için çalıştırmasına izin veriyor. Bazı müşteriler de bu süreleri alım öncesi deneme ve telefonun ton ve mesajlaşma faydalarını öğrenmek için kullanıyor.

Ek olarak, birçok indirimli perakende cep telefonu bayisi, farklı şirketlerden hat ve çok çeşitli cep telefonu satıyor. Bu dükkânlar Sprint ve Cingular gibi büyük şirketlerin açıklarını kapatıyorlar ve bir şirketin hattını sattıklarında komisyon alıyorlar.

Müşteri açısından bir ilanı görüp de özel bir kampanyadan faydalanmak için alışverişe gitmek, eğer müşteri bir acemiye ve ne tür bir telefon ve ne tür bir hat alacağından emin değilse kamufle edilmiş bir kapana dönüşebilir. Ama Sloan’ın bir otomobil almak için söylediklerini bu alana uyarlırsak: “Bugün kablolu iletişimde en önemli husus cep telefonunun modeli; çünkü telefonun çalışacağını

herkes biliyor.”

Otomobil Bayileriyle Yeni Anlaşmalar

1980'lerdeki bir otomobil tüketicisi araştırması, her Amerikalının zaten bildiği bir gerçeği ortaya çıkardı: Ülkenin her yerindeki müşteriler kendi mahallelerinde bulunan bayilerden yeni veya eski otomobil almaktan nefret ediyorlardı. Bayiler ve bunların satış görevlileri oto alımında seçenek özgürlüğü olmayan, saf bir insan topluluğundan muazzam (ve haksız yere) kazanç sağlayan; çalmakta ustalaşmış kazıkçılar olarak nitelendiriliyordu.

Bayiler her ne kadar gerçek dışı olsa da bu düşünceyi değiştirmek için hiçbir adım atmadılar ve karşı görüş geliştirmediler. Komedyenler, çizgi filmler, filmler ve televizyon programları mahallesindeki oto bayisine oto almak için giden bir Amerikalının dehşet verici deneyimini sergilediler. Yeni oto alımı böylece huzursuz bir ulusal törene; bayilik, bayi çalışanları ve bu kötülemeye izin veren, oto şirketlerine karşı önyargı uyandıran acı verici bir seremoniye dönüştü.

Asıl işletme gerçekleri farklıydı: Acenteler yüzde 5 ila 10 arasında alçakgönüllü kârlar ediniyorlardı, otomobilleri stoklamak ve göstermek için gereken büyük sermaye yatırımı ve yoğun envanter gerekliliği düşünülündüğünde, düşük bir kâr marjıydı bu. Kimsenin söylemediği gerçek ise acentelerin kredilendirmeden, sigorta işlemlerinden ve satış sonrası parça ve servis sunumundan esaslı kârlar kazandıklarıydı.

Peki, oto bayileri hakkında ulus çapında bu olumsuz duygular nasıl gelişmişti? Ve bu işin kökünde yatan sebep neydi?

Cevabın bayilerle hiçbir ilgisi yoktu ama üç büyük ABD oto üreticisiyle oldukça ilgisi vardı; çünkü bunlar İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra o kadar çok acentelik dağıtmışlardı ki, ülkenin birçok yerinde pazar doygunluğu aşılmıştı. Kuzeybatı ve Ortabatı'da büyük nüfuslu yerlerde aynı markanın acenteleri her şehirde birden ortaya çıkmıştı. Bu durum Güneybatı ve Batı'da daha azdı. Bu yeni araba anlaşmazlığı ülke çapında sürüyordu.

Aynı yerel nüfus için rekabet eden acenteler, her kuruş kâr için uğraşmak zorundaydılar. Sonuç, otomobil başına düşecek bir kâr edinmeye çalışan maliyet bilincine sahip işletmelerdi; çünkü bütün oto şirketlerinin bütün modellerinin iç içe bulunduğu yerlerde büyük paralar kazanmak imkânsızdı. Böylece acenteler kâr etmek için mücadele ettikçe fiyat için sürekli bir pazarlık yaşanması kaçınılmazdı.

İşte bu konu hakkında üç büyük Amerikan oto üreticisinin aşırı doygunluğunu incelemiş olan Japonlar harekete geçti.

Japonlar otomobil satın alan Amerikalıların pazarlık yapmaktan sıkıldıklarını anladılar. Toyota, Nissan ve Honda yeni alınan otomobillere indirimsiz sabit bir fiyat koyarak satın alma deneyimini değiştirmeye karar verdiler. Müşteri fiyatın ne olduğunu biliyordu ve bunu ödüyordu. Aslında, diyordu Japonlar, bir otomobilin bir gömlekten veya bir buzdolabından farkı yoktur, sabit bir fiyatı vardır ve pazarlık yapılmaz.

Dahası Japonlar acenteleri için daha geniş satış bölgeleri oluşturmaya karar verdiler, böylece bayiler aynı alanda aynı müşteriler için rekabet etmeyeceklerdi. Bayiler üretici baskısından kaçınmak için yayıldı. Çalışacak çok geniş bir alan olunca, Japon araba acenteleri, sıkıcı pazarlıklara bulaşmadan ve yakında bulunan diğer bayilerle rekabet edeceğim diye uğraşmadan sadece satışa ve servise odaklanabileceklerdi. (Bugün ABD’de yaklaşık 5.000 Chevrolet acentesi ve sadece 1.100 Toyota acentesi vardır.)

Zaman içinde Amerikalılar bayinin yerli ve yabancı otolar için üreticiye ödediği sabit fiyatın nelerden oluştuğunu anlamaya başladılar. İnternette etiket fiyat bilgileri yayımlandı, üreticinin acenteye verdiği fatura, acente hazırlık ücreti ve araçları acenteye getirmek için ödenen nakliye ücreti de dâhil olmak üzere. Artık müşteriler bayiyle çekişmek isteyip istemediklerine karar verebileceklerdi.

Mega Bayiler

Birkaç yıl önce, var olan işlerden gelecek yeni bir kâr dalgasını yakalamaya çalışan yatırım bankacıları gözlerini sabit ve değişmeyen Amerikan oto acente işletmeciliğine çevirdiler. Wall Street'i ilgilendiren şu aykırı gerçektir: Yılda 100 araba satan bayiyle 1.000 araba satan bayi üreticiye aynı parayı ödüyordu. Yerel veya yabancı oto şirketleri satış fiyatında büyük çaplı alım indirimi uygulamıyordu.

(Herkes için aynı fiyat kuralının tek istisnası, ABD oto üreticileri tarafından indirim uygulanan oto kiralama şirketleridir. Herz ve Avis her yıl çoğunlukla aynı modelden binlerce yeni otomobil alırlar. Üreticiler bu araçların satış için olmamaları nedeniyle bayi satışlarını engellemeyeceğini iddia ederler.)

Bu konuda yenilikçi bir fikir ortaya çıktı: Mega bayiler büyük sayıda araç satabilirlerdi ve böylece şirketlerden hatırı sayılır bir indirim talep edebilirlerdi. İndirim aldıkça mega bayi araçları daha düşük bir fiyattan tüketiciye satabilirdi. Zaman içinde hacimli satışlar düşük kâr marjını telafi ederdi. Amaç Wal-Mart tarzı düşük fiyatlı bir oto bayiliği yaratmaktır.

Bu radikal fikir Auto Nation, United Auto Group, Sonic ve diğer büyük çaplı oto acenteliğini başlattı. Bu yeni mega şirketler hisse senedi ihraç ettiler ama; Wall Street'in dediğine göre elde edilen sonuçlar biraz karışık.

Satışların vasat seyretmesinin sebebi, mega bayilerin olası bir indirimi alabilmek için büyük rakamlara ulaşacak müşterileri çekememeleri nedeniyle üreticilere baskı uygulayabilecek satışlara ulaşamamalarıydı. Dahası üreticiler bir bayinin pazarı belirlemesini önlemek için belli bir bölgedeki acente sayısını sınırlandırmaya başladılar. Mega bayiler kuruldu ama şimdiye kadar alımda esaslı tasarruflar sunamadılar.

Bayilerin Geliştirilmesindeki Dersler

Çoğu şirketin otomobil veya sigorta firması olarak farklı bir bayilik uygulaması yoktur, bunun yerine dağıtım sistemlerine dayanırlar. Ancak bayilerin geliştirmesi için bazı öneriler mevcut dağıtım kanallarına da uygulanabilir.

Sahaya Çıkmak

Sloan ulus çapında GM bayi ağını ziyaret ettikten sonra bayilerin kimler olduğunu, onların ihtiyaçlarını ve özellikle sorunlarını daha iyi anladı. Acente sahipleriyle sahada karşılaşıp yüz yüze grşebildiği için yeni bir sistem geliştirebildi.

Standart uygulama gereği, birçok şirket araziye temsilci gönderir –genellikle tanınmayanlar– gerçek müşteriler gibi dolaşarak bayi veya dağıtıcıyla görüşüp ampirik bilgi üretirler. Bu habersiz ziyaretler potansiyel müşterilerin karşılanma biçimleri hakkında sorunlu bölgelerin tespit edilmesinde kullanılır.

Bayi Bilgisini Derlemek ve Paylaşmak

Bir başka başarılı uygulama da bayilerle telefon görüşmesi veya arazide onlarla yüz yüze görüşmeler aracılığıyla veri toplamaktır. Buradaki anahtar, bu bilgiyi bütün bayi ağıyla paylaşmaktır. Bazı bayiler veya dağıtımıcılar diğerlerinden daha iyi çalışırlar ve başarılı olan sistemleri diğerleriyle paylaşmak yardımcı olacaktır.

Şirketler sık sık işe çalışan alma, envanter sistemleri ve satışlar hakkındaki özel sorunlarını anlamaya çalışmadan kendi bayi veya dağıtım ağlarından şikâyet ederler. Kanıtlanmış yöntem ve sistemleri paylaşan bir şirket, bayilerin işlerini sürdürmelerine yardım eder.

Sloan otomobilin ilk günlerinde üreticilerin az paraları olduğundan, ürünlerini satmanın tek yolu olarak acente sistemini onaylamaktan başka seçenekleri olmadığını bildirirken dürüsttü. Oto üreticileri için daha avantajlı olan, acentelerin sahibi olup onları işletmekti. Ama şunları yazarken üreticinin bayi ağına olan güvenini de anlıyordu:

...GM'de 1927 yılında, şirket ve bayiler arasında, bir çıkar birliğinin tanınmasına ve ortak çıkarlarımızın karşılıklı olarak birbirine bağımlı olmasına dayalı yeni bir yaklaşım başladı.

X

Şirket İmajı: Reklam ve Halkla İlişkiler

Sloan ana şirketin tanınması gereğini fark ediyor. Sloan ve GM, reklam dehası Bruce Barton'u keşfediyor. Barton GM'in kurumsal reklam kampanyasını başlatıyor. Kampanya mükemmel sonuçlarla başlıyor. GM şirket reklamcılığını kullanarak ilk defa Pontiac adını sunuyor. Şirket kampanyası diğer GM bölümlerine de geçiyor. Sloan'ın kurumsal kampanyasının sonuçları. General Electric'in şirket kampanyası, Bruce Barton'lu GM kampanyasına benziyor. Nike'ın "Just do it!" başarısı. Ford unutulmaz bir reklamla geri dönüyor. MasterCard, nihai başarı. Şirket reklamcılığı konusunda yönetsel dersler.

Alfred Sloan yönetim, satın alma ve finansman komiteleri kurarak örgütün iç işleyişi için kendi sistemini yerleştirdikten sonra kurumsal reklamcılık komitesini oluşturdu. Bu adım Amerikan tarihindeki en başarılı kurumsal reklam kampanyalarından birinin ortaya çıkmasına yol açacaktı.

1922 yılında reklam yapmaya başlamadan önce, GM bilinmeyen ve tanımlanmamış bir şirket adıydı. On yıldan az bir sürede şirket ABD'de en çok saygı duyulan ve en güvenilen isimlerden biri oldu. Amerikan kartalı gibi ulusun erdem ve gücünü temsil eden sembolik bir güven ikonu haline geldi.

Yeni bir tüketicilik çağının doğuşuna tanıklık eden 1920'li yıllar boyunca GM kendini en başarılı otomobil şirketi olarak konumlandırarak dinamik Amerikan ruhuna hitap etmek istedi. Reklam kampanyasının amacı, farklı otomobil markalarını tanınabilir ve muteber tek bir varlık –General Motors– haline dönüştürmektir. Sloan sorunu biliyordu: "Eşgüdüme giden sonraki önemli adım reklamcılık alanındaydı. 1922 yılında yapılmış bazı tüketici incelemeleri elimdeydi ve gördük ki Wall Street ve Broad Street'in köşesinde oturanlar dışında kimse GM hakkında hiçbir şey bilmiyordu."

Sloan tipik hareket biçimini tekrarladı. Birinci hareketi sorunu tanımlamak (şirket düzeyinde var olmayan reklam bilinci), ikincisi sorunu derinliğine incelemek amacıyla bir araştırma başlatmak (Tüketiciler GM'i tanıyorlar mıydı? Eğer cevap "evet"se şirket hakkında ne düşünüyorlardı?) ve sonuncusu da bir çözüm bulmaktır.

1920'lerde Amerikan iş âleminde ana şirketi tanıtmak yeni bir reklamcılık fikri

değildi. Pullman Oto Şirketi ve AT&T gibi bazı daha büyük şirketler “iyi iş” şeklinde kurumsal reklam kampanyaları yapıyorlardı.

Unutulmaz iyi niyet kampanyaları arasında Metropolitan Hayat Sigortası Şirketi’nin sağlık bilgisi üzerine hazırlattığı bir dizi afiş vardı. Bunlardan birinde ümitsizce bir yatakta oturan yaşlı bir adamın resminin üstünde şu soru yer alıyordu: “Ev mi, evler mi?” Bu ilanda, daha sonra sefalet içinde yaşayan yaşlı insanların yalnızlıkları tanımlanıyordu.

Ayrıca afişin altında Metropolitan Life yazısının hemen altında şu sloganlar vardı: “Dünyanın en büyüğü”, “Daha çok yatırım”, “Daha fazla poliçe sahibi”, “Daha fazla sigortalı”, “Her yıl daha fazla sigortalı”. Gerçekten 80 yıl öncesine göre bile bir ağız dolusu laf ve şirketin bugünkü kısa sloganıyla açık bir tezat: “Bugün yaşamla karşılaştınız mı?”

Sloan, Bruce Barton’u Buluyor

Sloan’ın birçok yönetsel kararının parlaklığı mükemmel çizilmiş piramitler gibi şekillenir, en alttaki yayvan kısımlar düşüncesinin genişliğini gösterir, üst düzeylerde araştırma çalışmaları yer alır ve en üstteki en küçük üçgende de politikayı uygulamak için seçilen insan bulunur. Kettering araştırma piramidinin en üstünde yer alıyordu, Raskob ve Brown finans üçgeninin zirvesindeydiler ve Knudsen de Chevrolet üretiminin tepesindeydi. Harley Earl ise tasarım piramidinin şahikasında yer almaktaydı.

Sloan’ın şimdiki ihtiyacı ise şirket için reklam kampanyasını yürütecek en becerikli ve yetenekli kişiyi bulmaktı. Yine yaptığı seçimle bu işi yapabilecek insanı sezgisel olarak bulma becerisini gösterdi. Parlak bir sözcük ustası üzerinde karar kıldı, bu kişi Amherst Üniversitesi mezunu ve bir papazın özgüven sahibi oğlu olan Bruce Barton’du. Barton 1919 yılında kurulmuş olan BDO reklam ajansının kurucularından biriydi, firmanın adı Bruce Barton, Roy Durstine ve Alex Osborn’un soyadlarının ilk harfleriyle oluşmuştu. (1928 yılında George Batten kendi harfini ekleyecek ve firma meşhur BBDO haline gelecekti.)

Barton reklamcılıktaki ani yükselişine ürün ve şirketleri olumlu, insani niteliklerle birleştirecek kesin bir dil üzerinde ısrar ederek ulaştı. İlk yaptığı iş olan, P.P. Collier’in yayımladığı The Harvard Classics adlı kitap dizisiyle, (50 önemli tarihi edebi ve felsefi çalışmanın antolojisi. Mesela The Aeneid, Don Kişot, İngiliz ve Amerikan şiir ciltleri vs.) okuyucunun dikkatini çekmekteki dehasını ortaya koydu. Ama Barton şu cümleyle başlayan reklamı yazmadan önce satışlar gayet düşüktü: “Bu, ölüme giden Marie Antoinette’in hikâyesi” Bu ilan okuyucuyu tanınmış edebi klasiklere aşina olmanın faydası hakkında bilgilendiriyordu. Bu reklam sayesinde edebi serilerin satışı 400.000 sete ulaştı.

Daha sonra Birinci Dünya Savaşı esnasında Barton meşhur Salvation Army (Protestan yardım kuruluşu) sloganını yazdı: “Bir adam yıkılabilir. Ama asla terk edilmez.” Savaş zamanı yaptığı işlerin doruğu New York’luları hedef alan bir Zafer İkrazı kampanyasıydı. Bu reklam (ki Manhattan’da yaşadığı için Sloan’ın da dikkatini çekmiş olmalı) şu şekilde biliniyordu: “Ben New York’um ve bu benim inancım”. Böylece bu dev metropole kendi kişiliğini veriyordu. David Farber şöyle yazıyor: “[Barton’un] reklamları New York’luları ne kadar âlicenap bir şehirde yaşadıklarını takdir etmeye yönelterek onları onurlandırıyor, bunun sonucunda da onların savaş bonoları alımlarını hızlandıracaktı.”

Sloan'ın aklının bir köşesine şöyle bir fikir yerleşmiş olmalıydı; eğer iyi yazılmış ve edebi bir reklam New York için sıcak ve farklı bir karakter oluşturuyorsa, o zaman GM şirketi için de benzer, olumlu bir sonuç almak mümkündür.

Barton her zaman özgüvenini ve olumlu heyecanını ortaya koyuyor, işin haylazlık veya pazarlık kısmıyla asla ilgilenmiyordu. Kendine ve işine gerçekten inanıyordu. Amacı GM'i kişisel ve insani bir şeye dönüştürerek, şirketi Amerikan ailesinin bir sembolü haline getirmektir. Hayatı boyunca birçok unutulmaz cümle dile getirdi. Bunlardan bazıları: “Eğer çocuğunuza sadece bir hediye verebilecekseniz bırakın bu coşku olsun” ve “İyi günlerde insanlar reklam yapmak ister, kötü günlerdeyse buna mecburdurlar”dır.

Böylece 1922 yılında Sloan, GM şirket imajına hayat vermesi için Barton ve ajansına yöneldi. Sloan'ın biyografisinin yazarı şunu ifade eder: “Sloan'ın bildiği Barton, hevesten, işi yapabileceğine dair güçlü inancından ve taşan yaratıcılıktan ibaretti.”

Bunlar, tam da Sloan'ın, GM ismini kamuoyuna tanıtacak insanda aradığı niteliklerdi.

GM Kurumsal Kampanyası

1922 yılında GM'in oto pazarındaki payı Ford'unkinden önemli ölçüde düşüktü. Şirket beş ayrı oto, bir kamyon ve bir düzineden fazla aksesuar ve yedek parça şirketinden oluşuyordu. Kamuoyu nezdinde imajı neredeyse hiç yoktu. Bu, iyi tanınan ve yıllarca birbirinden bağımsız ve ayrı duran otomobil markalarının (Buick, Cadillac, Oldsmobile) tek bir şirket tarafından üretildiğinden tüketicinin farkında olmamasından kaynaklanıyordu.

BDO'nun çözmesi gereken ikinci sorunsal, GM'in otomobil şirketlerinin ve yan kuruluşlarının kendilerini tek bir merkezi şirkete ait hissetmemeleriydi. William Durant yönetiminde otomobil şirketleri kendi kaderlerini tayin eden kuruluşlar olarak hareket etmişlerdi ve başlangıçta Sloan'ın adem-i merkeziyetçi bildirisine karşı çıkmışlardı. 1923 yılı itibarıyla bile bölümler arasında görülebilir bir eşgüdüm eksikliği vardı.

Dahası GM'in merkezi Manhattan'daydı, bu da fabrikaları ve kültürü sanayi bölgesi olan Ortabatı'da yer alan şirketler için sanki "yabancı" bir gücün kararları alması gibi görülebilirdi. Aynı zamanda geçici başkan olarak zengin ve asilzade Pierre du Pont ve onun M.I.T. mezunu, Doğu'da doğmuş ve büyümüş halefine karşı itirazlar da söz konusu olmuş olabilir.

Otomobil işindeki herkes biliyordu ki, Alfred Sloan bir yedek parça uzmanıydı ve yardımcı işin yöneticisiydi. Michigan'da uzun yıllar ellerini otomobil yağına bulaştırdıktan sonra yöneticilik merdivenine tırmanmış biri değildi. Kaldı ki şimdiye kadar kimse Olds, Dodge veya Chrysler tarzında bir "Sloan" aracını kullanmamıştı.

Esasen Barton'un işi zordu ve iki aşamalıydı: Kamuoyu önünde GM için olumlu bir şirket kampanyası yaratmak ve bu kampanyanın GM çalışanları arasında da GM'de çalışmanın şevk ve gururunu ortaya çıkarmasını sağlamak. Barton Manhattan'da Sloan'la birçok kez toplantılar yaptı ve demiryoluyla onunla birlikte sık sık Detroit'e gitti. Orada Barton ve ekibi morali belirlemek ve çalışanların şirket hakkında düşündüklerine dair bir duygu edinmek amacıyla birçok GM çalışanıyla görüştü.

Sıra dışı bir biçimde BDO kamuoyuna yönelik kurumsal kampanyaya başlamadan önce GM içinde bir kampanya yapmaya karar verdi. BDO broşürler bastırdı ve bunları bütün şirkete ve bölüm yöneticilerine dağıttı.

GM bayilerine büyük ebatta posterler verildi, onlar da bu posterleri galeri camlarına astılar. Bu yayınlarda daha iyi işçilik ve daha verimli üretimle büyük mesafeler kat eden büyük bir Amerikan şirketi anlatılıyordu. Çalışanlara yönelik ilanlarda aynı zamanda GM'den birleşmiş bir "aile" olarak söz eden ve yakında çıkacak tüketici reklamlarından bahseden makaleler de yer alıyordu.

BDO şirket ve tüketici için bir mecaz olarak kullandığı şirketin aileye benzetilmesi temasını güçlendirmek için çalışanlardan olumlu GM hikâyeleri yazmalarını istedi. Gerçek, yaşanmış tüketici deneyimlerini şirket içinde aramak kendi zamanı için bir yenilikti. Amaç GM otomobil performansına ve bir GM otomobili kullanarak hayatları daha iyiye doğru değişen Amerikalılara dair heyecan verici örnekleri yakalamaktı.

İlk iki sayfalık reklamda George Washington'un bir çizimi vardı, atına binmiş, hâkim bir biçimde, sade ve mağrur Amerikan kırsalına bakıyordu. Hikâyenin başlığı "Bir Ulusu Mahalle Haline Getirmek"ti. Washington ulus çapında yeni bir geziye çıkıyor ve ulusal birliğin (bir aile olarak GM şirketi) önemini, farklı emellere sahip (GM'in birçok bölümü) 13 ayrı eyalete anlatıyor. İlan şöyle başlıyordu: "George Washington uzağı berrak biçimde gördü. Toplumu en fazla rahatsız edenin ayrılık olduğunu gördü."

Sağ üst köşede modern bir evin önünde bir Chevrolet duruyordu. İlan metni ülkenin kurucusunun yüceliğiyle GM tarafından yapılmış Chevrolet otomobillerinin güvenilirliğini bir araya getiriyordu. Metnin sonunda da Chevy'nin bilinen papyon logosu vardı.

Buradaki önemli husus, General Motors adının büyük harflerle metnin dibinde yer almasıydı, her sayfada bir kelime şeklinde. Şirketin adı toplam reklamın yaklaşık yüzde 15'i büyüklüğündeydi. Ebat olarak GM adı Chevrolet logosunun yaklaşık üç misli büyüklüğündeydi, okuyucuya asıl hatırlanması gereken ismin General Motors olduğu gösteriliyordu.

Bu ilan geçmişten kopuşu da simgeliyordu; çünkü "şirket" ifadesi reklamda yer almıyordu. General Motors adı tek başına duruyordu ve daha dostça bir isim ve izlenim veriyordu.

Diğer iki sayfalık reklamlar da aynı temayı işlemeyi sürdürdüler. Birinde piknik yolunda tren bekleyen bir aile gösteriliyordu. Başlık şöyleydi: "Artık bu aile kendi otomobiline sahip olabilir". Beklemenin olumsuzluğunu vurgulamak için somurtkan bir erkek çocuk yere oturtulmuştu, bekleyerek zamanı geçirmek zorunda olduğu için açıkça üzgün görünen bir çocuk. Hemen yan sayfadaki

reklamda piknik sofrasında yemek yiyen bir aile vardı. Bu reklam diğer ailenin bekleme sorununu kayıtsız şartsız çözmüştü, başlık iyi haberi veriyordu: “Bu aile hayatın tadını çok daha iyi çıkarıyor. Çünkü onların bir General Motors otomobili var!”

BDO, GM çalışanlarından ve müşterilerden kendi GM otomobilleri hakkındaki öyküleri derlemeye devam ettikçe, aile teması da kullanılmaya devam etti. Bazı reklamlar bir hayat kurtarmak için veya acil bir durumda gelen bir GM otomobilinin görüntülerini veriyordu.

Bu verimli mecrada BDO, GM araçlarını fedakârca veya kahramanca işler yaparken gösteren sıcak reklamlar ortaya çıkardı. Bir reklamda bir sağlık ocağı doktoru bir GM otomobili sayesinde ölmekte olan bir çocuğun hayatını kurtarıyordu. Başlık şöyleydi: “Doktor tam zamanında gelsin diye.” Sol üst köşede şiddetli bir fırtınada güçlükle ilerleyen bir otomobil gösteriliyordu ve sağ sayfanın tamamında doktorun son derece güzel bir çizimi vardı, küçük bir kız yatakta uyumaktaydı ve minnettar anne doktora sevgiyle bakıyordu. Başlık: “Gece acil bir çağrı geldi.”

Vurgulanmamış hiçbir duygu kalmamıştı. Reklamlardan birinde bir rahibin seyahati anlatılıyordu. “İmanın Gözlerinden” başlıklı bu reklama, “papaz ve rahiplerden gelen yüzlerce mektubun arasından sadece birini seçtik” diyerek söze başlanıyordu. Öyküde papazın sahip olduğu GM otomobili sayesinde uzak cemaatlere ayin yapmaya gidebildiğinden söz ediliyordu.

Aile temasının başarısı, hem müşterilerde hem de şirket içinde işe yaradı. Bu tür reklamlar daha sonra yeniden isimlendirilerek “iyi niyet” reklamları adını aldı. Bu terim artık kamu algısını etkilemek için geniş kurumsal kampanyaları anlatmakta kullanılıyor. Esas amaç, en azından GM örneğinde, otomobil satmaktı. Yumuşak “satış” evrensel iyi niyet hissi yaratmaktı ve harici ve dâhili kampanyalar bu kurumsal amaca ulaşmayı sağladı.

GM Otomobil Ailesi Reklam Kampanyaları

Alfred Sloan, GM'in her fiyat ve amaç için bir otomobil sunması gerektiğini söylemişti.1920'lerde artan zenginlikle birlikte, otomobil alıcılarının üstü açık, siyah Model-T Ford'dan başka bir otomobil istediğinin farkına varılınca, GM kendi beş otomobilindeki ana farklılıkları tanımlamak zorunda kaldı. Halkı sunduğu ürünlerin stili, motor gücü ve şase özellikleri hakkında bilgilendirmeliydi.

Sloan GM araştırma bölümüne “Ünlü Bir Aile Hakkındaki Gerçekler” başlığıyla sunulan kampanyanın başarısını ölçmeleri talimatını verdi; çünkü bu slogan birçok reklamda yer alıyordu. Bölümün ilk bulguları toplumun bu reklama olumlu yaklaştığını gösterdi. Bu durum Sloan'ı şu çıkarsamaya yönlendirdi: Şirket ürünlerin “GM Ailesi'nden” geldiğini vurgulayarak artık yeni model otomobillerini piyasaya çıkarabilirdi.

Başlangıçta GM ve BDO diğer markaların reklamlarını kurumsal “Aile” kampanyasına yapıştırmak istediler. Barton şuna karar verdi; eğer şirket kendine tekil bir “fayda” unsuru atfedebiliyorsa (mesela düşünceli, şefkatli, vatansever ve güvenilir) o zaman her ayrı otomobilin de kendine özgü bir niteliği olmalıydı.

Mesela bir Oldsmobile reklamı 1905 yılında yapılmış olan ülke çapında bir yarışın hikâyesini anlatıyordu. İki Oldsmobile New York'tan Oregon, Portland'a kadar yarışmışlardı. Başlık şöyleydi “Oldsmobile'in General Motors'a getirdiği”. Yarışı kazanan “Old Scout” (Yaşlı İzci) denen otomobildi ve yolculuğu 45 günde tamamlamıştı. Old Scout'un kıta çapında yolculuğu –tıpkı 1840'larda Oregon Yolu üzerinden Batı'ya göç yolculuğunda olduğu gibi– başarılı bir GM ürününün enerjik Amerikan ailesi ruhunu vurguluyordu. Metin, otomobilin ve şirketin birliğini güçlendiriyordu; böylece Oldsmobile GM'e öncünün cesaretini getirmişti.

Oakland/Pontiac İçin “Aile” Kampanyası

1920’lerin ortasında Sloan şirketin otomobil markaları arasındaki açığı kapatılması için seri üretilen, iyi işleyen, üstü kapalı, düşük fiyatlı ve altı silindirli bir otomobile ihtiyacı olduğuna karar verdi. Ama bu düşük fiyatlı bir Chevrolet olmamalıydı; çünkü yeni arabanın standart bir dört silindirli Chevy’den daha güçlü bir motora ve yine daha iyi tasarım özelliklerine sahip olması gerekiyordu. Oakland bölümünün genel müdürü bu yeni otoyu üretmek için izin istedi.

1922 yılında Oakland için yapılan reklamda basitçe, “Oakland’ın Arkasındaki şirket” ifadesi yer alıyor ve GM tanımlanıyordu. Bütün reklamlarda GM adı sayfaların dibinde kalın harflerle yazılıydı.

Dört yıl sonra, 1926 yılında GM, Oakland otomobilini “Pontiac” adıyla piyasaya çıkarmak istedi, isim arabanın üretildiğı Michigan şehrinden alınmıştı. Bu isim ayrıca dört Kızılderili ulusunu birleştirerek güçlü bir konfederasyon haline getiren ve ironik olarak Detroit’e saldıran Ottawa kabilesinin büyük reisi Pontiac’a da gönderme yapıyordu.

Piyasaya çıkan ilk Pontiac modeli “Altıların Şefi”, 1926 New York Oto Show’da sergilenen ilk altı silindirli otomobildi. Böylece Pontiac’ın meşhur Kızılderili reisiyle ilişkisi başlamış oldu, daha sonra bir Kızılderili’nin stilize başı logo olarak kullanılarak bu ilişki geliştirilecekti. İlerleyen günlerde GM başka Amerikalı özellikleri kullanarak kendi aile öyküsünü anlatmaya devam etti, Reis Pontiac’ın adı, Oldsmobile’in Yaşlı İzcisi (Old Scout) gibi, Amerikan tarihinin bir başka sembolünü temsil ediyordu.

İlk Pontiac’ı tanıtan reklam, otomobili “GM’in 17 yıllık deneyimini yansıtan” bir araç olarak ifade etti. Yeni model büyük bir başarı getirdi ve bu ürünün yerleşmiş ve artık tanınan bir Amerikan oto şirketinde üretildiğinin anlaşılması için GM’in böyle bir sunuma izin verdiği birçok insan tarafından algılandı. Oakland adı 1932 yılında terk edildi, o yıldan sonra Pontiac bu markanın tek adı oldu.

Oakland otomobillerinin satışı 1925 yılındaki 44.642’den 1926 yılında 133.604’e sıçradı. Bu, GM’in beş markası içindeki en yüksek artış oranıydı. Oakland/Pontiac ikinci yılı olan 1927 yılında, 188.168 araca ıktı. Nihayet 1928 yılında beş marka arasında ikinci olan Buick’i yakalayarak 244.584 araç sattı. Üç yıl içinde Oakland/Pontiac modelleri şaşırtıcı bir şekilde 200.000 artış

göstermişti, bu çarpıcı artışın büyük kısmı kapalı gövde şasesinden ileri geliyordu; ama GM'in "Aile" reklamları ve tekil model kampanyalarının başarısı da önemli bir paya sahipti.

Diğer Bölümler İçin “Aile” Kampanyası

Sloan aile temasının kabulünden o kadar emindi ki, Frigidaire için de kullanılmasına onay verdi. 1927 yılında bir reklam gururla şöyle ifade ediyordu: “General Motors tarafından yapılan ve garantisi olan tek elektrikli buzdolabı.” Ve bir diğer sıra dışı iki sayfalık reklamdaysa başlık şöyleydi: “Mutfaktaki Otomobil.” Soldaki çizim Frigidaire’den yiyecek çıkaran insanları gösteriyordu, diğer sayfada ise bir kadın açık bir kapı önünde park edilmiş bir GM otomobilinden çıkan erkek konuğunu karşılıyordu. Metinde şunlar yazılıydı: “General Motors elektrikli buzdolabı pazarının otomobil pazarı kadar büyük olduğunu erkenden fark etti.” Büyük harflerle yazılmış General Motors adı yine iki sayfaya yayılıyordu.

GM, “Ünlü Bir Aile Hakkındaki Gerçekler” üst başlığını kullanarak araştırma laboratuvarları için özel reklamlar yaptı. Bir başlıkta “Dayton’da Gece ve Gündüz” yazılıydı ve GM otomobillerinin günde 24 saat kullanılarak çalışma ve mekanik sistemlerinde herhangi bir arıza olup olmadığının kontrol edildiği gerçeği vurgulanıyordu.

Gövdesinin Fisher olması özelliği bile reklam edildi. Çok güzel bir Beşinci Cadde^[8] kadını müthiş bir yağmurda modern bir binanın üniformalı kapıcısının tuttuğu büyük, güvenli şemsiyenin altında duruyordu. Başlık: “Gümüş bir Sterlin kadar hakiki”ydi. Benzetme şuydu ki, Fisher gövdeli üstü kapalı otomobiller yolcuları kendini işine adanmış bir kapıcı gibi koruyacaktı. Meşhur Fisher Fransız faytonu logosu küçük bir kare içinde yer alıyordu.

(Fisher kardeşler zarif fayton tasarımlı logosunu Napolyon devrinde almıştı ve el yapımı şase işçiliğine olan bağlarını göstermek için kullanıyorlardı. Amblem aslında iki farklı faytonu birleştiriyordu: Biri Napolyon’un taç giyme töreninde, diğeri ise Avusturyalı Marie Louise ile evlenmek için kullandığı faytondu.)

GM'in Kurumsal Reklamlarının Sonuçları

1923 GM'in birinci sıradaki ABD otomobil üreticisi olarak hızla zirveye çıktığı yıldır. Bunun en önemli iki sebebi Alfred Sloan'ın cazip model ve fiyatlarla geniş bir oto yelpazesi sunması ve Henry Ford'un tek model, tek renk otomobilini değiştirmek istememesiydi. Ama GM'in başarısının üçüncü bir sebebi de Bruce Barton ve BDO'nun şirket ve bölümleri için yarattığı yenilikçi kurumsal aile temasıydı.

Kükreyen Yirmiler'in sonunda Amerikalıların gözünde GM yeni ve olumlu bir imaja sahipti. Sloan'ın merkezîyetçilik yoluyla şirket birliği oluşturma hedefi, reklamcılık alanında da başarılı olmuştu. Kurumsal iyi niyet kampanyası, iyi düşünülmüş ve iyi yapılmış bir kampanyanın etkinliğini gösterdi. BDO'nun Amerikan ailesi ile ilgili öykülerinde bütün Amerikalılar kendilerine ait bir şeyler buluyorlardı.

Her nasılsa gözden kaçansa GM içindeki işgücünün dönüşümünün önemi değildi. Ayrı bölümleri uyumlu bir bütün olarak birbirine bağlamak Sloan ve arkadaşlarının her yeni üretim ve pazarlama kararını güven içinde alma yeteneğini kolaylaştırdı. Sloan şöyle dedi: "Bir politikayla bir yola çıkarsınız ve öngörülmeş şeyler de zamanla yerlerine oturur."4

GM'deki "öngörülmeş şeyler" şirketin şunu kabul etmesiydi: Alfred P. Sloan, Jr. Amerikan iş âleminde tekrar tekrar görülmemiş bir yönetsel zekâ ortaya koyuyordu. Böyle yetenekli ve yenilikçi bir başkan tarafından yönetilen başarılı bir ekipte yer almak iyi bir şeydi.

General Electric: Benzer Bir Kurumsal Reklam Kampanyası

General Motors ve General Electric arasında geçen yüzyıldaki benzerlikler çok ve çeşitlidir: İlk isimlerinin aynı olması, iyi bilinen iki harfli GM ve GE singeleri ve kendi alanlarındaki pazar egemenlikleri, ikisi de kârlı kredi kurumları kurması (GMAC ve GE Capital) ve bu kurumların şirkete para aktarmaya devam etmesi vs. Bu liste uzatılabilir ve belki de GE'nin önceki CEO'su Jack Welch, Amerikan şirket yönetim dehası

Alfred Sloan'ın varisi olarak ilan edilebilir.

Ama GE'nin 1920'lerde bir kurumsal reklam kampanyasına girme kararının, ülkenin iki büyük şirketini aynı zamanda aynı reklam ajansında, ikisinin de Bruce Barton ve BDO tarafından planlanmış ve uygulanan bir iyi niyet kurum kampanyasında birleşmesinin başka bir hikâyesi de var.

Tarihsel olarak 1920'lerde GE esas itibarıyla bir ağır sanayi elektrik ekipmanı üreticisi olarak biliniyordu (türbinler ve motorlar). Ampulleri (o zamanlar lamba denirdi) ve elektrikli vantilatörleri doğrudan halka sunulan birkaç ürününden ikisiydi. Mantıklı düşünüldüğünde ülkenin çok çeşitli fabrikalarına ve demiryollarına satış yapan bir şirketin, tüketici pazarı için herhangi bir halkla ilişkiler kampanyasına girmesine gerek yoktu. İnsanların GE hakkında hatırladıkları –eğer bir şey hatırlıyorlarsa– Thomas Edison'un işi başlattığı ve 1892 yılında şirketleştirdiydi.

1922 yılında iki yönetici, Owen Young ve Gerard Swope, şirketin liderliğini eski terbiyeye sahip muhafazakâr bir iş adamı olan CEO Charles Coffin'den aldılar. Young, Boston Üniversitesi mezunu bir avukattı, ilk uzmanlık alanı aracılık ve müzakereydi. Amerikan Radyo Şirketi'nin (RCA) kurulmasına yardım etmişti. Swope, Sloan'ın M.I.T.'den dönem arkadaşıydı, GE'nin yan kuruluşlarından biri olan Western Electric'te yönetici olarak çalışmıştı.

(Daha sonra hem Sloan hem de Swope, M.I.T.'de “Mühendislik Yönetimi” denen bir dersin danışmanlığını yapan bir kurulun üyeleri oldular. Bu ders M.I.T.'deki iş idaresi kürsülerinde verilen maliye, muhasebe, hukuk, pazarlama ve diğer konuları kapsıyordu.)

Owens ve Swope yeni tüketicilik çağına dair farklı ve ilerlemeci bir vizyonu paylaşıyorlardı. İlk görevlerinden biri halkın GE'yi algılamasını geliştirmek ve değişik ve ayrı yan üretim kuruluşlarını tek bir bütün içinde birleştirmekti. İkinci hususa GE'nin kendi marka veya şirket adlarıyla ürün satan birçok kuruluşu vardı, bunlar GE ile bir ilişkiyi vurgulamadan, onun Edison'la tarihi ilişkisine veya değerli iki harfli logosuna başvurmadan çalışıyorlardı.

Swope'un şirketin halk için daha fazla elektrikli ürün üretmesi konusunda kısa vadeli bir planı vardı. 1920'lerde başlayan dönemin yeni bir zengilik çağı olduğunu görüyordu ve GE'nin de yeni filizlenmeye başlamış radyo, lamba, tost makinası ve diğer ev aletleri taleplerini karşılayacak konumda olmasını

istiyordu. Şirket tüketicisinin taleplerini karşılayabilirdi, ama halkın gözünde olumlu bir imaj yaratmaya ihtiyacı vardı.

Bruce Barton, GE ile ilgili sorunu tespit etti. Bu sorun görünüşte GM'in sorununa benziyordu. Her iki şirket de halk nezdinde olumlu veya belirli bir imaj yaratamamışlardı. Aslında her ikisi de Wall Street tröstleri tarafından işletilen ve ortalama Amerikalı işçiyi çok az önemseyen büyük şirketler olarak görünmelerinden zararlı çıkmışlardı. Her ikisinin çalışanlarında da düşük moral gözleniyordu ve her iki şirketin de birçok farklı bölümlerini uyumlu bir bütünde birleştirmeye ihtiyaçları vardı.

Barton, GM için iyi olanın GE için de iyi olacağına karar verdi: Büyük bir şirket amacı ve bir varoluş sebebi geliştirecek kurumsal bir reklam kampanyası. Harici kampanyanın amacı, logonun önemini artırarak her GE reklamında yer almasını sağlamaktı. Daha önemlisi "GE" harflerinin soğuk "General Electric Firması" ifadesinden daha hoş görüneceğine karar verildi. Yine GM'in sonunda yer alan "şirket" sözcüğü gibi GE'nin sonunda bulunan "firma" kelimesinin, halkın gözünde olumlu ve sıcak bir imaj oluşturulmasını engelleyecek olumsuz bir kelime olduğu düşünülmüştü.

İlk BDO reklamlarından birinde GE'nin daire içine alınmış logosu sayfanın tepesinde ve oldukça büyük bir şekilde yer alıyordu. Başlık basitçe şunu söylüyordu: "Bir Dostun Adının İlk Harfleri." İlk paragrafta, "bu harfleri elektriğin çalıştırdığı birçok alette bulacaksınız" yazıyordu. İki kısa paragraf sonra metin şöyle bitiyordu: "Yani G-E harfleri bir markadan çok daha fazlasıdır. Bunlar bir hizmetin amblemi, bir dostun adının ilk harfleridir." Barton, GM için "aile" demek suretiyle elde ettiğini, GE için "dost" diyerek yapacaktı.

Bu harfler bütün reklamlarda böyle önemli biçimde yer almasının dışında yan şirketlerin bütün ürünlerine de damgalanıyordu. GE logosu her yerde görülmeye başlandı. Barton ve ajansı GE'nin çeşitli bölümleri için yayınlanan haber bültenlerinde reklamı basmaya başladılar. Anlam açıldı, Edison Lamba Şirketi'nde çalıştığınızı düşünebilirsiniz, ama sizin gerçek işvereniniz GE'dir. Barton GE'ye "kendi örgütünün reklamların bilincinde olmasını" sağlamasını önerdi.

(GE harflerinin kökeni bilinmemektedir. New York'taki -GE'nin doğum yeri- Schenectady Müzesi'nin arşivi bu logonun ilk olarak 1898 yılında kordonsuz bir pervanede bir madalyon olarak görüldüğünü söylüyor, ancak tasarımcının adı bilinmiyor. Ama bazı tarihçiler de benzer bir logonun asırlar önce bir Çinli savaşçı tarafından savaş nişanı olarak kullanıldığını söylüyorlar.)

Aslında GM ve GE kampanyaları birkaç sözcük değişikliğiyle aynıydı. GM'i birleştirmek için George Washington'un yola çıkışı, başlangıçta kendi pazarlamaları ve reklamları üzerindeki özerk kontrollerini yitirmekten rahatsız olan GE yan kuruluşlarını da simgeleyebilirdi. Bu dev kuruluşlar için “dost” ve “aile” yer değiştirebilirdi.

Ama halk için yapılan reklamlar söz konusu olduğunda, Barton'un her iki şirket için yarattıkları arasında önemli bir fark vardı. Owens ve Swope, Sloan ve GM yönetim kurulunun sahip olmadığı, bilinen bir toplumsal vicdana sahiptiler. Swope, Chicago'daki meşhur Jane Addams's Hull House yerleşim programlarında bir yıl başkan olarak çalışmıştı. Owens ise Alman tazminatlarını belirlemek için Birinci Dünya Savaşı'ndan sonra kurulan bir komitede çalışmıştı. Her iki adam da çalışanların güvenliğiyle ve iş bulma programlarının geliştirilmesiyle samimi bir biçimde ilgiliydiler. Bu devrimci sosyal fikirlerin bazıları Franklin Delano Roosevelt'in Yeni Düzen programının maddeleri oldular.

Bruce Barton sosyal reform görevini yerine getiriyordu. GM'in çağırılan doktor veya papaz reklamlarında kullandığı etkileyici çizimler ve şu kışkırtıcı başlıkla bir sayfalık bir reklam yarattı: “Küçük bir elektrik motorunun yapabildiğini yapan her kadın saatte 3 sente çalışıyor demektir!” Bir kadın lavaboya eğilmiştir, kederli gölgesi üç misli daha büyük olarak duvara yansımıştır. Metin: “Evde elektriğin hakkından gelemediği sadece birkaç kasvetli iş vardır.” Amerika, elektrik ve General Electric tarafından üretilen ve zaman tasarrufu sağlayan ev aletleri sayesinde karılarını ve annelerini kurtarabilirdi.

GE'nin şirket içi ve şirket dışı kampanyaları başarılı bulundu. 1920'ler boyunca GE, Swope'un şirket geleceğinin büyüyen tüketici malları alanında olduğu vizyonuna bağlı kalarak buzdolapları ve radyolar gibi yeni tüketici ürünleri çıkardı. Bütün GE ürünleri artık tanınmış olan logoyla damgalanıyordu. Reklamlar şirketi uyumlu bir birime dönüştürmüştü. İzleyen 80 yılda alınan sonuçlar kurumsal iyi niyet kampanyasının sürdürülmesi ve olumlu bir halk algılamasının geliştirilmesi oldu.

En başarılı iyi niyet kampanyalarından biri GE'nin şu kampanyasıydı: “Biz hayata iyi şeyler katarız”

Nike, “Just Do It!”

Çoğunlukla birbiriyle ilişkili bir dizi marka pazarlayan ve satan bir şirket bütün şirketin yararına olacak geniş bir reklam mesajı bulabilir. Bu tür reklamlar yarı-kurumsaldır; çünkü asıl amacı satışları arttırmaktır, iyi niyet ifadesi değil.

1962 yılındaki başlangıcından itibaren Nike (adını Yunan zafer Tanrıçasından alır) spor giyimde lider oldu, atletizm ve –eski Chicago Bulls megastarı Michael Jordan sayesinde– basketbol ayakkabılarında hâkim isim oldu. Bu marka sporla anılır hale geldi; öncelikli hedef kitlesinde, yani en fazla lastik ayakkabı alan kitle olan 13–18 yaşları arasındaki genç erkeklerde, sadakat oluşturd.

Nike’ın bilinen logosu yeniliği ve sporda ulaşılan başarıya duyulan sevgiyi simgeliyor. Bir genç asla bir profesyonel basketbolcu olarak yıldızlaşamayabilir, ama o Air Jordan’ları giymek ve basket sahasında bir sayı yapmak, bir anlığına bile olsa, o çocuğu o kahramana bağlıyor. Ve her ikisi de Nike ayakkabıları giyiyorlar.

(Nike’ın logosu 1971 yılında bir Oregon Üniversitesi öğrencisi olan Carolyn Davidson tarafından yapılmıştı. Bu iş karşılığında 35 dolar almıştı. Davidson eğik tasarımın tanrıça Nike’ın kanadından esinlendiğini söyledi. 1983 yılında bu unutulmaz logonun takdiri için ona logo tasarımlı bir elmas yüzük seti ve şirket hisseleri verdiler.)

Nike, 1988 yılında başlayan unutulmaz “Just Do It” (Sadece Yap) reklamlarıyla, farklı bölümlerini tek bir merkezi temada birleştiren kârlı bir reklam ve halkla ilişkiler kampanyasına girdi. Ayrı veya uzman markalarının (mesela atletizm veya basketbol ayakkabıları) reklamı için özel spor dergilerini kullanmaya devam ederken, Nike kampanyası bütün mevcut ve gelecek bölümlerinin yerleşebileceği çekici ve unutulmaz bir geniş spor teması yarattı.

Şirket özel bir sporda reklam yaptığında bile –mesela futbol (Monty Python adlı filmin müteveffa yapımcısı Terry Gilliam’ın yönettiği Gizli Turnuva dâhil), bu reklamlarda dünyanın en büyük profesyonel futbol yıldızlarından 24’ünün portreleri çiziliyordu– “Just Do It” sloganına verilen olumlu tepki, Nike adına ve şirketin diğer ürünlerine bağlanıyordu.

Nike toplar, sopalar, pabuçlar ve tüm malzemeleriyle golf pazarına girmeye karar verdiğinde, golf çizgisini geliştirmek için önceki iki ticari başarısını birleştirmeye karar verdi: Yıldız oyuncu kullanımını ve “Just Do It”

kampanyasını. Düşünce, şirketin hiçbir geçmişi olmayan yeni golf pazarına girerek markanın yeni bir sıçrama yapmasını sağlamaktı. İlk ürün 1999 yılında çıkan bir golf topuydu ve 2004 yılı itibarıyla şirket 500 milyon dolarlık golf topu pazarının yüzde 6,6'lık payına ulaşmıştı.

Tiger Woods'la anlaşıp "Just Do It" sloganını kullanmak başarılı bir yeni golf ürünü tanıtılmasını sağlamıştı, en azından farkındalık yaratılmıştı. Nike neredeyse bir gecede, geçmişin ve geleneğin her zaman önemli olduğu bir sporda, bir golf ürünleri üreticisi olarak isim yapmıştı.

Son tahlilde "Just Do It" teması Nike'ın mevcut pazarlarda satışlarını arttırmasını veya her yeni ürün veya ürünler için pahalı ve özgün reklam kampanyalarına girişmeden yeni pazarlara girmesini sağlıyor. 2003 yılında şirketin gelirlerinin yüzde 56'sı ayakkabıdan, yüzde 29'ı giysiden, yüzde 6'sı malzemeden ve yüzde 9'u da diğer ürünlerden elde ediliyor. Nike'ın büyümesi için ayakkabı dışındaki bölümlerinin satışlarını arttırması gerektiği açık. Bu küçük gelir gruplamasında, bu ister yeni malzeme, ister yeni ayakkabı modelleri olsun, herhangi bir yan işte Nike, "Just Do It" temasını kullanmaya devam edebilir.

Ford Kurumsal Reklamıyla Sıçırıyor

Büyük Buhran esnasında Ford Motor şirketinin gelirleri keskin bir düşüşe geçti ve şirket üç büyük otomobil üreticisi arasında üçüncülüğe düştü. Ford, Alfred Sloan'ın parlak kararlarının ve GM'in 1920'lerdeki örgütsel dönüşümünün etkisinden asla kendini kurtaramadı. İkinci Dünya Savaşı'na kadar, savaş da dahil Ford'un işletmesi (verimli bir satış ağı haricinde) eski ve demode görünüyordu; çünkü GM otomobil üretiminin her aşamasında daha yeni bir yöntem olan adem-i merkeziyetçi yönetimi uyguluyordu.

1940'ların başında Detroit ve Wall Street'teki birbirine yakın oto sanayi camiasında, görmüş geçirmiş ve sanayiye bilen Edsel Ford'un yaşlı babasından işi devraldığı takdirde, Ford'un gereken değişim işlemini başlatabileceği beklentileri büyümüştü. Değişimden sonra Ford'un bir kez daha GM ve Chrysler'e rakip olarak çıkabileceği umut ediliyordu. Ama hazin biçimde Edsel Ford 1943 yılında öldü. O zamanlarda Henry Ford'un yöneticilerine duyduğu paranoya ve güvensizlik şiddetli bir hal almıştı; yöneticileri izlemek için özel dedektifler bile tutmuştu. Peter Drucker, Henry Ford'un yıkıcı yönetim yaklaşımını şöyle özetledi: "Henry Ford'un kötü yönetiminde esas olan milyar dolarlık bir işi müdürler olmadan götürmek konusundaki sistematik, titiz ve bilinçli çabaydı."5

1943 yılında Edsel Ford zamansız bir şekilde öldüğünde Henry Ford 80 yaşındaydı ve günlük bazda şirketi yönetmek gücünden yoksundu. Hiçbir önemli yöneticilik ve reklamcılık deneyimi olmayan 27 yaşındaki en büyük torunu Henry Ford II'ye yönelmek zorunda kaldı.

Yeni Ford Motor Şirketi'nin yaklaşımı sonucu Ford, bir dizi unutulmaz kurumsal reklam yaratmaya başladı. Aslında Ford bütün bölümleri için şirket reklamının faydasını bir kez fark ettiğinde (Ford Motor şirketi 1922 açık arttırmasında lüks otomobil olarak Lincoln'ü almıştı ve 1930'ların ortasında da buna Mercury markasını ekledi), GM gibi aynı reklam yeteneğini buldu. İronik olarak bütün Ford şirketinin reklam kampanyaları İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra yayımlandığından bugün insanlar Ford reklam klasiklerini hatırlarlar, ama otomobil tarihi meraklıları dışında kimse 1920'lerdeki GM "Aile" kampanyasını hatırlamaz.

Ford'un ilk unutulmaz kurumsal reklamı İkinci Dünya Savaşı'nda yayımlandı: "Sizin geleceğinizde bir Ford var." Bu, J. Walter Thompson reklam ajansının

akıllı bir kampanyasıydı, birkaç tane Ford'un üretildiği ve kimsenin reklam edilen ürünü alamadığı bir dönemde belli bir sadakat oluşturabilmek için yapılmıştı. Kampanya daha iyi bir yarından, ulusal zenginliğin tekrar geleceği günlerden söz ediyordu. Bir başka reklamda bir kristal top gösteriliyordu ve başlığın altında iki adam konuşuyordu. Slogan şuydu: "Sizin geleceğinizde bir Ford var" ve Ford adı şirketin bilinen elyazısı logosuyla yazılmıştı.

Rekabetçi kamyon departmanı için şirket "Amerika'nın Kamyonu - Ford Kadar Sağlam" kampanyasını yürüttü, böylece kamyonların dayanıklılığı ile diğer Ford otomobil ürünleri bağlanıyordu. Otomobil çevrelerindeki sağlam kelimesi bu kampanya sayesinde Ford şirketinin malı olmuştu.

Bunları izleyen reklam: "Son günlerde bir Ford sürdünüz mü?" idi. Bu iyi düşünülmüş bir kampanyaydı ve hiç Ford almayı düşünmemişler ile daha önceden Ford sahibi olup da sonra başka markaya yönelmişleri hedef alıyordu. Bu kampanya en azından bazılarının durup da niye bir Ford veya Lincoln/Mercury otomobiline bakmadıklarını düşünmelerini sağlıyordu.

Daha sonra Ford Motor Şirketi "Kalite birinci işimizdir" kampanyasını yarattı. Bu kampanya Japon otolarının başarılı istilasında, birçok Amerikalının ve tüketici grubunun bu araçların daha iyi koşullarda üretildiğini ve daha güvenli olduğunu düşündükleri bir zamanda yapıldı. Kayda değer bir husus da şirketin reklamlarda fabrika çalışanlarını kullanması ve işçi rolü oynayan aktörlere yer vermemesiydi. Şirketin işgücü, çalışanların oynadığı bu "kalite" reklamlarına olumlu yanıt verdi. Ayrıca bu ekranda görünen, çok çalışkan ve kaliteli iş yapmak isteyen Amerikalıların işlerinin ithalatla tehdit edileceğine veya bunların işlerini sonsuza kadar yitirebileceklerine dair bir gizli mesaj da veriliyordu.

Ford Motor Şirketi'nin bir başka kampanyası "İşte mutlu Ford sürücülerinden biri daha gidiyor" bir pazarlama veya reklamcılık dersinde durumu incelemiş olan, işletme yüksek lisansı yapan öğrenciler tarafından çok iyi hatırlanacaktır. Kampanyanın sebepleri, mesajı ve nasıl ve ne zaman yayımlandığı, satın alma sonrası davranışı etkileyen klasik bir psikoloji vakası çalışmasıdır.

"Mutluluk" kampanyası Profesör Leon Festinger'in 1940'larda ifade ettiği "bilişsel çelişki" teorisinin otomobil alım davranışına uygulanmasıyla ortaya çıkmıştı. Bilişsel çelişki insanların inançlarında tutarlılık ve güvence aradıklarını ve kendi görüşlerine ters düşen teori veya inançlardan kaçındıklarını ifade eden bir teodir. Festinger incelemesinde Ford alıcılarının Ford reklamlarını özel olarak okuma eğiliminde olduklarını ve bütün reklamlar aynı dergide yayımlandığında bile Chevrolet veya Plymouth reklamlarını gözden tamamen

uzak tuttuklarını gösteriyordu.

1960'ların ortasında Ford şirketinde yapılan bir araştırma gösterdi ki, yeni Ford otomobil sahipleri otomobillerini sürerken aktif olarak diğer Ford otomobillerini arıyorlardı. Eğer birçok benzer Ford modeli tespit ederlerse bu onların Ford almakla doğru bir karar verdiklerini onaylıyordu. Benzer Ford marka veya modellerinin yokluğu–ya da çok fazla Chevrolet görmek– yanlış otomobil tercihi yapmış olmaktan doğan bir uyumsuzluk yaratıyordu.

Ford Motor Şirketi ve onun reklam ajansı, yolda görülen Ford otomobillerinin tesadüfi sayısına dair sorunu sokak billboardlarına reklamlarını yerleştirerek çözdü. Billboardlar şu mutlu mesajı ilan ediyordu: “İşte mutlu Ford sürücülerinden biri daha gidiyor.” Bu afişleri gören Ford sürücüleri şimdi yanlış ve pahalı bir karar vermiş olmaktan doğan endişeden kurtuluyordu. Artık bu otomobili arkadaşlarına ve meslektaşlarına övmeye daha fazla hazır olacaklardı.

Ford'un diğer kurumsal reklamlarından en önemli ikisi, 1930'lardaki “Geçen Ford'u seyret” ve daha sonra 1968 yılındaki “Ford'un daha iyi bir fikri var” idi. İkincisi ampul grafiğini mükemmel biçimde kullanmıştı. Ford bugün de kurum reklamlarını hatırı sayılır bir başarıyla sürdürüyor.

(Ford'un asla kullanmadığı bir kurum kampanyası “Hızlı Kaçış”tır. 1930'ların başında güçlü Ford V-8, ülkedeki birçok banka soyguncusunun tercih ettiği otomobildi. Filme konu olmuş bir soyguncu olan Clyde Barrow'un sözde Henry Ford'a yazdığı 1934 tarihli bir mektupta, bu otomobili hızı ve güvenliği nedeniyle övmüştü, ancak el yazısının ona ait olduğu hiçbir zaman doğrulanamadı.)

MasterCard'ın “Paha Biçilemez” Kampanyası

1997 yılında MasterCard “Paha Biçilemez” başlıklı yeni bir dizi reklama başladı. Bu kampanyada Amerikalılar günlük ortamlarında kredi kartlarını arkadaşlarına ve ailelerine hediyeler vermek gibi bencil olmayan amaçlarla kullanıyorlardı. Slogan şöyleydi: “Paranın satın alamayacağı bazı şeyler vardır. Geri kalan her şey için MasterCard yeter.”

MasterCard'ın kredi kartından başka ürünü veya ürünleri olmadığından bu reklam kurumsal değil de tüketici-yönelimli olarak kabul ediliyor. MasterCard ve rakipleri kendi kartlarını kullananların sayılarını ve kredi kartlarına sahip olanların da kart kullanımını arttırmak istiyorlar. Katılan bankaların veya özel kart veren kurumların belirlediği farklı faiz oranları ve ödeme biçimleri (ve puan veya mil toplamaları özellikleri) dışında bu kartların birbirinden farkı yok; yani MasterCard veya Visa veya American Express bunların hepsi aynı.

“Paha biçilemez” kampanyasının başarısı (küresel olarak 97 ülkede ve 47 dilde yayımlandı) sadece MasterCard'ın kâr performansını arttırmakla kalmadı, aynı zamanda çok yönlü bir faydası da oldu. Şirketin çalışanları arasında etkileyici bir iyi niyet başlattı. Aslında bir kredi kartı kullanımını, bireysellik veya bencillikten başkalarını memnun etme düşünceliliğine yönelterek kampanya para harcamayı (kötüyü) harika, yararlı davranışa (iyiye) dönüştürmüştü.

Kredi kartı kullanımındaki ve reklamlarındaki “ben de” benzerliği içinde, MasterCard'ın bu şirket kampanyası farklı ve olumlu bir kimlik edinmek amacını taşıyan ancak hatırlanmayan reklam kalabalığına son vermiş oldu. Tüketicilerin sıcak ve hoş olan bu reklama olumlu yaklaşımları sayesinde kart için yeni bir imaj oluşturulmuş oldu.

Ekim 1997 yılında başladığından beri MasterCard'ın “Paha Biçilemez” kampanyası küresel reklamcılıkta bir durum çalışması olacak kadar değerli hale geldi. Sanayideki bütün büyük yaratıcılık ödülleriyle birlikte 100'den fazla bireysel ödül aldı. “Paha Biçilemez”, MasterCard'ın işini büyütmesine yardım etti ve bu kampanyanın şimdiye kadar yaratılmış en başarılı kampanyalardan biri olduğu sürekli vurgulanır.

Bu kampanyanın MasterCard işgücüne gurur duygusu aşılama başarısı 1920'lerin başında GM'de “Aile” kampanyasından sonra ortaya çıkan olumlu gelişmeye benziyor. Birçok reklamcı, Sloan gibi, çalışanlarının moralinin şirket kârlarından başka ve daha büyük değişkenler tarafından etkilenebileceğini fark

etti.

Kurumsal Reklam Dersleri

Kurum veya şirket reklamları ürün veya hizmet reklamlarından farklıdır; çünkü bu reklamların esas amacı halkta ve önde gelen kanaat önderlerinde olumlu düşünce yaratmaktır. En geniş anlamıyla kurumsal reklamın amacı, şirketin övgüye değer misyonunu veya onurlu çalışmasını ifade ederek iyi niyet oluşturmaktır.

Düşük Maliyete İyi Niyet

Birçok küçük şirket veya örgütün müşteri veya tüketici hedefinden uzaklaşıp kurumsal kampanya için kullanılabilecek reklam bütçeleri yoktur. Dergi reklamlarında yıllık olarak hazırlanmış şirket fotoğrafları veya televizyon reklamlarında bütün çalışanların bir araya gelip gülümseyerek “Sizin işinizi istiyoruz” diye bağırımları basmakalıp görünebilir. Ama bu açık ve çok klişeleşmiş ilanın yan amacı çalışanlar arasında paylaşılan bir birliktelik duygusunu yerleştirmektir.

Kurumsal Reklamlar İçin Kötü Zamanlama

Son zamanlarda, Şirketler kötüye kullanılıyor (Enron) ya da Şirket çekiŐmelerinden doğan kamuoyu tartiŐmaları ortaya çıkıyor (Disney) ve bunun sonucunda Amerikan Şirketleri basında kötü anılır oldular. En nihayetinde olumsuzluk ortamı, kurumsal bir iyi niyet kampanyası başlatmak için asla iyi bir zaman değildir.

Zararlı Şirket haberleriyle bombardımana tutulan kamuoyu, herhangi bir büyük kurumsal kampanyaya olasılıkla ilgisiz kalacaktır. İyi niyet mesajı ya olumsuz Şirket veya örgüt öykülerinden oluşan yığını delmeyi baŐaramayacaktır ya da baŐarsa bile Şüphe doğuracaktır.

Şirketler için yeni bir fikir, halkla yüz yüze grŐebilmeleri için daha uzun süreli iyi niyet reklamlarını (mesela 90 saniye) internette kullanmalarıdır. Amerikan internet kullanıcılarının yüzde 40'tan fazlasının (hızlı internet bağlantısı sağlayan) geniş bant kullanıcıları olmaları nedeniyle, bazı insanlara bir zaman diliminde ulaŐma olasılığı vardır.

(Büyük ABD firmaları kurumlarını “tanıtmak” için başka bir yol daha buldular; yerel bir iyi niyet biçimi olarak beyzbol stadyumlarına Şirket adlarını veriyorlar. Halen Arizona

Diamondbacks takımı için Bank One, Chicago White Sox takımı için U.S. Cellular Field ve San Fransisco Giants takımı için Pacific Bell Park var. Başka bir örnekte, Nextel NASCAR'ın sponsoru. Avrupa futbolunda uzun yıllar küresel şirketler iyi takımların formalarına reklam verdiler. Bugüne kadar Amerikan profesyonel sporlarında bu tür reklamlar kabul edilmedi.)

Sonsöz

Şunu hatırlamak önemli ki, iyi niyet düşüncesiyle yapılan kurumsal reklam bile gerçekten satışa yardımcı oluyor. Meşhur reklamcılık efsanesi David Ogilivy şöyle diyor: “Her reklam, marka imajı olan karmaşık sembole bir katkı olarak düşünülmelidir.” Sloan anladı ki, yeni tüketiciden oluşan pazarda başarılı olabilmek için GM’i beş farklı ve bağımsız otomobil modelini barındıran bir firmadan General Motors adlı büyük bir markaya dönüştürmek zorundaydı.

Bruce Barton’un meşhur kampanyası başladığında, Amerikan halkı yeni bir şirketin ortaya çıktığını kabul etti. Halkın beklentilerini kaliteli ürünlerle karşılamak Sloan’ın sorumluluğuydu. GM’in çarpıcı yüzde 50 yerel pazar payı Sloan’ın ölümüne kadar sürdü ve bu onun beklentileri karşılayabildiğinin ve aştığının kanıtıydı.

İşin Doğrusunu Yapmak: Sloan Yolu

1941 yılında yazılmış ilk otobiyografisi olan Beyaz Yakalı Bir Adamın Maceraları'na Alfred P. Sloan, Jr. 1940'ta montaj hattından çıkmakta olan GM'in 25 milyonuncu otomobilinin fotoğrafını eklemişti. Yan sayfada ise rekor kıran bu GM otomobilinin tarihi önemi sebebiyle verilen kutlama yemeğinde Sloan ve William Creso Durant'ın sahnede birlikte durdukları fotoğraf yer alıyordu.

Durant, Sloan'ın elini gönülden ve minnettar bir ifadeyle sıkıyor ve halefi bir zamanlar şöyle tanımladığı adamı sunmak için mikrofona doğru gidiyor: "Sıra dışı vizyon, cesaret, cüretkârlık, hayal gücü ve ileri görüşlülüğe sahip olan bir adam." Du Pont şirketinin sahip olduğu hisseler sayesinde Durant'ın GM başkanlığından uzaklaştırılmasından 25 yıl sonra, o gece,

Alfred Sloan orada bulunan herkesin ve tüm Detroit otomobil camiasının GM'in William Durant'a muazzam bir borcu olduğunu hatırlamasını istedi.

Adını verdiği otomobil firmasının 69 yaşındaki kurucusunu tekrar gündeme getirmek bir âlicenaplık ve asalet örneğiydi. Talihsiz Durant 1929'daki borsa krizinde servetini kaybetmişti ve 1941 yılı itibarıyla vaktini bowling salonlarında geçiren biri haline gelmişti. Sloan şöyle yazdı: “(Kutlamanın) en değerli kısmı örgütümüzün, GM'in yaratıcısı ve bizim ilk liderimiz olan

William C. Durant’a vefa borcumuzu ödeyebilme fırsatını bulabilmemizdi.”

Sloan, Durant’ın GM’deki otoriter diktatörlüğünü eleştirirken açık sözlüydü, ama asla kötü niyetli olmamıştı. Durant’ın ayrılmasından mutluluk duyup, “eğer William Durant benim dediğimi yapsaydı bu hallere düşmezdi” türünden ifadelere hiç yer vermedi.

Sloan’ın adaletinin bir başka örneği, GM 1940’lı yılların başında yönetim uzmanı Peter Drucker’dan şirket içindeki yönetim yapısının derinliğine bir incelemesini istediğinde ortaya çıktı. Sonuç önemli bir kitap olan 1946 yılında yayımlanmış Şirket Kavramı’ydı. Bu büyük bir ABD şirketi hakkında yapılmış tek incelemeydi ve daha sonra büyük ticari örgütlerin nasıl kadrolandırılması ve örgütlenmesi gerektiği üzerine Henry Ford III ve Japon sanayiciler tarafından bir şema olarak kullanıldı. (Japonya’da ve Avrupa’da adem-i merkezîyetçilik terimi “bölümlere ayırma” anlamında kullanıldı.)

Sloan, yabancı birinin GM’in nasıl yönetildiğini gözleyip yazmasına taraftar değildi. Drucker’la ilk buluşmasında duygularının bu yeni işe alınmış danışman tarafından bilinmesini istedi: “Büyük ihtimalle duymuşsunuzdur, Bay Drucker, sizin burada çalışmanıza ben önayak olmadım. Bu çalışmanın bir manası olmadığını düşünüyorum. Meslektaşlarım beni dinlemediler. Bu nedenle benim görevim sizin elinizden gelenin en iyisini yapmanızı sağlamaktır. Yardımım gerektiği her zaman gelin beni görün.”

Sloan sözünü tuttu, sık sık Drucker’ı ofisine davet etti, sorusu varsa cevaplamaya hazır olduğunu söyledi. 1946 yılında Drucker’ın kitabı yayımlandığında hemen ses getirdi ve iş âleminde büyük yankı yarattı, özellikle Drucker’ın şirket ve kültürü hakkında fazla eleştirel olduğu düşünülen GM’de. Ama Sloan kitabı (ve önemini) bir kenara bıraktı. Sanki yüzeysel ve istenmeyen bir iplik parçasıymış gibi. Drucker’ın kitabını eleştirmede, görmezden geldi.

Sloan, Drucker’ın GM hakkında inandığından daha farklı sonuçlara ulaşmasına rağmen iyi çalışan analitik bir zihni olduğunu anladı. Sloan sık sık, daha önemli ve daha açıklayıcı olan ikinci otobiyografisi için Drucker’ın düşüncelerini aldı ve onun adını kendi kurduğu M.I.T. İşletme Bölümü’nün profesör adayları listesine yazdı.

William Durant’ı geri getirme hareketi ve Peter Drucker’a nazik ve saygılı davranmak yapılacak en doğru işlerdi. İşin doğrusunu yapmak Alfred Sloan’ın

GM yıllarında kullandığı sağlam ve yol gösterici bir ilkeydi.

Sloan'ın Mirası

Alfred Sloan'ın parlak yönetimi ve liderliği bugün her nasılsa eskimiş olarak görünüyor; çünkü onun birçok yenilikçi “ilkleri” bugün Amerikan iş âleminde standart uygulamalar haline geldi ve onun disiplin ve uygulamaları işletme bölümlerinde ve lisans derslerinde öğretiliyor. Sloan'ın temel prensipleri zamanla sınındılar ve büyük veya küçük örgütlerde etkin yönetsel liderliğin temel yapı taşları olarak duruyorlar.

Onun dehasının somut kanıtı ikinci ve daha ayrıntılı otobiyografisi olan General Motors'taki Yıllarım adlı kitabının son sayfasında görülebilir. Burada GM'in 1909 yılından 1962 yılına kadar yaptığı araç satışlarının çetelesi tutulmuş. 1923 yılında beş otomobil markası, GMC kamyonları ve denizaşırı satışların genel toplamı 798.555 adet. Kitap için satış rakamlarını kullandığı son yıl olan 1962'de ise GM genel toplam satışı 5.238.601'e yükselmiş. 4.440.046 araçlık net bir artış.

En önemlisi de, Sloan'ın Ford Model-T ile rekabet edebilmesi için stratejik olarak kullandığı Chevrolet modelinin 1923 yılındaki 454.386 satıştan 1962 yılındaki 2.555.081 araç satışına çıkması ve en çok satan ABD markası olmasıdır. Dahası Chevrolet birçok Amerikan ailesinin satın aldığı ilk GM otomobilidir ve ailelerin gelirleri arttıkça Sloan'ın “her amaç ve fiyat için bir otomobil” planı uyarınca daha pahalı olan Oldsmobile, Buick veya Pontiac'a yönelmişlerdir.

Bu sayfadaki her rakam sütununda satışlardaki artışlar hatırı sayılır yüksekliktedir. En göze çarpansa 1962 yılında denizaşırı üretimin 747.154 araca ulaşmasıdır (dört ülkede: Almanya, İngiltere, Avustralya ve Brezilya). Önce Vauxhall'ın sonra 1930 yılında Adam Opel AG'nin alımıyla başlayan denizaşırı üretim, o yıl toplam GM satışlarının yüzde 14'ünü oluşturmuştu. Bu denizaşırı otomobiller Sloan'ın yurtdışında üretim fabrikaları kurmasıyla oluşturulmuş yeni pazarları temsil ediyordu.

Olgular –Sloan'ın en sevdiği değişkenler– GM'in her bölüm ve alandaki üstün başarısını gösteriyordu: Pazar payı, kârlar ve satış hacmi. 40 yılın sonunda GM kendini düşük pazar paylı, Ford şirketinin ardından uzak ara ikinci oto üreticisi olmaktan, dünyanın en büyük oto üreticisine dönüştürmüştü. Ek olarak GMAC finansman birimi ve Frigidaire bölümleriyle kendisini zenginleştirmişti.

(Sloan'ın ölümünden iki yıl önce, 1964 yılı itibarıyla, ABD oto üretimi 7,9

milyon araca düştü. O yıl Japonlar 482.000 oto ürettiler bu da toplam dünya üretiminin sadece yüzde 3'üydü. Japonlar o zaman dünya pazarında önemli bir oyuncu değillerdi ve 1963 yılında yayımlanan Sloan'ın ikinci otobiyografisinde Japon oto markalarından söz edilmez. Bu rakamlar yirmi yıl sonra değışecekti; 1984 yılında Japon oto üreticileri dünyadaki bütün ülkelerden daha fazla araç üreteceklerdi ve ABD pazarının yüzde 30'unu ellerine geçireceklerdi.)

Alfred P. Sloan, Jr.: Yönetim ve Liderlik Dersleri

GM'in 1923 yılından sonraki önemli başarısı Alfred Sloan'ın başkan ve CEO olarak liderliğinin sonucunda ortaya çıktı. Şirketteki önderliğinin amacı hakkında ne düşündüğünü şöyle ifade eder: "Sanayide büyük sorumluluk üstlenenler sanayinin devlet adamları olmalılar."

Sloan devlet adamlığını GM'deki uzun yıllarında ulusal ve bölgesel medya görüşmeleri yaparak gösterdi. Dünyadaki en büyük oto üreticisinin başı olarak farkındaydı ki, Amerikan kamuoyu GM'in neler yaptığını ve gelecekte neler yapacağını merak ediyordu.

Ek olarak Ulusal Üreticiler Birliği veya GM içinde GM Bayi Konseyi gibi otomobil derneklerinde ve örgütlerinde konuşma üstüne konuşma yaptı. Anladı ki kendisi şirketin yüzü ve sesi idi.

Sloan'ın birçok görüntüsünden en unutulmazı 1932 yılında ABD Temsilciler Meclisi Emek Komitesi'nin karşısına çıkması sırasındaydı:

Kongre Üyesi Welsh: Otomotiv sanayisinde doyma noktası nedir?

Alfred Sloan: Keşke bunu bana siz söyleyebilseydiniz. Bilmek isterdim.

Welsh: Satışları ne belirler?

Sloan: Alım gücü.

Welsh: O zaman ABD'deki her insan için bir otomobil üreteceksiniz, öyle mi?

Sloan: Her insan için iki otomobil!

İşte Yenilikler ve Siyaset

Sloan, GM yönetimindeyken bölümlerin yönetim kadrosu için hisse senedi opsiyonlarını bir tür yönetici maaşı olarak yerleştirdi. Bu, Amerikan şirket sisteminde bir kişinin (veya bir ailenin) iş sahibi olmasından hisselerin büyük bir çoğunluğunun şirketi yöneten profesyonel idarecilerin elinde bulunduğu bir hissedarlar toplumuna dönüşümü başlattı.

Sloan ömür boyu bir Cumhuriyetçi olarak yaşadı ve otomobil işinin makro ve mikro ekonomisini etkileyebildiği için siyasetle yakından ilgilendi. Bariz bir biçimde GM’i her zaman tarafsız bir yolda tutmak istedi, böylece herhangi bir siyasi tartışmada taraf tutmak zorunda kalmayacaktı. Bir şirketin bir siyasi parti veya adaydan veya kışkırtıcı bir davadan yana olmasının aslen yanlış olduğunu düşünüyordu.

Biyografisinin yazarı Sloan’ı mükemmel bir yönetici yapan bir özelliği şöyle özetledi: “GM’in kârlılığını etkilemeyen bütün konuları bir tarafa koymak onu işinde olağanüstü başarılı yapan hususlardan biriydi.”

İkinci otobiyografisinin son sözcükleri bile süreklilik ve yeniden doğuş temalarını yansıtıyor: “Öyleyse yaratma işi sürer.”

Bugünün yönetici ve liderler için Sloan’ın son dersleri, onun pratik ve sağlam sistemlerinin “sürdüğüdür.” Onun General Motors’taki sıra dışı kariyer başarısının kanıtları, adını taşıyan dört özel vakıftır. Bu vakıflar Amerikan halkına eğitim, tıbbi bakım, kültür, iş öğrenimi ve otomobil tarihini sunarlar.

Her yıl gelirini önemli ölçüde artıran New York’taki Alfred P. Sloan, Jr. Vakfı ülkedeki kâr amaçlı olmayan örgütlerin en önemlilerinden biri olarak değerlendirilir ve vakıf, değerli kurum ve projeleri destekler.

Nihai Sloan

Saygın psikolog ve yazar Howard Gardner Önder Zihinler, Liderlik Anatomisi adlı kitabında tek iş adamı olarak Sloan’a özel bir yer ayırır. Margaret Mead, General George C. Marshall ve Robert Maynard Hutchins gibi tarihin büyük liderlerinden bahsederken Gardner, toplum hayatının birçok tarihi ve farklı bölümüne bakarken zaman içinde “zümrelerin” gelişimini de anlatır. Sloan’ı “çağdaş şirket ‘zümresinin’ lideri” olarak över.

Sloan neredeyse tek başına şirket olgusunu yarattı. Onu biçimlendirdi, yeniden tasarladı ve şirketi dünyadaki egemen kapitalist kurum haline getirdi. Aslında onun bir sözü şöyle uyarlanabilir: Her kadın, erkek ve çocuğun, doğacak nesiller de dâhil General Motors yöneticisi Alfred P. Sloan, Jr.’a minnet borcu vardır.

^[1] Bu kamyonlar Türkiye’de “Cemse” olarak bilinirdi. (ç.n.)

[2] Yazar burada “logrolling” ifadesini kullanıyor. Bu, politikacıların iki tarafa da fayda sağlamak amacıyla birbirlerine yardım etmeleri anlamına geliyor. (ç.n)

[3] Ganimet olarak çevrilen “pork” kelimesi, Amerikan siyasetçilerin seçmenlerin oylarını etkileyebilmek amacıyla kullandıkları hükümet kaynakları (menfaatler, atamalar vs.) anlamına geliyor. (ç.n.)

[4] Yasaklama (Prohibition) Dönemi: ABD’de 1920-1933 yılları arasında, alkollü içeceklerin imalatının, nakliyatının, satışının, ithalat ya da ihracatının yasaklandığı dönemdir. (ç.n.)

[5] Yeni Anlaşma/Yeni Düzen (New Deal): ABD Başkanı Roosevelt'in ülkeyi 1929 Ekonomik Buhranı'nın yıkıcı etkilerinden kurtarmak için 1933-1937 arası uygulamaya koyduğu politikaların genel adı. Bu dönemde ekonomiyi istikrara kavuşturmaya yönelik devlet müdahaleleri söz konusu olmuştur. (ç.n.)

[6] Orijinal metinde geçen “line positions” ifadesi tam olarak üretimle doğrudan ilgili yönetici pozisyonları anlamına gelir. (.n.)

[7] “Character loans” terimi küçük işletmecilerin finans kurumlarından daha kolay kredi almalarını sağlamaya yönelik bir uygulamadır. Burada krediyi alan kişinin bireysel kredilerine ait geçmişı ve ticari şöhreti, gösterdiği maddi teminattan daha önemlidir. (ç.n.)

[8] Kastedilen New York, Manhattan'daki ünlü Beşinci Cadde'dir (Fifth Avenue). Cadde, pahalı ve şık mağazaları ve lüks konutlarıyla bilinir. (ç.n.)