

NESTLÉ YÖNETİM VE LİDERLİK İLKELERİ

İçindekiler

- 2 Giriş
- 3 Nestlé-İnsan odaklı bir şirket
- 3-4 Nestlé Değerleri
 - Kaliteli Ürünler ve Markalar yaratma ilkesine yüksek bağlılık
 - Diğer kültür ve geleneklere saygı
 - Nestlé Kültürü
- 4-5 Nestlé Liderliği: Değer Katmak
- 5 Genel İlkeler
- 5-6 Organizasyonel İlkeler
- 6 Yönetim ilkesine bağlılık

Giriş

Nestlé, küçük boyutlu, kırsal bir operasyondan dünyanın lider şirketi konumuna evrilme yolundaki tarihi gelişimi boyunca, uzun vadeli başarı için son derece önemli olan köklü inançlarını ve öz değerlerini kaybetmeden, sürekli değişen, çok uluslu dış ortama uyum sağlamada olağanüstü bir kabiliyet göstermiştir.

Bu kabiliyet, Nestlé'nin hem boyut, hem de karmaşıklık açısından, sürekli bir organizasyonel ve yönetsel değişimi gerektirecek boyutlara geleceği önümüzdeki yıllarda daha da büyük zorluklarla sınanmaya devam edecektir.

İşte bu hiç değişmeyecek olan değişim süreci, rekabetçi yanımızı güçlendiren manevi değerlerimizden en üst düzeyde faydalanarak karmaşık durumları yönetme ihtiyacı sayesinde devam ettirilebilir. Başarımızı, öğrenme ve neyi neden yapıyor olduğumuzu sorgulama isteğimize dayanan kişisel motivasyonumuz ile belli başlı Nestlé değerlerine sürekli olarak göstereceğimiz saygı birlikte temin edecektir.

Tüm bunlar göz önüne alındığında, yarının şirketini inşa etmede, tüm Nestlé çalışanlarının hem bireysel, hem de bütünleyici olarak önemli rolü bulunmaktadır.

Temel Nestlé Yönetim ve Liderlik İlkeleri'ni içeren ilk baskı, 1997'de yayımlanmıştı. Bu ilk versiyon, şirketin o dönem içinde bulunduğu spesifik durumu yansıtıyordu ve Nestlé değerlerinin gerektiğinde sonraki dönemlerde de başvurulabilecek şekilde kaydedilmesinin hayati derecede gerekli olduğu bir anda gelecekle köprü kurmak amacıyla yayımlanmıştı.

Yeni versiyon ise, yalnızca Nestlé'nin her zaman benimsediği ve benimsemeye devam edeceği değerleri vurgulamakla kalmayıp, aynı zamanda önümüzdeki yıllarda Nestlé için başarılı bir gelecek grafiği çizmede gerekli olacak becerilere de odaklanmaktadır. Bu versiyon, 2002'de revize edilip yeniden yayımlanan Kurumsal İş İlkeleri ile de örtüşmektedir.

Hepinizin bu belgeyi dikkatle okuyacağını, birlikte çalışmakta olduğunuz kişilerle paylaşacağını ve belge içerisindeki ilkelere gururla, coşkuyla ve tutkuyla sadık kalacağını umuyoruz. Yürekten inanıyoruz ki, bu ilkeler yalnızca iş arkadaşları ile olan tartışma ve görüşmeler sırasında ya da eğitimlerde değil, aslında iş yerinde somut olarak uygulamak suretiyle tam anlamıyla özümselebilir. Kurumsal kültürümüzün manevi bir ifadesi ve başarımızın kilit bir ögesi olabilmeleri için, bu ilkelerin organizasyon içerisinde her yerde ve her zaman uygulanması gereklidir.

Paul Bulcke
Nestlé Dünya Başkanı

Nestlé-İnsan Odaklı Bir Şirket

Nestlé, hem tüketicilerinin, hem de müşterilerinin refah ve iyiliğini gözeterek, dünyadaki tüm insanların taleplerine yanıt vermeyi ilke edinen, insan odaklı bir şirkettir. İnsana yaklaşımı ve sorumluluk bilinci de bu ilkenin somut şekilde uygulanıyor olduğunun en açık göstergesidir. Nestlé de her şirket gibi satışları ve kârı artırmayı amaçlamaktadır. Fakat bunun yanında, aktif olduğu her yerde yaşam standartlarının yükselmesine katkıda bulunmak ve herkesin yaşam kalitesini artırmak da Nestlé'nin temel amaçları arasındadır.

Aynı zamanda, Nestlé, şirketin gücünü oluşturan temel unsurun insan olduğuna, organizasyonun en önemli varlığı konumunda bulunan çalışan enerjisi ve bağlılığı olmadan da hiçbir şeyin başaramayacağına inanmaktadır. Şirketin etkinlikleri ve kendi işlerinin spesifik yönleri konusunda yeterli düzeyde bilgilendirilen çalışanlar, şirket içerisindeki seviyeleri ne olursa olsun, şirketi benimseyecek, işlerini layığıyla yapmak için çaba göstereceklerdir. Açık iletişim ve aktif işbirliği yoluyla, herkesin şirket iş sonuçlarına ve kişisel gelişime olumlu katkılarda bulunacak gelişmeler elde etmek için çalışması beklenir.

Nestlé Değerleri

Kaliteli Ürün ve Markalar Yaratma İlkesine Yüksek Bağlılık

Nestlé'nin kurucusu Henri Nestlé, bir dönem oldukça yüksek seyreden bebek ölümlerinden kaygı duyduğu için, bilimsel araştırmalara dayanarak, dünya çapında pek çok çocuğun hayatının kurtulmasına yardımcı olan Farine Lactée Nestlé'yi üretmişti.

Nestlé'nin amblemi olan ve Henri Nestlé'nin ismine de gönderme yapan kuş yuvası, günümüzde tüketiciler için âdeta güvenli bir limanı da sembolize etmektedir.

O günden bu güne, ürün güvenliği ve kalitesi, araştırma ve geliştirme bazlı yenilikçilik kapasitesi ve güçlü markalar oluşturma ilkesi, Nestlé için bir öncelik olagelmıştır.

Diğer Kültür ve Geleneklere Saygı

İşlerini başından beri uluslar arası düzeyde geliştiren Nestlé, gıda ürünlerinin, her toplumun yerel yemek tüketimi ve toplumsal alışkanlıkları ile paralel olması gerektiği gerçeğinin farkına varmış bulunmaktadır.

Bu nedenle, farklı kültür ve geleneklere en başından beri büyük saygı göstermektedir. Nestlé, aktif olarak varlık gösterdiği toplumların kültür ve geleneklerine uyum sağlamaya büyük çaba gösterirken, aynı zamanda bulunduğu coğrafyalara, bu belgede de bulunan, kendi değerlerini de yansıtır. Bu nedenle, tüm çeşitlilik unsurlarını benimser ve etnik köken, uyruk, din, ırk, cinsiyet ya da yaşları nedeniyle kimseye karşı ayırım yapmaz.

Artı, Nestlé, gerçekleştirdiği aktivitelerin ancak içerisinde bulunduğu topluma uzun vadeli fayda getirdiğinde şirkete de aynı etkiyi yapacağına inanır. Kısacası, küresel

tasarı ve stratejiler, ancak yerel bazda alınan aksiyonlarla ve bu aksiyonlara gösterilen yüksek bağlılıkla en iyi şekilde yansıtılabilir.

Nestlé kültürü

Güvenliğe ve kaliteye verdiği önemin ve çeşitlilik unsurlarına gösterdiği saygının yanısıra, Nestlé bir dizi kültürel değere de büyük bir bağlılıkla riayet eder. Bir bölümü Nestlé'nin kurulduğu coğrafya' olan İsviçre kültürüne dayanan bu değerler, Nestlé'nin tarihi boyunca sürekli bir gelişim göstermiştir. Aynı zamanda bu değerler, şirket yapısının sürekli olarak yeniden düzenlenmesi sürecini destekleyecek şekilde yeni durum ve şartlara evrilebilir niteliktedir. Bu değerleri aşağıdaki şekilde tanımlayabiliriz:

- İş etiğine güçlü bağlılık, dürüstlük, doğruluk ve kalite.
- Karşılıklı saygı ve güvene dayanan kişisel ilişkiler. Bu ifade, diğer insanlara karşı sıcak, dürüst ve açık şekilde iletişim kurmak anlamına gelir.
- Birbirimizle iletişimde bulunurken farklı kişisel özellikleri göz önünde bulundurarak, direkt davranmak. Bunun anlamı, diğer fikir ve düşüncelere yüksek düzeyde tolerans göstermek ve herkesle proaktif bir işbirliği içerisinde bulunmaya büyük özen göstermektir.
- Dogmatik değil, pragmatik bir iş yaklaşımı benimsemek. Bu ifade, gerçekçi olmamız ve kararlarımızı eldeki gerçeklere dayandırmamız gerektiğini anlatır.
- Temel insani değer, tavır ve davranışlara saygıyı elden bırakmadan, teknolojinin dinamik yapısına, gelecekte etkili olacak trendlere, tüketici alışkanlıklarındaki değişimlere, yeni iş fikirlerine ve yeni fırsatlara açık olmak, yeni gelişmeleri merakla takip etmek.
- Şirket itibarına ve performansına yapılan katkıdan gurur duymak. Bu ifade, özellikle günlük işlerde kısa vadeli kazançlardan ya da geçici avantajlardan uzak durarak, kaliteyi ve uzun vadeli başarıları gözetmek anlamına gelir.
- Şirkete sadakat göstermek ve kendini şirketle özdeşleştirmek

Değer katmak

Şirket içerisindeki seviyeleri ne olursa olsun Nestlé yönetim ekibinin tüm üyeleri, şirkete değer katmayı, resmi otorite kullanmaktan daha çok ön planda tutarlar. Bu, ancak şirketin tüm çalışanlarının bağlılıkla çalışması ve herkesin sonuç odaklı olması ile gerçekleşebilir. Proje bazlı çalışmalar ve özel görevler yoluyla sonuçlara katkıda bulunmak, geleneksel sınırların da ötesinde, grup performansına daha büyük çapta katkıda bulunduğundan, giderek yaygınlaşmaktadır. Bir Nestlé yöneticisinin sorumluluğu arttıkça, aşağıdaki kriterler de mesleki beceriler, pratik tecrübe ve sonuç odaklılığın yanısıra gitgide daha fazla önem verilerek göz önüne alınmalıdır:

- Kişisel bağlılık ve cesaret. Bu kriter kapsamındaki özellikler, hem inisiyatif, hem de risk alma kapasite ve isteği ile, baskı altında bile makul davranabilme yeteneğidir.
- İnsanları motive etme ve geliştirme kabiliyeti, onların hem işlerinde ilerleme kaydetmelerini, hem de yeteneklerini geliştirmelerini sağlayabilecek tüm hususlara değinebilmek.

- Diğer kültür ve hayat tarzlarına yüksek düzeyde ilgi göstermek, yenilik ve değişimleri merak ve açık görüşlülükle takip etmek. Bu kriter kapsamındaki özellikler ise, sürekli öğrenme ve kendini geliştirme isteği ile, bilgi ve fikirleri başkalarıyla serbestçe paylaşabilme yeteneğidir.
- Yenilikçiliğe açık bir ortam yaratarak herkesi kutunun dışında düşünmeye teşvik etme yeteneğine sahip olmak ve inisiyatif almaya teşvik etmek. Bu kriter, hata yapma hakkımız olduğu, ancak hatalarımızı düzeltmeye ve nerede yanlış yaptığımızı öğrenmeye hazır olmamız gerektiği anlamına gelir.
- Değişimleri benimseme ve yönetme isteği.
- Ortamın spesifikliğini ve karmaşıklığını göz önünde bulundurarak, düşüncelerin ve eylemlerin her duruma uyum sağlaması için çalışmak.
- Tutarlı aksiyonlar, güçlü liderlik ve imza atılan başarılar sayesinde inanılabilirlik telkin etmek.
- Uluslar arası düzeyde tecrübeye sahip olmak ve diğer kültürleri anlayabilmek.

Ayrıca, çevresine ve işine yüksek düzeyde ilgi göstermek, iyi eğitim almış olmak, sorumlu davranmak ve iş-özel hayat dengesine özen göstermek de bir çalışanın üst düzey yönetim pozisyonlarında yer alabilmesi için gerekli niteliklerdir.

Genel İlkeler

Nestlé, sistem odaklı olmaktan çok, insan, ürün ve marka odaklı bir şirkettir. Sistemler gerekli olsalar da, kesinlikle bir amaç olmamalıdır.

Nestlé, uzun vadeli başarı sağlayacak iş gelişmelerini, kısa vadeli başarılarından üstün tutar ve uzun vadeli başarıya odaklanan iş ortakları ile çalışmayı tercih eder. Bununla birlikte, kısa vadeli sonuçlar elde etme gerekliliğini de görmezden gelmez ve her yıl sağlıklı şekilde kâr elde etmesi gerektiğinin de bilincindedir.

Nestlé, müşterilerinin güvenini kazanmak, onların tercihi olmak, ürünleri için talep yaratarak ve bu taleplere en iyi şekilde yanıt vererek müşteri trendlerini takip etmek ve öngörmek için çabalar. Bu yüzden, Nestlé, açık ve yasal bir çerçevede içerisinde, serbest rekabet kurallarını gözetip bu kurallara tam bir bağlılıkla riayet ederek, güçlü bir performans bilinci ile çalışır.

Nestlé, uzun vadeli yönelimlerinde içsel olarak bulunan sosyal sorumluluklarının bilincindedir.

Nestlé, her geçen gün daha esnek olma gerekliliği taşıyan temel politika ve strateji kararlarının çizdiği çerçevede içerisinde, merkezîyetçilikten mümkün olduğunca uzak kalmayı yeğler. Operasyonel verimlilik ve hem fikir birliğine, hem de çalışan gelişimine ekipçe duyulan ihtiyaç gibi faktörler de şirketin ne kadar merkezîyetçi olması gerektiğinin sınırlarını çizebilir.

Nestlé, tek seferde gerçekleşen büyük değişimlerden mümkün olduğunca kaçınır. Aktivitelerinin sürekli olarak gelişim göstermesi ilkesine bağlıdır.

Organizasyonel İlkeler

Nestlé, pragmatik olarak şu esaslara dayanan bir organizasyon yapısını gözetir ve uygular:

- Daha az yönetim kademesi olan, proje ekiplerini ve görev gücünü kapsayan daha geniş kontrol mekanizmaları bulunan yatay ve esnek organizasyonları tercih eder.

Hierarşide bulunan yöneticilere açık ve belli sorumlulukların yüklendiği, yatay iletişim içeren bir organizasyon ağının oluşturulması teşvik edilir.

- Sorumluluk düzeylerinin açık şekilde belirlenmiş, hedeflerin ise etrafıca tanımlanmış olması, Nestlé organizasyonel ilkelerinin olmazsa olmazıdır. Ekip çalışması ve çalışanların oluşturduğu organizasyon ağı, yöneticilerin sorumluluklarını etkilemez. Her ekibin sorumlu bir lideri daima olacaktır.
- Bürokrasiyi mümkün olduğunca azaltan, sonuçlara güçlü şekilde odaklanarak, operasyonel hızı ve kişisel sorumlulukları teminat altına alan bir organizasyon yapısı benimsenir.

Yönetim İlkesine Bağlılık

Şirket içerisindeki seviyeleri ne olursa olsun tüm Nestlé yönetim ekibi, şirkete, şirketin gelişimine ve Nestlé Yönetim ve Liderlik İlkeleri'nde yansıtılan Nestlé kültürüne güçlü bir bağlılık gösterir.

Tüm yönetim ekibi üyeleri, söylediklerinin arkasında durur ve günlük işlerde herkese örnek teşkil eder.

Mesleki beceri ve bilgi sahibinin yanı sıra, bu temel prensipleri uygulayan herkes, organizasyon içerisinde, etnik köken, uyruk, din, ırk, cinsiyet ya da yaş gibi çeşitlilik özelliklerine bakılmadan ilerleyebilir.