

Üç Adımda STRATEJİK YÖNETİM

İstihbarat-İstikamet-İcraat

18

KOLAYBİLGİ



STRATEJİK YÖNETİM
Üç Adımda Stratejik Yönetim
BİR STRATEJİ HİKAYESİ

İstanbul Sanayi Odası Kalite ve Teknoloji İhtisas Kurulu (İSO-KATEK)



Üç Adımda STRATEJİK YÖNETİM

İstihbarat - İstikamet - İcraat

Yazan ve Resimleyen
Doç. Dr. Talat Çiftçi

ISO Yayın No: 2011/32

© **Üç Adımda Stratejik Yönetim, İstanbul Sanayi Odası**, İstanbul 2011

Tasarım ve Uygulama, **Mürettebat Reklamcılık**

Her hakkı saklıdır. **İstanbul Sanayi Odası** kaynak gösterilmek suretiyle alıntı yapılabilir.

Üç Adımda STRATEJİK YÖNETİM

İstihbarat-İstikamet-İcraat

18

İstanbul
Sanayi
Odası
Kalite ve
Teknoloji
İhtisas
Kurulu
(İSO-KATEK)



Önsöz

5

Yazarın Notu

6

Giriş

7

1. Stratejik Yönetim

10

- | | | |
|------|--|-----------|
| 1.1 | Tarihçe: Askeri Stratejiden Stratejik Yönetime | 10 |
| 1.2. | Stratejik Yönetim Nedir? | 12 |
| 1.3 | KOBİ'ler için Stratejik Yöntem | 15 |
| 1.4 | Stratejik Yönetimin Yaşamsal Önemi | 16 |
| 1.5 | Şirketler İçin Stratejik Odaklanmalar | 23 |



Üç Adımda STRATEJİK YÖNETİM

2. Üç Adımda Stratejik Yönetim 27

- 2.1. İstihbarat 28
 - 2.1.1 Şirket Özdeğerlendirmesi 29
 - 2.1.2 Dış Ortam Analizi 36
 - 2.1.3 Gelecek Öngörüsü 39
- 2.2. İstikamet 42
 - 2.2.1 Amaç Belirleme 42
 - 2.2.2 Stratejik Seçenekler 42
 - 2.2.3 Yol Haritası 47
 - 2.2.4 İş Planı ve Fizibilite 48
- 2.3. İcraat 49
 - 2.3.1 Stratejik Hazırlık 50
 - 2.3.2 Eylem 51
 - 2.3.3 Sonuçların Değerlendirmesi 52

3. Bir Strateji Hikayesi 55

4. Son Söz 86

5. Kaynaklar 88

6. Strateji Tarihinden Portreler 90

Istanbul Sanayi Odası Kalite ve İhtisas Kurulu (ISO-KATEK), başta İstanbul Sanayi Odası üyeleri olmak üzere Türk sanayinin, kalite ve teknoloji konularında ihtiyaç duydukları bilgiye, çabuk, etkin ve verimli bir şekilde ulaşabilmelerine katkıda bulunmak amacıyla 1999 yılında kurulmuştur ve o tarihten bu yana çalışmalarını aralıksız olarak devam ettirmektedir.

“Türk sanayinin yüksek ve sürdürülebilir bir rekabet gücü kazanması” misyonu doğrultusunda, sanayi, üniversite ve kamu temsilcilerinin gönüllü katılımıyla oluşan ISO-KATEK bünyesinde, geçtiğimiz dönemde, KOBİ'lere yönelik kolay anlaşılır ve uygulanabilir bazı temel kavram ve teknikleri içeren rehber kitapçıklardan oluşan “Kolay Bilgi Seti” hazırlanmıştır.

İlk baskısı 2004 yılında gerçekleştirilen “Kolay Bilgi Seti”ne her yıl yeni kitapçıklar ilave edilmektedir. Hâlihazırda Set içerisinde, KOBİ Yönetim Yaklaşımı (1), Endüstriyel Tasarım (2), Ürün Geliştirme (3), Yeni İş Geliştirme (4), Fikrî Haklar (5), Sanayiye Sağlanan Devlet Destekleri (6), Sanayide Özdeğerlendirme (7), AB Çerçeve Programlar El Kitabı (8), Proje Yönetimi (9), Yenilikçilik ve Ar-Ge Destekleri (10), Sanayide Sürekli Gelişme için Kaizen (11), Markalaşma (12), Toplam Verimli Yönetim (13), Altı Sigma (14) ve Yeni Ürün ve Tesis Yatırımlarında Fizibilite (15) kitapları kitapçıkları yer almaktadır.

KOLay Bİlgi Seti'ne, KOBİ'lerimizin ilgi duyacağı ve başvuru kaynağı olarak istifade edeceği yeni kılavuzlar eklenmesine yönelik çalışmalarımız devam etmektedir. Bu çalışmalar sonucu “Sanayide İnovasyon Yönetimi” (16), “5S Kılavuzu” (17), “Stratejik Yönetim Kılavuzu” (18) ve “İnsan Kaynakları Yönetimi” (19) adlı kitapçıklar seriye eklenmiştir.

İstanbul Sanayi Odası olarak, sanayimizin rekabet gücünün artırılmasına yönelik çalışmaları için KOLay Bİlgi Seti'nde yer alan kılavuzların hazırlığında emeği geçen ISO-KATEK üyelerine teşekkür ediyoruz.

Kolay Bİlgi Seti içerisinde yer alan kitapçıklarımızın üyelerimize ve tüm sanayi kuruluşlarımıza yararlı olmasını diliyoruz.

Saygılarımızla,

C.Tanıl KÜÇÜK

İstanbul Sanayi Odası
Yönetim Kurulu Başkanı

Önsöz

Yazarın Notu

Günümüzdeki hızlı değişim ve özellikle de içinde bulunduğumuz küresel krizin oluşturduğu yeni dengeler, ayakta kalabilmek için KOBİ'lerin yaratıcı strateji geliştirmelerini zorunluluk haline getirmiştir. Ancak, KOBİ yöneticileri çoğu zaman kapsamlı strateji çalışması yapmaya gerek duymamakta ya da fırsat bulamamaktadırlar. Ayrıca, uzun zaman ve kaynak ayrılmasını gerektiren projelerin, halihazırda işleyen bir şirketi sarsma ihtimali stratejik süreçlere karşı doğal bir direnç yaratmaktadır. Bu nedenle, KOBİ'ler için strateji daha çok kısa vadeli işlerin yürütülebilmesi için uygulanan politika ve taktiklerle sınırlı kalmaktadır.

Adım adım uygulanabilen bir stratejik yönetim kılavuzu yazma fikri uzun süredir gündemdeydi. Burada soru "Strateji çalışması yapmaya başlamak isteyen bir KOBİ yöneticisi için faydalı olacak kitap nasıl olmalıdır?" idi. Elinizdeki metin bu soruya yanıt arayışıyla şekillendi. Böyle bir kitabın, KOBİ yöneticileri tarafından içinde bulundukları rekabet ortamında uygulanabilecek basit çağdaş teknikleri sade bir dille ve kullanıma odaklı örneklerle anlatması gerekiyordu. Özellikle de, başarıyla uygulanmış strateji yöntemleri içermeliydi.

Bu kitabın yazılmasına, görüş ve eleştirileri ile emeği geçmiş olan Sayın Prof. Dr. İbrahim Kavrakoğlu, Prof. Dr. Ünal Bozkurt, Zerrin Soysal, Dr. Melike Mermercioğlu, Hakan Altınay, Ali Akurgal, Esra Karaosmanoğlu, Bülent Özsoy, Z. Gonca Ündül, Haktan Akın, Burçin Değirmencioğlu, Eda Çığ, Nurdan Orday, Emin Kemal Okan, Cemal Parlak, ve Dr. Gülen Çiftçi'ye çok teşekkür ederim. Resimlerin renklendirilmesi konusunda yardımcı olan Sayın İrfan Sayar'a (Porof. Zihni Sinir'in yaratıcısı) şükran borcum var. Ayrıca görüş ve önerileri ile desteğini esirgemeyen diğer bütün dostlarıma müteşekkirim.

Bu kitabı, 2009'da kaybettiğimiz Sayın Hüsamettin Ziler'e ithaf ediyorum.

Sürç-ü lisan ettik ise affola!

Saygılarımla

Doç. Dr. Talat Çiftçi

(Not: Okurlardan gelebilecek her türlü görüş ve öneri için iletişim adresi strateji@biosfer.com.tr)

KÖRLER SİSTE YOL GÖSTERİR!

Londra'da 5 Aralık 1952'den itibaren beş gün boyunca yoğun duman ve sisten oluşan bir karanlık yaşanmıştı. Bu kirli hava resmi kayıtlara göre 4.000 kişinin hemen ölümüne neden oldu. Takip eden günlerde de aynı nedenle ölenlerle birlikte bu sayı 12.000'e kadar ulaştı. Bu yoğun

siste, insanlar birkaç metre ötesini görmekte zorlanmışlardı. O günlerde Londra'da yaşamakta olan bir dostum, aynı odadaki eşini bile göremediğini anlatmıştı. Bu zifiri karanlık dönemde sokaklarda yollarını kaybedenlere, görme yerine öbür duyularını geliştirmiş olan körlerin yol gösterdiği söylenir.



Şekil 1: Siste neyin karşınıza çıkacağı belli olmaz. Bu açıdan “sis” geleceğin belirsizliğini temsil edebilir.

Geçmiş yıllarda, Japon görmeyenlerden oluşan bir grubun aileleri ile birlikte dünya turuna çıktıklarını duymuştum. Basına yansıyan bir fotoğraf gruptan iki kişinin bir rehber yardımıyla Ürgüp'te Peribacalarını ziyaret edişlerini gösteriyordu. Bu haber, görmeksizin, dinleyerek, dokunarak, koklayarak ve tadarak hissedilebilen dünyanın yaşamaya değer zenginliğini çok iyi anlatıyor.

Eskiden kırık çıkık tedavisi konusunda ustalık

kazanmak isteyen çıraklar bir torbanın içinde bir testiye kırar ve parçaları torbayı açmadan birleştirirlermiş. Bu yöntemle, gözlerinden yararlanmadan el yordamı ile parçaları tanıyıp birleştirmeye çalışırlarmış.

Aslında çoğumuz, günlük hayatta sadece gözümüzle görebildiklerimizle yetiniyor, diğer duyularımızdan gelen işaretleri ihmal ediyoruz. Oysa, strateji geliştirmek de körlerde doğal

olarak gelişen veya kırık çıkık ustalarının yetişmesinde kullanılan teknikler gibi öteki duyuların öne çıkmasını gerektirir. Bu yetkinlikleri geliştirmek amacıyla, sonar ve radar gibi yeni teknolojilerden yararlanarak sisin ötesini görmek mümkün olabilir. Stratejik yaklaşım, siste önümüzü görmek için alet ve becerilerimizi geliştirmemize benzetilebilir.

Strateji, belirsizlikler içinde doğru yönü bulmak için kullanılan altıncı his gibidir.

Tarihin akışını değiştiren önemli olaylar incelendiğinde, pek çok başarılı devlet adamı ve kumandanın, benzer yöntemleri kullandıklarını görebiliyoruz. Devlet geleneği olan ülkelerde, kurmay subayların ve devlet adamlarının yetiştirilmesinde stratejik yönetim prensiplerinin nesilden nesile öğretilerek günümüze kadar geldiği söylenebilir. Ancak, iş idaresi açısından stratejik yönetim henüz aynı ölçüde yaygınlaşmamış ve kurumsallaşamamıştır. Son yüz yıllık dönemde askeri strateji kaynaklarından beslenerek gelişen stratejik yönetim literatürünün, hâlâ küçük ve orta boydaki işletmelerin ihtiyaçlarına cevap vermekte yetersiz kaldığını söyleyebiliriz.

Şirketlerin içinde faaliyet gösterdiği pazarlar, belirsizlik ve kargaşa açısından sisli havalara benzemektedir. Şirketlerde hazırlanan bütçeler ve projeler, çoğu zaman gelecekle ilgili yeterli öngörü çalışmasına dayandırılmamaktadır. Geleceği öngörmeye çalışarak strateji kurgulamak, sisli havada ilerleyen bir arabada sadece gelinecek yolu bilen, ancak önünü göremeyen birinin yolu tahmin etmeye çalışmasına da benzetilebilir. Gelecek için plan yapanlar, körler gibi, belirsizlikler içinde el

yordamı ile ilerlemeye alışmak zorundadırlar. Strateji yöntemi belirsizlik içinde yön bulmaya yardım eden bir pusuladır. Strateji çalışmalarının şirketleri, dumanlı havayı seven kurtlara karşı koruma işlevi de vardır.

Yola çıkmadan önce, taşıt aracının lastikleri, yağı ve suyunun kontrol edilmesi, yol ve hava durumuna göre güzergah belirlenmesi gerektiği gibi, şirketleri geleceğe götüren stratejik kararlar verilir ve yol haritası hazırlarken de aynı özen gösterilmelidir. Şirketler, küresel değişkenler kadar, sektörel ve yerel değişkenlerden de etkilenen bir rekabet ortamında faaliyet gösterirler. Etkin bir strateji geliştirebilmek için, sektöre ve öbür aktörlere ait güncel ve yerel stratejik bilgiler gerekir. Buna ek olarak, gelecekle ilgili öngörü ve senaryo çalışmaları ile strateji oluşturulmalı ve güncellenerek canlı tutulmalıdır.

KOBİ'lerin bu çalışmaları gündeme almamasının en önemli nedenlerinden biri de Stratejik yönetimle ilgili kaynakların kolay anlaşılır ve uygulanır olmamasıdır. Bu konudaki kaynakların strateji yöntemlerini teori yerine, uygulamalara dayanarak anlatması daha yararlı olacağından bu kitaptaki strateji teknikleri ve uygulamaları günlük hayatta sık rastlanan ya da basına yansıyan gerçek olaylardan esinlenerek oluşturulmuştur. Ayrıca, farklı bir yol izlenerek, önce stratejik yönetimin adım adım uygulanması için gerekli teknikler sunulmuş; daha sonra, karşılaşılan sorunların çözümünde stratejik yöntemlerin başarıyla kullanılışı bir örnek hikaye aracılığıyla anlatılmıştır.

Daha ayrıntılı bilgilere ulaşmak isteyebilecek KOBİ yöneticileri için geniş strateji literatüründen

seçilen bazı kitap isimleri de verilmekle birlikte bu çerçevede ISO Kolay Bilgi Seti çok faydalı olabilir. Genel olarak bir KOBİ için gerekli bütün alanların bu kitaplar tarafından kapsandığı görülecektir. Bu serideki kitaplar ücretsiz olarak internetten (www.iso.org.tr/tr/web/StatikSayfalar/Kutuphane_KolayBilgi.aspx)

indirilerek temin edilebilir ve strateji oluşturma ve uygulama sürecinde yararlanılabilir. Ayrıca, internet yoluyla ulaşılabilen KOSGEB (www.kosgeb.gov.tr/Yayinlar/yayin.aspx) ve DPT yayınları (ekutup.dpt.gov.tr/imalatsa/imalatsa.asp) nemli birer stratejik bilgi kaynaklarıdır.



şekil 2: Uluslar, kıtalar ve çeşitli boyuttaki şirketler arasında gerçekleşen rekabet küreselleşen dünyayı bir satranç tahtasına dönüştürmüştür.

1. Stratejik Yönetim

1.1 TARİHÇE: ASKERİ STRATEJİDEN STRATEJİK YÖNETİME

Strateji sözcüğünün Yunanca “stratos” (ordu) ve “agein” (yönetim) kavramlarının birleşiminden ortaya çıktığı düşünülmektedir. Askeri strateji, tarihsel olarak savaşın belirsizlik ve risklerine karşı gerek duyulan taktikleri de içerir. Orduların, başta asker sayısı olmak üzere, silah, mühimmat, taşıt araçları, yiyecek, yiyecek, su ve zaman gibi çeşitli sınırlı kaynakları kullanarak hedeflerine ulaşmaları gerekir. Aynı zamanda, benzer gayretler içindeki rakiplerine karşı daha çabuk, verimli ve etkin olmaya çalışmalıdırlar. Bütün bunlara ek olarak, rakibin her aşamada ne şekilde davranacağını öngörerek hazırlık yapılmalıdır. Savaşta yönetim hatalarının hayati ve ağır sonuçlarının olabilmesi, orduların diğer kurumlardan çok önce strateji kavramlarını geliştirmelerine ve kullanmalarına neden olmuştur. Stratejik başarısızlığın ordular için yaşamsal önemi, stratejinin neden kurmay subaylar tarafından geliştirildiğini açıkça gösterir. Tarihe büyük başarıları ile iz bırakan devlet adamlarının hikayeleri ilginç strateji dersleri içerir. Cengiz Han, Atilla, Anibal, Iskender, Sezar, Timur ve Kanuni gibi büyük devlet adamlarının o dönemdeki olanaklarla kurdukları imparatorluklar, hükmettikleri alanlar hayret verici büyüklüktedir. Günümüzde bile bir ordunun İstanbul'dan Viyana'ya sefere gidişinin ne kadar karmaşık bir planlama gerektirdiği ortadadır. Büyük komutanlar buna ek olarak çeşitli destek güçleri devreye sokarak, şaşırtmaca taktikleri ve pazarlıklar içeren karmaşık stratejilerle büyük alanların fethedilmesini ve yönetilmesini başarmışlardır.

Osmanlı İmparatorluğu'nda strateji yerine benzer bir anlam taşıyan “Sevk-ül-Ceyş” yani “Ordu Yönetimi” tabiri kullanıldı. Osmanlılar Orta Asya birikimi ile Akdeniz ve Roma strateji geleneğini birleştirdiler. Kurtuluş ordusunu oluşturan Mustafa Kemal Paşa'nın dünya devleri ile mücadelesi tarihin saygıyla değerlendirdiği büyük bir stratejik başarıdır.

Savaşlar askeri olduğu kadar siyasi, kültürel ve ticari unsurları içeren küresel bir satranç oyununa benzetilebilir. Tarih stratejik ve taktik başarılar kadar başarısızlıklarla da doludur. Çin Seddi kuzeyden gelen saldırılara karşı geçilmez bir engel olabilmişken, Fransızların İkinci Dünya Savaşı'nda oluşturdukları savunma hattı (Ligne Maginot) Alman Ordusunu durduramamış; hızlı birlikler bu hattın etrafından dolanarak Fransız topraklarını işgal etmiştir.

Askeri dehaların ve devlet adamlarının stratejik yöntemleri, iş idaresi açısından önemli bir ilham kaynağı olmuştur. Yirminci yüzyılda gelişen stratejik yönetim disiplini, bir bilim alanı olarak Çinli general SunTzu, Japon Samuray Miyamoto Musashi, İtalyan Macchiavelli, Prusyalı General von Clausevitz tarafından yazılan savaş stratejisi kitapları üzerine kurulmuştur. Günümüzde bile, özellikle pazar ve rakiplerle ilgili bilgilerin toplanmasında, askeri ve emniyet istihbarat birimlerinden destek alınmakta, bu birimlerin yöneticilerinin işadamlarına eğitim verdiğine tanık olunmaktadır. Aslında, şirket stratejileri ile ulusal ve küresel stratejilerin iç içe girerek karmaşık bir satranç oyununa dönüştüğü söylenebilir.



Şekil 3: Askeri strateji çalışmaları sistematik olarak yapılma ve nesilden nesile aktarıma açısından özgün bir yere sahiptir.

Son yıllarda doğa bilimlerinden, oyun teorisi, yapay zeka ve robot araştırmalarına kadar pek çok konuda strateji kavramlarının tartışıldığını görüyoruz. Doğada, canlıların yaşam mücadelesi de strateji örnekleriyle doludur. Hayvanlar arası rekabette kullanılan karmaşık taktiklerin yanı sıra ilginç işbirliği vakalarına da sıkça rastlanmaktadır. Bir hayvan topluluğunun üyeleri arasında rekabet sürerken bir taraftan da ortak düşmanlara karşı işbirliği yapılabilir. Birlikte avlanan hayvanlarda, avın paylaşılması sırasında bir çatışma yaşanabilir. Ancak, bu bir sonraki av için işbirliği yapılmasına engel değildir. Arı ile çiçeğin işbirliğinde olduğu gibi iki taraf için de yararlı olan ilişkiye “mutualizm” denir. Bir taraf zarar görürken öbür tarafın yarar sağladığı durumlara örnek olarak kene gibi parazitlerin hayvanlarla ilişkisini gösterebiliriz. Bazı parazitler yaşamlarını üzerinde barındıkları canlıların ölümüne neden olmayacak şekilde sürdürürler. Çünkü bu durumda kendileri de besin kaynaklarını kaybedeceklerdir. İş dünyasında da doğadakine benzer rekabet ve işbirliği modellerinin benzerlerini görebiliriz.

Doğada görülen stratejik davranışların çoğu içgüdüselidir. Bir strateji oluşturma sürecinin sonucu olarak belirlenmiş davranışlar ancak yüksek memelilerde karşımıza çıkıyor. Bu canlıların birlikte avlanma veya grup halinde çatışma davranışlarında önceden yapılmış bir hazırlık olduğu izlenimi ediniyoruz. İnsanı öbür canlılardan farklı kılan en önemli unsurlardan biri, geleceği öngörmeye çalışarak strateji oluşturma ve uygulama yeteneğidir. Hayvanlarda sadece şempanzelerde görebildiğimiz aynada kendini tanıyabilme becerisi insanda bebek yaşlarda gelişmektedir. Kendini bilme ile başlayan süreçte insan geleceğe doğru kendini ve çevresini değiştirerek ilerleme yeteneğini de geliştirmektedir. Bu becerinin en gelişmiş şekillerinden biri de strateji oluşturma ve uygulama becerisidir. İnsanın pek çok davranışını birebir doğada, bazı hayvanlarda görebilmekteyken strateji oluşturma konusunda tek tür olduğumuzu düşünebiliriz. Eğer böyleyse, bizi insan yapan yeteneklerden biri olan strateji alanını özel bir gözle görmek ve geliştirmek gerekir.

Doğada başarı ile uygulanan modellerden bazılarına iş dünyasında da rastlamaktayız. Örneğin, yukarıda “mutualizm” olarak tanımlanan birbirine faydalı yaşam örneğini, ana sanayi ile yan sanayi ilişkisinde görebiliriz. Hayvanların oluşturduğu besin zinciri şeklindeki kümelenmelere benzer oluşumları sektörel sanayi kümelenmelerinde de görebiliriz.

Robotlarda zeki davranışı oluşturmak için kullanılan yaklaşımlar strateji kavramları ile benzerlik göstermektedir. Bir robot için geliştirilmeye gayret edilen, algılama, karar verme ve uygulama becerileri, bu kitapta stratejik yönetimin adımları olarak tartışılan, istihbarat (durum belirleme), istikamet (strateji oluşturma) ve icraat (eylem) adımları ile paralellik içermektedir.

Komplo teorisi, kurnazlık, şeytanlık, cinlik, şark kurnazlığı, sinsi oyunlar, tezgah ve benzeri deyimlerle isimlendirdiğimiz eylemler çoğu zaman bize karşı geliştirilen stratejilerdir. Doğal olarak, olumsuz anlamlar yüklediğimiz bu davranışlar rekabetin olduğu her yerde karşımıza çıkabilir, çıkacaktır. Rakiplerimizin bu yöntemleri kullanabileceğini öngörerek uyanık olmamız ve daha yaratıcı stratejiler geliştirmemiz gerekmektedir. Sahtekarlık ve suç içermeyen rekabet oyunlarına karşı hazırlıklı olmalıyız. Bu sınırlar aşıldığında başta rekabet hukuku olmak üzere adalet sistemi devreye girebilir.

Sözün Özü: Strateji, öncelikle askeri ve politik alanlarda gelişerek, iş dünyasında yerini almaya başlamıştır. Son dönemde ise doğa bilimleri ve yapay zeka gibi farklı alanlardan de beslenerek gelişmektedir. Strateji çalışmaları belirsizlikler içerisinde yön belirlemeye yardımcı olur.

1.2 STRATEJİK YÖNETİM NEDİR ?

Yoğun rekabet ortamında ayakta kalabilen bütün şirketlerin bilinçli bir biçimde yapılmasa da bir stratejisi olduğunu söyleyebiliriz. Özel bir strateji eğitimi almadan başarılı olan girişimcilerin de strateji geliştirdikleri ve uyguladıkları apaçıktır. Ancak, rekabet arttıkça örneğin pazarda yerli ve yabancı rakipler çoğaldıkça, müşteri talepleri değiştikçe ve özellikle de ürünlerin teknolojik içerikleri geliştikçe, yukarıda anılan el yordamı teknikleri yetersiz kalmakta; çağdaş yöntemlerle strateji oluşturma ve uygulama ihtiyacı ortaya çıkmaktadır. Başka bir deyişle sis arttıkça, sadece stratejik yönetimi bir pusula olarak etkin bir şekilde kullanabilen şirketler yollarını bulabilmektedir.

Günlük dilde “stratejik” sözcüğü önemli olduğu vurgulanmak istenen unsurlarla birlikte kullanılmaktadır. Örneğin, “stratejik karar”, “stratejik yatırım”, “stratejik proje” deyimlerinde stratejik vurgusu önemli anlamına gelen bir sıfata dönüşüyor. Buna karşılık, strateji sözcüğünün bazen, basite indirgenerek kısa vadeli taktik ya da plan anlamında kullanıldığına da rastlıyoruz. Aslında, strateji oluşturmak için mantık ve sağduyu kullanılmaktadır. Basit dille **stratejik yönetim, mantıklı düşünüp; uzun vadeli, sağduyulu adımlar atmak için kullanılan yöntemleri içerir.** Stratejik yönetim günümüzde, tarihsel olaylar, doğadan örnekler, geçmişte başarılı olan uygulamalar ve akademik çalışmaların ortaya çıkardığı birikimden yararlanarak gerçekleştirilir. Bu çerçevede politikalar oluşturmak ve gerekli kararları alarak belirlenmiş yol haritasına uygun hareket etmek gerekir.

Strateji bir amaca ulaşmak için kullanılacak yol haritası, politikalar ve taktikleri belirlemek olarak da tanımlanabilir. Amaca götüren bütün faaliyetleri kapsayan bir çerçevedir. Burada, "amaç" ile tanımlanan, gelecekte ulaşılması hayal edilen heyecan verici bir durumdur.

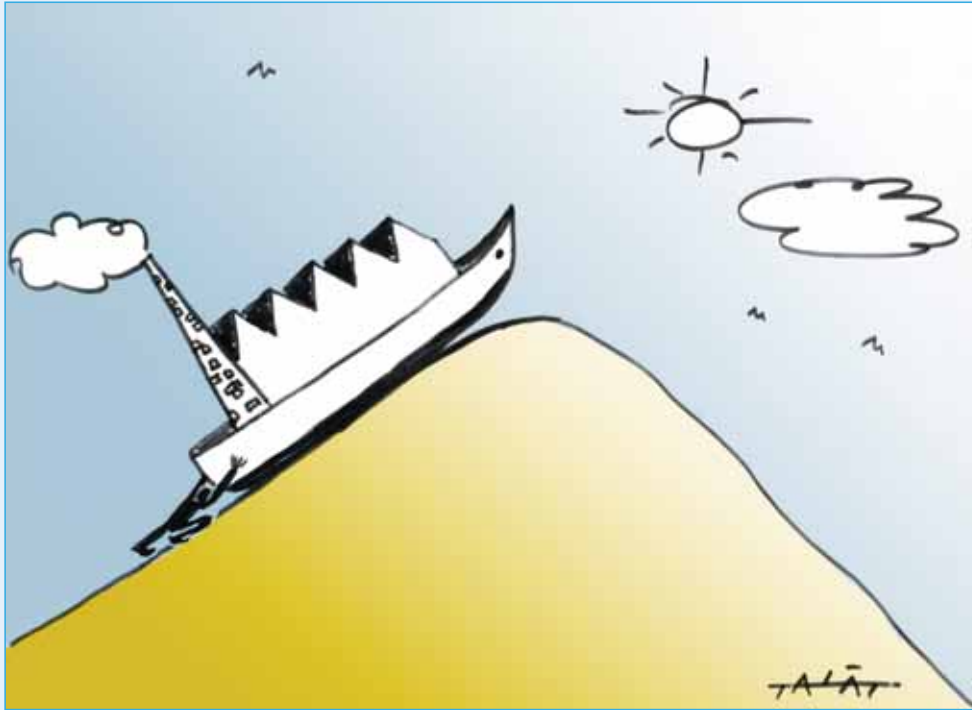
Stratejik Yönetim ise, gerekli politikaları ve süreçleri içeren bu yol haritasını başarıyla uygulayarak amaca ulaşmaktır.

Strateji oluşturmanın özünde yararlı seçenekler, alternatif çözümler üretmek yatar. Farklı

seçenekler arasından seçilen bir strateji kadar, reddedilen seçeneklerin kalitesine de bakılmalıdır. Eğer reddedilen seçenekler, seçilenle kıyaslanamayacak kadar kötü ise, strateji oluşturma sürecinin yeterince yaratıcı olmadığı söylenebilir. Böyle bir stratejinin uygulamada başarısız olma riski çok yüksektir.

İrade

Aslında strateji çalışmalarını tetikleyen şey bir amaca ulaşma kararlılığı yani iradesidir. Bu irade olmadan strateji çalışması sonuna kadar başarı ile götürülemez.



Şekil 4: Bir şirketin rekabet ortamında yaşayabilmesi bitmez tükenmez bir yokuşu tırmanmak zorunda kalmaya benzetilebilir. Burada ekmek teknesini çıkaracağınız seviyelerde tutmak da ayrı bir mücadele gerektirir.

Stratejik bilgi toplama (istihbarat), herkesin baktığına bakıp kimsenin göremediğini görmeye çalışmayı gerektirir. Strateji oluşturma (istikamet), amaca ulaşmak için gerekiyorsa başkalarına zor gelen riskli adımları içeren bir yol haritasını belirlemektir. Stratejik eylem (icraat) yol haritasını uygulamak için bütün kaynakları seferber ederek ve etkin bir şekilde amaca ulaşmaktır. Bu üç adım birbiri ile uyumlu bir şekilde yürütüldüğü takdirde stratejik yönetim çevrimi tamamlanır ve tekrar durum değerlendirmesi için bilgi toplama noktasına gelinir.

Stratejiler varsayımlar ve öngörüler üzerine kurulduğu için belirsizlik ve yanılma payı içerir. Beklenmedik gelişmeler de en uygun stratejinin uygulanmasını engelleyip onu başarısızlığa götürebilir. Eskilerin deyiimiyle “zor oyunu bozar”. Yani hesaba katılmamış güçler ortaya çıkıp strateji sürecini sonlandırabilir. Bu nedenle istihbarat ve öngörü çalışmalarının gerçek dünyayı iyi temsil etmesi, strateji planının esnek ve değişen koşullara uyum yeteneğine sahip olması gerekir. Strateji çoğu zaman en güçlü olasılığa göre hazırlanır. Ancak, bütün olasılıklar irdelenmeye çalışılsa da bazıları göz ardı edilmiş olabilir. Önemli gelişmelere göre, zaman zaman mevcut stratejinin güncellenmesi ya da bütünüyle değiştirilmesi gerekebilir. Bir şirketin stratejisi gerçekçi ve yaşayan bir plan olmalıdır. Düzenli aralarla varılan noktadaki koşullara göre gözden geçirilip yenilenmelidir.

Taktik, strateji uygulanırken kullanılan teknik çözüm yöntemlerine verilen isimdir. Strateji farklı taktikleri içermekle birlikte sadece onlarla sınırlı değildir. Örneğin, “sağ gösterip, sol vurmak” veya “ucuza alıp pahalıya satmak”

taktik olabilir. Taktik, eylem sırasında bilinen bir yöntemin doğru uygulaması olabilir. Oysa strateji, doğru taktikleri ve politikaları içeren özgün bir yol haritasıdır ve eylemden önce yapılan işleri de kapsar. Strateji, politika ve taktikleri kullanarak doğru adımları atmaktır. Doğru strateji uygulandığı takdirde, hiçbir adım atmadan bile makul çözüme ulaşmak mümkündür. Örneğin, kaybetme olasılığı yüksek bir savaşa girmeden barış yapmak en doğru strateji olabilir.

Temeli askeri olan strateji kavramı, son dönemlerde yönetim bilimlerinin katkıları ile gelişmeye devam etmektedir. Geleneksel birey merkezli strateji kavramını öne çıkaran Adam Smith, her bireyin kendi çıkarına uygun hareket etmesi durumunda toplumun başarılı olacağını savunmuştur. Bu bakışla bir birey veya şirketin sadece uzman olduğu alanda faaliyet göstermesi toplumun en verimli şekilde işlemesine neden olacaktır.

Strateji çalışmaları daima geleceğe dönük varsayımları gerektirmektedir. Bunun için değişik yöntemler kullanılabilir. Örneğin, Shell Senaryo Yöntemi gelecek ile ilgili öngörülerin bir sistematik içerisinde yapılmasını sağlamak üzere kullanılmaktadır. (Bakınız Kaynak 4)

Sözün Özü: Strateji bir amaca ulaşmak için belirlenen yol haritasıdır.

Stratejik Yönetim ise, bu yol haritasını başarıyla uygulamaktır. Irade ve kararlılık olmadan amaca ulaşamaz.

1.3 KOBİ'LER İÇİN STRATEJİK YÖNETİM

Şirketler için, günlük operasyonel işler ile stratejik yeni projeler arasında kaynak ve zaman kullanım açısından rekabet vardır. KOBİ yöneticilerinin tercihi çoğu zaman günlük işlerin yapılmasından yana olacaktır. Bir KOBİ için günlük işler yolunda giderken strateji çalışmasına zaman ayrılması düşünülmeyebilir. Aslında, stratejik yönetimin kurumsallaşmadığı şirketlerde, yaşamsal bir kriz olmadan, üst yönetimin çalışma şeklini ve rotasını değiştirmesi beklenemez. Ancak, ne yazık ki bu şekilde ihmal edilen önlemler nedeniyle, daha sonra çözülmesi güç sorunlarla karşılaşmaktadır. Şirketlerde durumun korunması ve yenilik yapılmasından yana iki farklı yaklaşım ile karşılaşmaktayız.

1.3.1 Durumun Korunması (Reaktif Yaklaşım)

Özellikle verimliliğin öne çıktığı sektörlerde işletmelerin günlük operasyonel faaliyetleri ileriye yönelik çalışmaların önüne geçer. Mevcut koşullardan hoşnut olan şirketler durumun korunmasını tercih eder. Durumun korunması, başarılı faaliyetlerin verimliliğinin artırılmasını, standartlaştırılmasını ve bütünsel kalite kavramının yaygınlaştırılmasını sağlayabilir. Her şey yolunda giderken köklü değişiklikleri, kapsamlı ve masraflı projeleri devreye sokmak düşünülmez. Ancak, küçük iyileştirme projelerine hoşgörü ile bakılabilir. Bazen bu direnç, tutuculuk ve kendini beğenmişlik seviyesine ulaşabilir. Yöneticiler "kaçmaktan kovalamaya vakit bulamadıklarını," söyleyerek değişikliğe direnebilirler. Radikal bir değişiklik yapmadan işlerin aynı şekilde sürdürülebileceğini sanabilirler.



Şekil 5: Şirket ne kadar başarılı olursa olsun ekmek teknesini yüzdürdüğü sektörde deniz bitmekte olabilir.

Bu görüş önemli bir kriz yaşanmadan değişmez. O zaman da genellikle değişim için çok geç kaldığı görülür.

1.3.2 Yenilikçi Yaklaşım (Proaktif Yaklaşım)

Tasarım ve ürün geliştirme faaliyetlerinin küçük bütçelerle gerçekleştirilebildiğini fark eden şirketler, yenilik süreçlerini kurumsallaştırma yoluna gitmektedirler. Yenilikçiliğin kurumsallaştığı bu şirketlerin stratejik yönetime daha yatkın

İş dünyası strateji çalışması yapılmadan gerçekleştirilmiş yüzlerce yanlış yatırım ya da iflas örneğiyle doludur. Bu hatalara düşmemek için eskilerin deyimiyle "ince eleyip sıkı dokuyarak" stratejik durum analizi yapmak, "on kere ölçüp bir kere keserek" bütün alternatif yolları ve olası sonuçlarını iyice belirledikten sonra adım atmak gerekir. İşte bütün bu önlemleri ararak atılan adımlar strateji yönetimini oluşturur. Strateji çalışmaları emek, zaman ve kaynak gerektirir, ancak strateji oluşturmamak veya uygulamamak daha pahalıya mal olur.

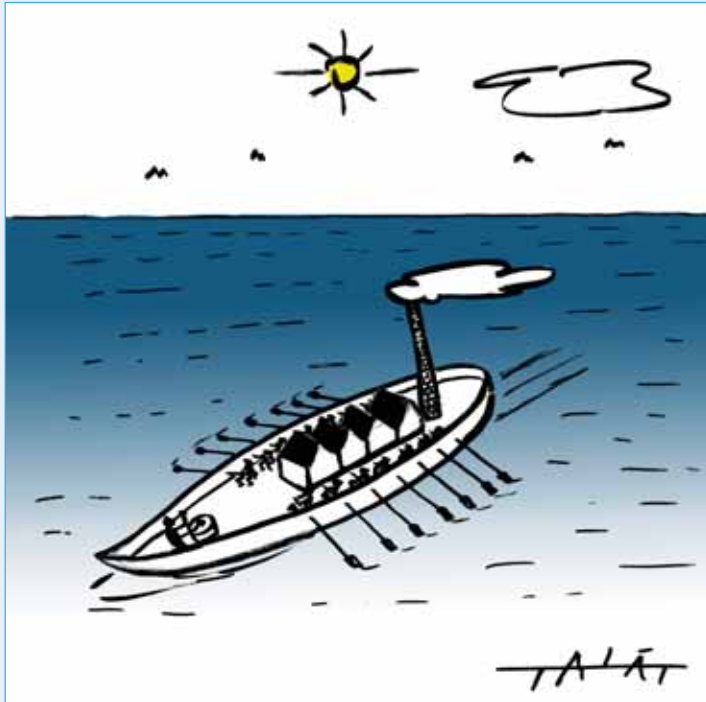
Şirketlerin vermesi gereken bazı kararlar eğer gerekli özen gösterilmezse stratejik tuzaklara dönüşebilir. Sıklıkla yapılan stratejik hatalara bir kaç örnek verebiliriz:

İflaın en basit tanımı nakitsiz kalmaktır. Yarın gelecek para, stoktaki hammaddeler, ürünler,

alacaklar veya makine parkı bugün nakit problemini çözemezse iflas gerçekleşebilir. Deneyimsiz birine çok fazla para teslim edilirse onu en kısa yoldan kaybetmeyi becerecektir. Buna “Çok fazla paranın laneti” de deniyor. Bilgi ve deneyimi ile orantılı olmayan miktarda paraya sahip olanlar, en kısa zamanda paralarına veda edebilirler. Bu nedenle girişime başlamadan önce fizibilite ve iş planı hazırlanmalı ve finansal kontrolün nasıl sağlanacağı belirlenmelidir. Yeni sektörler teknik veya ticari bilgi birikimi de gerektirebilir. Bazen hızlı hareket edebilmek için fizibilite çalışması yapılmadan adım atmak daha

akılcıca gelebilir. Hatta bazen bu adımlar gereksiz bir lüks olarak bile algılanır. Ancak, önemli işleri acil duruma gelmeden tamamlamak krizi garantiler.

Fizibilite ve iş planı çalışmaları çeşitli risk unsurlarının incelenmesine neden olacağı için olası sorunları önceden görmemizi sağlar. Teknoloji, sektör veya yer seçimi konularında dikkatli kararlar şirketin daha sonra karşılaşacağı sorunları önceden çözme imkanı sağlayabilir. Çevremizde bu gayrete girilmeden yapılan ve iflasla sonuçlanan sayısız proje görebiliriz.



Şekil 7: Yeterli dikkatle hazırlanmış bir yapılabirlik çalışması olmadan girilen sektörde seçilen teknoloji çağdışı olabilir. Böyle bir şirketin bütün gayretlere rağmen, rekabet etmesi mümkün olamayabilir.

Bazı projelerde işletme sermayesi, yapılacak tesis yatırımı kadar kaynak gerektirebilir. Ancak, pek çok kuruluş işletme sermayesini ya hiç hesaba katmamakta ya da yetersiz bir şekilde planlamaktadır. Tüm kaynaklarını tesis yatırımı ile tüketen ve işletme sermayesi bulamadığı için üretime geçemeyen işletmelere sıklıkla rastlanmaktadır.

Üretim için gerekli hammadde tedarik, stoklama, ara ürün üretimi ve satış sonrası tahsilat dönemlerini ve masraflarını gerçekçi şekilde hesaplamadan yapılan bütçeler şirketleri durma noktasına getirebilir.

Kaynakları yönetmek için tüm yönetim eylemlerinde olduğu gibi bir strateji oluşturulmalı, bu stratejiyi uygulayabilmek için uygun bir politika belirlenmeli, ve uygulamaya koymak için gerekli taktikler hazırlanmalıdır.

1.4.2 REKABETİ GÖRMEZDEN GELMEK VE YENİ ÜRÜN GELİŞTİRMEK

İthal ikamesine dayalı ortamlarda gelişen şirketler kendilerini yenilemeye ve daha iyi ürünler üretmeye gerek duymayabilirler. Oysa küreselleşmenin tehditlerine kendi pazarında hazırlıklı olabilmek ve de ihracat potansiyelini kullanabilmek için ürün geliştirme yetkinliğine önem verilmelidir. Örnek vermek gerekirse; 1980'lerde pazara hakim görünen daktilo şirketleri arasında bilgisayarın gelişini göremeyenler yok oldular.

Bazı eski ürünler ömürlerini doldurmalarına rağmen çıkış eşiğinin yüksekliği nedeniyle yaşatılmaya çalışılabilmektedir. Bu durumda şirketler yeni ürünleri özellikle de henüz müşterinin aklına gelmeyen ürünleri de

geliştirmek zorundadırlar. Önce bu ürünleri pilot pazarlarda deneyerek, potansiyel müşteri reaksiyonunu ortaya çıkartabilirler. Örneğin 3M şirketi, her yıl çok sayıda yeni ürün geliştirerek ve deneyerek haklı bir başarı sağlamıştır. Yeni ürün adayları ön denemeye tabi tutulduktan sonra, geliştirme ya da pazarlama kararı verilir. Bu aşamalardan geçmeyen yeni ürünlerin pazarlanması risklidir ve şirketin başarısızlığına neden olabilir.

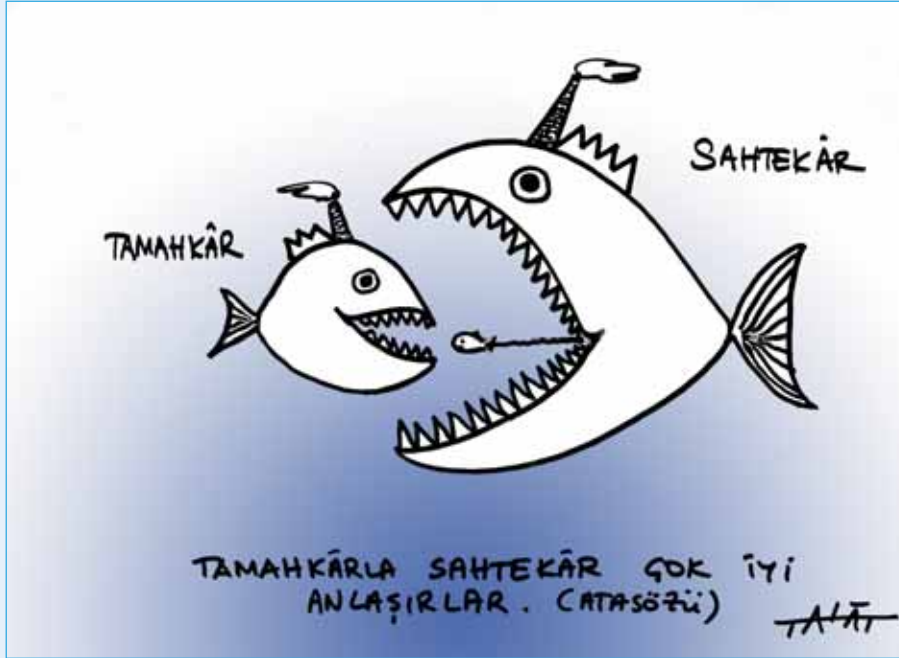
Bazı kuruluşlarda pazarlama faaliyeti çoğu zaman önem sıralamasında üretimden çok gerilere konmaktadır. Oysa bir ürünün tasarım aşamasından başlayarak pazarlama birimiyle işbirliği yapılmalı, katkısı sağlanmalıdır. Bu anlayışın eksik olduğu kuruluşlar ürettikleri ürünlerin pazarı olmadığını çok geç fark edebilirler. Pazarlama, şirketi müşteriye doğru ilerleten lokomotifir.

1.4.3 SAHTEKARLA İŞ YAPMAK VEYA ABARTILI GELİR VAADEDEN İŞLERE GİRMEK

“Sahtekar ile tamahkar çok iyi anlaşır,” sözü bu durumlar içindir. Alın teri ile hak edilemeyecek kadar büyük getirisi olacağı söylenen işlerde her zaman bir bit yeniği aranmalıdır. İş adamlarının güven duyduğu kişi ve kuruluşlar tarafından dolandırıldıklarına sıklıkla tanık oluyoruz. Akraba ve kırk yıllık dostların bile her türlü sahtekarlık olaylarına karışabildikleri bilinmeli ve uyanık davranılmalıdır. Para bir çok kişi için her şeyin üstündedir ve ne yazık ki, aile fertleri, eş, dost kadar çalışanlar ve müşteriler arasında da sahtekarlar bulunabilmektedir. Bazen şirket içinde de dolandırıcı örgütlenmelere rastlanmaktadır. Örneğin büyük şirketlerin satın alma işlemleri

sırasında yöneticilerin bireysel menfaat sağladığına rastlanmaktadır. Özellikle imza

yetkisi verilenlere ve taklit etme şansı yakalayabilecek kişilere dikkat edilmelidir.



Şekil 8: Sahtekarların tamahkarları kolayca kandırabileceğini unutmamak gerekir. Yüksek getiri vadeden kişi ve projelere daha dikkatle bakmalıyız.

Bazı şirketlerin, çalışanları tarafından çeşitli yöntemlerle zarar ettirildikleri görülmektedir. Yüksek fiyata satın alma yapıldığı gibi, bazen de düşük fiyata mal satışı yaparak menfaat elde edilebilmektedir. Şişirilmiş faturalarla sanat eseri alımı yapılarak ortakların zarar ettirildiği bile görülmüştür.

Gerekli güvenceler alınmadan ürün sevk edilmesi hatta üretim yapılması büyük kayıplara neden olabilir. Bir kimya şirketi bir yabancı müşterinin

olağanüstü kâr bırakacak cazip fiyatlı talebi üzerine büyük bir parti üretim yaptı. Müşteri son anda yaşanan bir mali krizi gerekçe göstererek, sevkiyatın ödemeyi beklemeden yapılmasını talep etti. İsteddiği yapılmayınca da ortadan kayboldu. Bir daha da haber alınamadı. Üretici şirket ise elinde kalan ürünü iç pazarda eritebilmek için yıllarca uğraştı. Ama en azından malın bütünü kaybedilmemiş oldu.



Şekil 9: Ne yazık ki günümüzde her türlü sahtekarlık ihtimaline karşı uyanık olmak gerekmektedir. Bir sabah uyandığınızda şirketinizin birilerinin eline geçtiğini öğrenmemek için herşeyi sağlama bağlamak zorundasınız.

Afrika'dan dünyanın her tarafına gönderilen "sahipsiz servet" paylaşım mektuplarını duymayan kalmamıştır. Bu mektupları gönderen sahtekarlar, kurbanlarının açacağı ortak hesaplara büyük meblağların gönderileceğini söylerler. Çok sayıda tamahkâr bu tuzağa düşmektedir. Sahtekarlar ön masraflar için açılan ortak hesaplara kurbanları tarafından bir miktar para yatırılmasını sağladıktan sonra o parayla birlikte ortadan kaybolurlar.

Bu başlık altında, bilimsel kurallara aykırı projelerden de bahsetmekte yarar var. Zaman

zaman, hiç bir kaynak kullanmadan enerji üreten makinelerle ilgili haberler ve projeler etrafta dolaşır. Benzer şekilde, başta kanser olmak üzere her derde deva ilaç reçeteleri de sıklıkla ortaya çıkar. Ne yazık ki, bu tip mucizevi buluşlara inanmaya hazır işadamları kolayca bulunduğu için, bu tuzaklar günümüzde de kullanılabilir. Özellikle de abartılı gelir beklentisi ile köşeyi dönmek isteyen yatırımcılar kolayca kandırılmaktadır.

Yukarıda örnekleri verilen konularda gafil avlanmamak için, sektörde güvenilir uzman ve kuruluşlara danışılmalıdır. Ancak, ciddi yapılabirlik incelemelerinin ardından adım atılmalıdır. Daha da önemlisi abartılı beklentilere kapılmamalıdır.

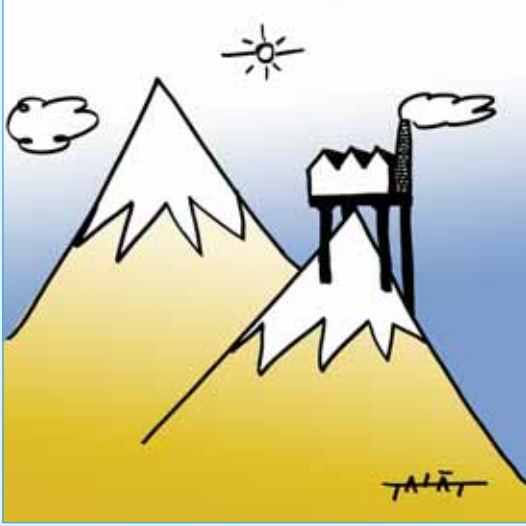
1.4.4 YANLIŞ YERE FABRİKA KURMAK

Uygun olan yere değil de, sahip olunan bir tarlaya veya arsaya fabrika yapmak da ülkemizde sık rastlanan bir yatırım sorunudur. Yıllar önce dağın başındaki ücra bir noktada, onlarca milyon dolar harcanarak kurulan bir kimya fabrikası görmüştüm.

Böyle kuş uçmaz kervan geçmez bir yere fabrika kurmak arsa açısından cazip olsa da, işletme açısından zorluklar yaratacaktı. Nitekim, işletme maliyetleri, çalışanların ve malzemelerin ulaşımı çok pahalıya mal olduğu için işletilemeyen bu tesis kısa bir süre sonra satışa çıkarılmıştı.

1.4.5 BAŞKALARININ YATIRIMINI TAKLİT ETMEK ("ME TOO" STRATEJİSİ)

"Komşumuz et, süt, un veya iplik fabrikası kuruyor, bir bildikleri olsa gerek. Biz de bir tane kuralım." zihniyeti iş dünyamızda çok yaygındır.



Şekil 10: Şirket için mekan seçilmesi, sektör veya teknoloji seçimi kadar yaşamsal bir karar olabilir.

Bu şekilde kurulan işletmelerin çoğu kârlı bir biçimde yönetileyerek harabeye dönüşürken, taklit ettiği komşunun işini de bozar. Büyümeyen bir pazarın paylaşılması durumunda proje zaten fizibilite aşamasında terk edilmelidir. Yoksa, bu tesisler sadece makine üreticilerine ve inşaat şirketlerine fayda sağlar.

Son dönemde moda olan alanlara (villa inşaatı yapmak, özel hastane kurmak, hidroelektrik santral kurmak) hesapsız ve hazırlıksız girenlerin çoğu da birilerini taklit etmektedirler.

Yeterli stratejik bilgi toplamadan atılan adımlar hüsrarla sonuçlanabilir. İşler dışarıdan görüldüğü gibi çıkmayabilir.

1.4.6 “DOSTLAR ALIŞVERİŞTE GÖRSÜN” DİYE ZARARINA ÇALIŞMAK

Üretilenlerin hepsi aynı ölçüde kârlı olmadığı gibi bir kısmı zarara bile neden olabilmektedir. Yeterli maliyet muhasebesi yapılamayan yani gerçek hammadde, işçilik, enerji ve kapasite kullanımı maliyetlerinin bilinemediği durumlarda zararına iş yapılması kolaylıkla mümkündür. Sadece ciro artırmak adına yapılan işler kârlılığı azaltmakla kalmayıp ciddi zararlara bile neden olabilir. (Not: Yeni ürünlerin ilk aşamalarında kârlılık beklenmeyebilir.)

Eskiler bu durumu **“Bila Fasıla, Bila Hasıla Çalışmak”** sözüyle ifade ederlerdi. Yani durmadan ve bir sonuç elde edemeden çalışmak. Nasrettin Hoca'nın deyişiyle, “dostlar alışverişte görsün.”

Yukarıda tartışılan stratejik yönetim sorunlarına sayısız eklemeler yapılabilir. Örneğin, tefecilere veya kredi kartına yüksek faizle borçlanmak pek çok şirketi zora sokmuştur.

Pazar koşulları değişmesine rağmen gerekli önlemleri almadan çalışmaya devam etmek de risklidir. Pazar, büyümeyi gerektiren talepler ortaya çıkardığı gibi küçülmeyi işaret eden gelişmeler de gösterebilir. Şirketi ayakta tutabilmek için gerektiğinde küçülme yolu seçilmelidir.

Stratejik yönetim, hız gerektiren kısa vadeli projelerde ve finansal riskin düşük olması durumunda sadeleşebilir. Burada mantık yürütme ve taktikler ağırlık kazanabilir. Bu durumda ayrıntılı analizler yerine sağduyu kullanılarak çabucak verilecek kararlar öne çıkar. Bazen gecikmenin maliyeti yapılacak hatadan

daha fazla olabilir. Bu durumda atılacak sağduyulu bir adımla, deneme yanılma ile öğrenme yolu seçilir. Ayrıca, hatalı bile olsa, çabuk adım atmak ve olayların içine girdikten sonra manevra yapmak suretiyle öğrenmenin faydası çok yüksektir. Bu tip durumlar için Silikon Vadisi'nde (ABD'deki Silicon Valley) kullanılan bir deneme-yanılma tekerlemesi çok anlamlıdır. "Ucuza Yanıl, Çabuk Yanıl ve Yoluna Devam Et". ("Fail Cheap, Fail Fast, Move On.") Burada ifade edildiği gibi, ucuz ve çabuk deneme yanılma ile bir sonraki adıma hazırlanmak bazen strateji çalışmalarını hızlandırır.

Bu yaklaşım bir an evvel ucuz bir şekilde denemeyi ve sonucuna göre bir sonraki adımın atılmasını ifade eder. Rakiplerin hızlı hareket ettiği durumlarda, deneme yanılma ve hızlı hareket stratejinin bir parçası haline gelir. Derin analizlere dalarak eylem yeteneğini yitirmeye "analiz felci" de denir. Fırsatı kaçırmamak için, bir taraftan ayrıntılı inceleme yapılırken, öte yandan hızlı girişimlerde bulunulmalı, yükselen dalgadan yararlanılmalıdır. Hızlı hareket etmeyi gerektiren, düşük maliyetli ve çok kısa vadeli projelerde fizibilite çalışmasını kısaltabilir. Ayrıca, güvenilir bilgi bulmanın zor olduğu yerlerde deneme yanılma yolu ile daha çabuk stratejik bilgilere ulaşılabilir. Uzun süreli fizibilite ve strateji çalışmaları küçük şirketlere yük olabileceği için, gerektiğinde fizibilite çalışmaları olabildiğince sadeleştirilerek hızlandırılmalıdır.

Faaliyetini başarı ile yürütebilen her şirkette adı konmasa da günlük faaliyetleri sürdürmek için kullanılan bir yönetim yaklaşımı vardır. Ancak, değişen rekabet şartlarında sistematik strateji çalışmalarının yapılması yaşamsal önemdedir.

Stratejik yönetimden uzak kuruluşlarda bile strateji geliştirilmesini gerektirecek önemli projelerden bazıları şunlardır:

- a- Yeni Bir Sektöre Giriş
- b-Yeni Tesis Yatırımı
- c-Yeni Ürün veya Teknoloji Geliştirme
- d- Şirket Satışı
- e-Sektörden Çıkış veya Küçülme
- f-Yeni Bir Pazara / Ülkeye Giriş

Strateji özellikle yeni alanlara girerken, uzun vadeli projelerde ve önemli miktarda kaynağı riske atmayı gerektiren durumlarda gereklidir. Dünyada terk edilen siyah-beyaz televizyon üretim sistemlerinin ülkemize getirilmesi yanlış teknolojiye yatırımın bir örneği olarak verilebilir. Böyle durumlarda stratejik yol haritası ve fizibilite çalışmasını da içeren bir iş planı olmadan yola çıkılmamalıdır. Bu tip büyük adımlar atılırken, gerçek amaç ve niyetten emin olmaktan, imkanların yeterliliğine, dış faktörlerin uygunluğundan, olası rakiplerin engelleyici manevralarına kadar her türlü önemli unsuru inceleyen bir çalışma yapılmalıdır.

Strateji, çoğu zaman bir satranç oyununa benzetilir. Satranç oyuncularının amacı ve hangi taşların ne şekilde kullanılabileceği en başta bellidir. Taraflar rakibin uyguladığı stratejiyi öngörerek kendi adımlarını belirlerler. Bir oyuncu ne kadar çok sayıda adımı tahmin edebilirse o kadar başarılı olur. İyi bir strateji, satrançta olduğu gibi, bütün oyuncuların amaca yönelik olarak devreye girmesini sağlar.

Gerçek pazarda strateji geliştirmek aynı anda birden fazla rakiple satranç oynamak gibidir.

Ayrıca dikkate alınması gereken mevzuat ve ekonomik gelişmeler gibi çok sayıda değişken vardır. Yeni teknoloji geliştirme sürecinde şirketin karşılaşılabileceği sorunlar için önceden bir yol haritası oluşturulmalı, gerekli hazırlıkları yapıp planlara uygun hareket etmeye çalışmalıdır. Bu karmaşık görevler, rakip gerektirmeden de çözülmesi yeterince zor içe dönük strateji problemleridir.

Strateji uygulamanın sadece rekabetin yoğun olduğu durumlarda gerekli olacağı varsayımı tehlikelidir. Bir şirket, yeni ürün geliştirme sürecinde rakip ortada olmadan da strateji oluşturmaya ihtiyaç duyabileceği gibi, varsa bazen rakiple işbirliğine de gidebilir. Örneğin, rakip otomobil şirketlerinin bazı teknoloji konularında işbirliği yapmaları, stratejik olarak doğru adımlar olabilir. Ülkemizde de seramik, otomotiv ve tekstil alanlarında örneklerini görmeye başladığımız rekabet öncesi işbirlikleri giderek yaygınlaşmaktadır. Bu şirketlerin teknoloji alanında işbirliği yapıyor olmaları, ürün geliştirme veya pazarlama alanında sürdürdükleri rekabeti engellememektedir.

Strateji, zorlu bir amaca ulaşmak için çeşitli yöntemleri ve taktikleri kullanmak üzere belirlenen yoldur. Strateji yönetimi ise, belirsizlikler ve engeller içeren bir yolda amaçlanan yere ulaşmak üzere oluşturulan planı yaşama geçirmek için yapılan eylemlerin tamamını içerir. Hedef ne kadar cazipse, olası engeller de o kadar zorlu olacaktır. Bu çerçevede, şirketin destek alabildiği bütün kuruluşlar kadar, önüne çıkabilecek engeller ve rakipler de göz önünde bulundurulmalıdır. Seçilen strateji şirketin yapılaşmasını ve işleyiş şeklini de belirler.

Sözün Özü: Şirketlerde mevcut durumu koruma eğilimi, hızla değişen rekabet ortamında geleceğe hazırlanmak için bir engel olabilir. Küçük projelerde fizibilite çalışmasına gerek olmadan hızlı ve ucuz denemeler yapılabilir. Ancak, yoğun rekabet ortamında olası tehditlere, koşullardaki değişikliklere ve taleplere karşı hazırlıklı olmak ve fırsatlardan yararlanabilmek için kapsamlı bir strateji çalışmasına gerek vardır.

1.5 ŞİRKETLER İÇİN STRATEJİK ODAKLANMALAR

Şirketler için gerekli stratejiler, içe dönük, rakibe odaklı ve bütünsel olarak üç gruba ayrılabilir.

1.5.1 İÇE DÖNÜK STRATEJİK ODAKLANMA

Bir kurumun kendi başına gerçekleştirmesi gereken stratejik dönüşümler için içe dönük “mikro strateji” yeterli olabilir. Örneğin, araştırma, yeni ürün geliştirme, ürün portföy yönetimi, eğitim veya kalite güvencesi faaliyetleri dış faktörler tarafından engellenmeden kuruluş içinde sürdürülebilir. Kurumsal yeniden yapılanma faaliyetleri de içe dönük bir şekilde gerçekleştirilebilir. Bunlar şirketin kendi hedeflerine ulaşması için gereken strateji çalışmalarıdır. Yani, kurum dış faktörlerden bağımsız olarak sadece kendi evini düzene sokmak için en uygun stratejiyi seçer ve uygular.

Yalnız içe dönük stratejilerle yetinmek şirketlerin yok olmasına neden olabilir. Bir zamanlar, çektiği resmi hemen basan makineleri ile meşhur olan Polaroid şirketi, başarılı ürününü korumak için olağanüstü gayret göstermişti. Hatta, bu alanda kendisine rakip olabilecek Kodak şirketine patent

ihlali gerekçesiyle dava açıp büyük miktarda ceza ödetilmesini de sağlamıştı. Uzun süre bu rahat ortamda yaşayan, rekabeti engelleyen bu giriş eşiği nedeniyle yeni ürün geliştirmeye gerek duymayan Polaroid firması, hızla gelen dijital fotoğraf teknolojilerini yakalayamadı ve ortadan kayboldu. Şimdi tekrar ortaya çıkmaya gayret etse de artık kimse Polaroid ismini anımsamıyor.

İçeride dönük stratejilerde en önemli sorun kendini aşabilmek ve bunu sistematik hale getirebilmektir. Rakipleri olmasa bile ürünlerini geliştiren, kendi ürününden üstün yeni ürünler tasarlayabilen şirketler ayakta kalma şanslarını sürdürürler. Sony firması yıllar boyu, müşteriden gelecek ürün talebini beklemeden yeni ürünlerle yeni talepler yaratmaya çalıştı. Ayrıca, vakti geldiğinde, cep telefonu veya dijital fotoğraf gibi yepyeni alanlara girmekten de kaçınmadı. Son dönemde, benzer yöntemleri kullanan Samsung'un bazı alanlarda üstünlüğü yakaladığını görebiliyoruz. Bu da küresel rekabetin, Sony için bile ne kadar zorlu olduğunu göstermektedir.

İçeride dönük stratejiler rekabetin zorlaması ile de geliştirilebilir. Şirketin talepler doğrultusunda üretim kapasitesini artırması kadar, düşürmesi ya da ürün yelpazesini değiştirmesi de dışarıdan kaynaklanan içeride dönük stratejik dönüşümlerdir.

1.5.2 RAKİBE ODAKLI STRATEJİLER (TEKE TEK REKABET STRATEJİLERİ)

***Sular yükselince balıklar karıncaları yer,
sular çekilince karıncalar balıkları yer.
(Atasözü)***

Satranç veya futbol maçlarında görmeye alıştığımız şekilde karşı karşıya gelen iki rakibin mücadelesinde teke tek rekabet kuralları geçerlidir. İki rakibin birbiriyle mücadelesinde, bir tarafın adımı öbürünü etkiler. Aynı pazarda faaliyet gösteren iki şirketin kıyasıya fiyat rekabeti teke tek mücadeleye örnek gösterilebilir. Bu tip mücadelelerde çoğu zaman bir taraf kazanırsa öteki taraf kaybeder ve durum, “toplamı sıfır olan oyun” olarak isimlendirilir. İki rakipten biri ne kadar kazanırsa diğeri de o kadar kaybeder, yani toplamın sıfır olduğu düşünülebilir.

Teke tek mücadelelerde iki rakip şirketin de aynı anda kaybetmesi mümkündür. Kıyasıya fiyat rekabeti, filmlerde görmeye alışık olduğumuz düello sahnelerindeki gibi tarafları birlikte ölüme götürebilir. Bu durumda mücadele dışındaki oyuncular, yani müşteri veya başka bir rakip kazançlı çıkar. Böylesi durumlara “çift taraflı zarar” ya da “eksi toplam” oyunları da denir. Teke tek rekabet oyununda karşı tarafın hamlelerini öngörebilen taraf başarılı olma şansını yakalar.

Rekabetin yoğun olduğu durumlarda önemli toplumsal kazanımların elde edilmesi mümkündür. Ancak, uzun vadede makul kazancın temin edilemediği sektörlerin gelişmemesi, yeniliklerin yapılamaması ve işyerlerinin kapanması çeşitli toplumsal sorunları getirebilir.

Tekel konumlu şirketlerde ve rekabete kapalı sektörlerde ise, tersine bir durum söz konusudur. Rekabetsiz ortamda öncelikle müşteri, uzun vadede de tekel konumundaki şirket çoğu zaman zarar görür.

1.5.3 BÜTÜNSSEL STRATEJİK ODAKLANMA

***Düşmanımın düşmanı dostumdur.
(Düşmanım da dostum olamaz mı?)***

Doğada canlıları birbirleri ile bir yandan rekabet ederken bir yandan da işbirliği içinde görebilmekteyiz. Birlikte avlanırken işbirliği yapan hayvanlarda, avın paylaşılması sırasında rekabetin başladığına, yani rollerin duruma göre değişebildiğine tanık oluyoruz. Benzer şekilde, aile bireylerinin yabancılara karşı sergilediği işbirliği, aile içi sorunlar söz konusu olduğunda yerini kavgaya bırakabilmektedir. Kardeşlik bağları, Osmanlı şehzadelerinden biri padişah olunca, diğerlerini kendine rakip olmamaları için öldürtmesine engel olamamıştır. Bu tip davranışlar bir şirketin ortakları arasında görülebildiği gibi rakip şirketler arasında da mümkündür. Bu nedenle rekabet ortamında ilişkilerin sürekli değişebildiğini göz ardı etmemeliyiz.

Pek çok rakibin, tedarikçinin ve müşterinin aynı anda faaliyet halinde olduğu bir pazarda karmaşık bir denge vardır. Bu pazarlarda aynı anda çok sayıda rekabet ve işbirliği ilişkisi eşzamanlı olarak sürmektedir. Doğada görülen farklı işbirliği modellerine iş dünyasında da rastlanmaktadır. Tedarikçiler ile olduğu kadar müşteriler ve hatta rakiplerle birlikte hareket ederek yeni ürün geliştirmek veya büyük projelere ortaklaşa girmek mümkündür. Bu işbirliğinin bir adım ötesi de bu şirketlerle organik ilişkiler yani ortaklıklar oluşturmaktır.

Şirket stratejileri, yukarıda bahsedilen şirket içi ve teke tek rekabet stratejileriyle birlikte daha geniş kapsamlı ve özellikle de işbirlikçi modellerin bütününe içerebilir.

ŞİRKET BÜYÜME SEÇENEKLERİ

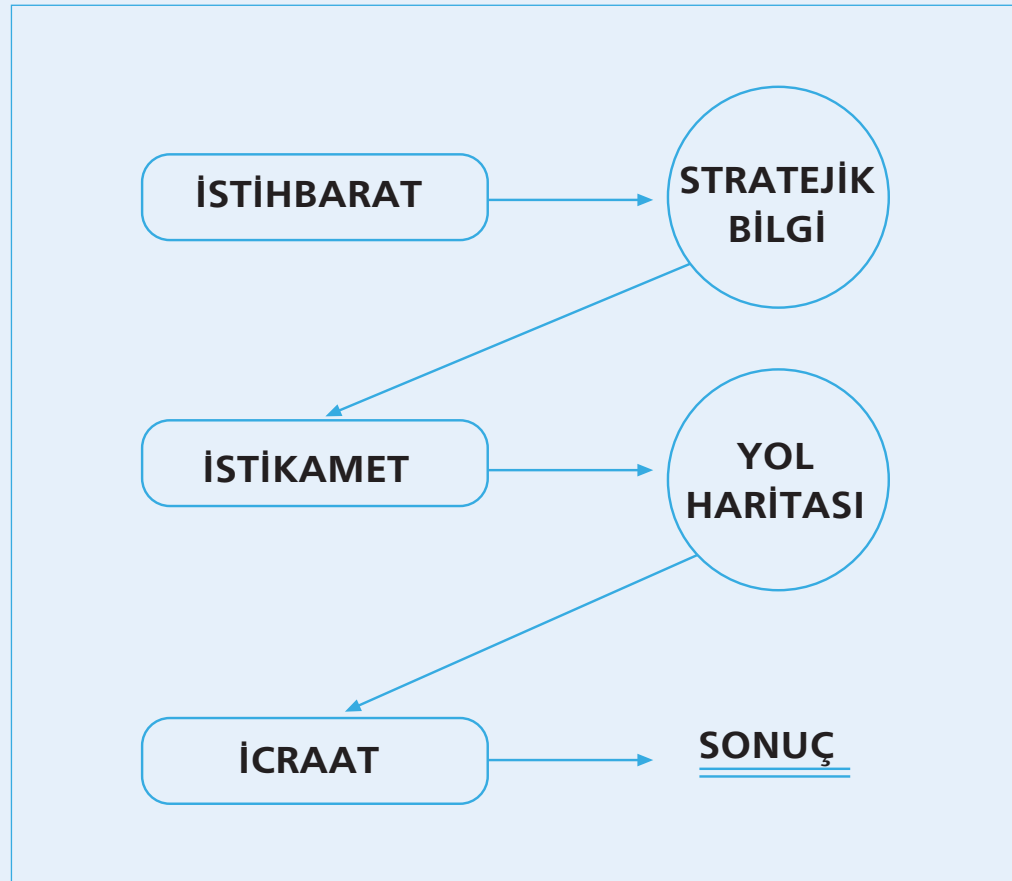
Şirketlerin stratejik çalışma gerektiren en önemli projelerden biri büyüme konusudur.

Şirketlerin mevcut faaliyet alanlarında devam eden doğal büyümeleri organik büyüme olarak adlandırılabilir. Bunun dışındaki farklı büyüme yolları aşağıda sıralanmıştır:

1. Yatay Entegrasyon: Şirketin benzer ürün veya hizmet üreten şirketler ile veya aynı faaliyeti başka pazarlarda yürüten şirketler ile birleşerek büyümesidir.
2. Geriye Doğru (Dikey) Entegrasyon: Şirketin tedarikçileri ile birleşerek geriye doğru büyümesidir.
3. İleriye Doğru (Dikey) Entegrasyon: Şirketin müşterileri ile birleşerek ileriye doğru büyümesidir.

Sözün Özü: Şirketlerin stratejik odaklanmaları üç farklı alanda incelenebilir.

1. İçer Odaklı Stratejiler: Verimlilik, Kalite ve Yenilik için şirket içi faaliyetlerin dış dünyadan bağımsız şekilde yürütülmesi bu çerçevede görülebilir.
2. Rekabete Odaklı Stratejiler: Bu maksatla çoğu zaman rakibin adımlarını tahmin etmeye veya rakibi gafil avlamaya dönük stratejiler geliştirilir.
3. Bütünsel Stratejiler: Bu odaklanma şirketin içinden başlayarak rakip müşteri ve tedarikçileri de içine alır. Tedarikçilerle olduğu kadar, gerektiğinde rakiplerle de işbirliklerine gidilmesine olanak sağlar.



Şekil 11 ÜÇ ADIMDA STRATEJİK YÖNETİM

2. Üç Adımda Stratejik Yönetim

**“İnciyi üreten, rahatı kaçırmış bir istiridyedir.”
(J.A.Shedd)**

Şirketleri yeni bir strateji oluşturmaya iten şeyin çoğu zaman bir sorun olduğundan daha önce de söz edilmişti. İstiridyeye içine kaçan kum tanesini zararsız hale getirmek için kaplamaya çalışırken tane büyür ve ortaya bir inci çıkar. Şirketi rahatsız eden sorunu çözmek için yeterli irade ve motivasyon varsa, geliştirilen strateji de, sadece sorunu çözmekle kalmayıp beklenmedik başarılarla neden olabilir. Bu iradenin çalışmaların başından sonuna kadar canlı kalması gerekir. Özet olarak, amaca ulaşmak için, heyecan, kararlılık ve irade strateji çalışmasının olmazsa olmazlarıdır.

Amaca ulaşmak için gerekli heyecan, kararlılık ve irade yoksa stratejik yönetim başarılı olamaz.

Yıllar önce Kanadalı küçük bir gıda şirketi, sektördeki Amerikalı devlerin kendi pazarına girişine hazırlıksız yakalanmıştı ve ölüm kalım mücadelesi vermektedir. Şirket yöneticileri çareyi Kuzey Amerika dışında aynı alanda faaliyet gösteren şirketleri ziyaret ederek onlara danışmakta buldular. Rakip olmadıkları için gittikleri her yerde destek gördüler ve soruları yanıtlandı. Bu bilgi ve önerilerden üretilen strateji kararlılıkla uygulamaya konunca o kadar etkili oldu ki, şirket Amerikalı dev şirketlere karşı beklenmedik başarılar kazanmakla kalmayıp rakiplerini de satın alarak bir dünya devine dönüştü.

Meşhur hikayedir; 1900'lü yılların başında Nobel şirketi dinamiti üretince barut firmaları pazar paylarını yitirmeye başladılar. Dupont şirketi barut yapmayı bırakıp kimyasal maddeler üretmeye karar verdi. Bu şirket şu anda kendi alanında dünyanın en büyük üreticilerinden birisidir.

Adidas şirketini yöneten kardeşler arasında anlaşmazlık çıkınca, ayrılan kardeş Puma şirketini kurarak başarılı oldu.

Bazı şirketler işler yolunda giderken strateji çalışmalarını hafife alırlar. Bu durumda tehlikelere hazırlıksız yakalanma riski oluşur. Aslında, strateji çalışmaları için en uygun zaman işlerin yolunda gittiği dönemdir. Böyle zamanlarda şirketin fırsatları değerlendirebilmesi için şartlar daha uygundur.

Strateji çalışmaları, bir hedefe yönelik olarak başlatılabildiği gibi, bazen sadece, “neredeyiz” ve “nerede olmak istiyoruz” sorularına yanıt bulmak için de yapılabilir. Her halükarda, strateji çalışmasının geri planındaki amacın ne olduğu ortaya konulmalıdır. Yani şirketin mevcut durumu ile varılmak istenen konum arasındaki farkın ortaya konulması ilk adımdır. Bu aşamadan sonra bu farkın nasıl kapatılacağı ve amaca nasıl ulaşılacağı belirlenecektir.

Stratejik yönetim basit üç adımda gerçekleştirilebilir. Birinci adımda Istihbarat çalışması ile şirketin içinde olduğu kadar sektöründeki durumu ortaya konur. Şartlardaki değişimin öngörülmesi de bu çerçevede düşünülebilir.

İkinci adımda İstikamet belirlemek için amaca ulaştıracak gerçekçi bir yol haritası ortaya konur.

Yol haritasının amaca ulaştıramayacağı düşünüldüğü takdirde, bu adımda daha gerçekçi bir amaç belirlenmelidir.

Üçüncü adım ise, yol haritasını gerçekleştirmek için yapılan İcraattır. Elde edilen sonuçların faydalı bir şekilde kullanılması ve stratejik yönetimin kurumsallaştırılması için geri tepkilerin üretilmesi de bu adım çerçevesinde düşünülebilir.

Stratejik yönetimin üç temel adımı ve alt adımları Tablo 1'de gösterilmiştir.

Tablo1: STRATEJİK YÖNETİMİN ÜÇ ADIMI

ADIM 1. İSTİHBARAT

1.1 ŞİRKET ÖZDEĞERLENDİRMESİ

1.2 DIŞ ORTAM ANALİZİ

1.3 GELECEK ÖNGÖRÜSÜ

ADIM 2. İSTİKAMET

2.1 AMAÇ BELİRLEME

2.2 STRATEJİK SEÇENEKLERİN OLUŞTURULMASI

2.3 YOL HARITASI

2.4 İŞ PLANI VE FİZİBİLİTE

ADIM 3. İCRAAT

3.1 STRATEJİK HAZIRLIK

3.2 EYLEM

3.3 SONUÇLARIN DEĞERLENDİRİLMESİ VE GERİ TEPKİ

Sözün Özü: Stratejik Yönetim süreci bir amaç ile başlar. Bu amaca ulaşmak için gerekli heyecan, kararlılık ve irade yoksa Stratejik Yönetim başarılı olamaz.

Stratejik Yönetimin üç adımı istihbarat, istikamet ve icraattır.

2.1. İSTİHBARAT

Düşmanı bulduk, kendimizmiyiz! (Anonim)

Şirketin rekabet ortamındaki durumunun belirlenmesi, her şeye meraklı gözlerle bakmayı gerektirir. Bu amaçla yapılan istihbarat çalışmaları üç temel aşamadan oluşur. İlk adımda şirket bir özdeğerlendirme çalışması ile kendini yeniden tanımlar ve konumunu belirler. Bu şekilde güç ve zaaflarını da ortaya koyar. Burada güç veya zaafların ölçütleri, içinde bulunulan sektörlerdeki kritik başarı faktörleridir. Zaaflar veya zayıf alanlar yerine, bazen "geliştirmeye açık alanlar" deyimini de kullanılmaktadır.

İkinci aşamada ise dış ortam analizi yapılmalı yani, rekabet ortamındaki engel, fırsat ve tehditler araştırılmalıdır. Burada da ölçü şirketin amaçladığı yere varmasını engelleyecek unsurların ve güçlendirecek fırsatların saptanmasıdır.

Üçüncü aşamada ise geleceğe dönük olarak değişimin yönü belirlenmeye çalışılır.

Yukarıda belirtilen ilk iki aşamada yapılan durum tespit çalışmalarında şirketin güç ve zaafları ile birlikte rekabet ortamındaki fırsat ve tehditler belirlenir. Bu unsurların yani Güç- Zaaflar- Fırsat- Tehdit sözcüklerinin İngilizce'de (strengths-weaknesses-opportunities-threats) ilk

harflerinden türetilen SWOT bu çalışmalara isim olarak kullanılmaktadır. Dilimizde de bu şekilde

yaygın kullanımı nedeniyle, bu kitapta da "SWOT" kısaltması kullanılacaktır.



Şekil 12: Şirketlerin kendilerine bakışları doğal olarak biraz abartılı olabilmektedir.

2.1.1 ŞİRKET ÖZ DEĞERLENDİRMESİ

Şirketin durum belirlemek amacıyla yapması gereken ilk iş iç iç analizdir. Bu maksatla rekabet ortamındaki Kritik Başarı Faktörleri (Bakınız KutuXX)göz önüne alınmalıdır. Bu kriterler ışığında şirketin rekabet üstünlükleri gerçekçi bir şekilde ortaya çıkarılırken zayıf yanlarının da belirlenmesi amaçlanır.

Şirketin öz değerlendirme çalışmasına "Aynaya Bakmak" da denebilir. Pek çok sektörde fiyat ve kalite başarıyı belirleyen unsurlar olarak öne çıkmaktadır. Yeni ürün geliştirme becerisi ve müşteri ile tasarım ve üretim için işbirliği de Kritik Başarı Faktörleri olabilir.

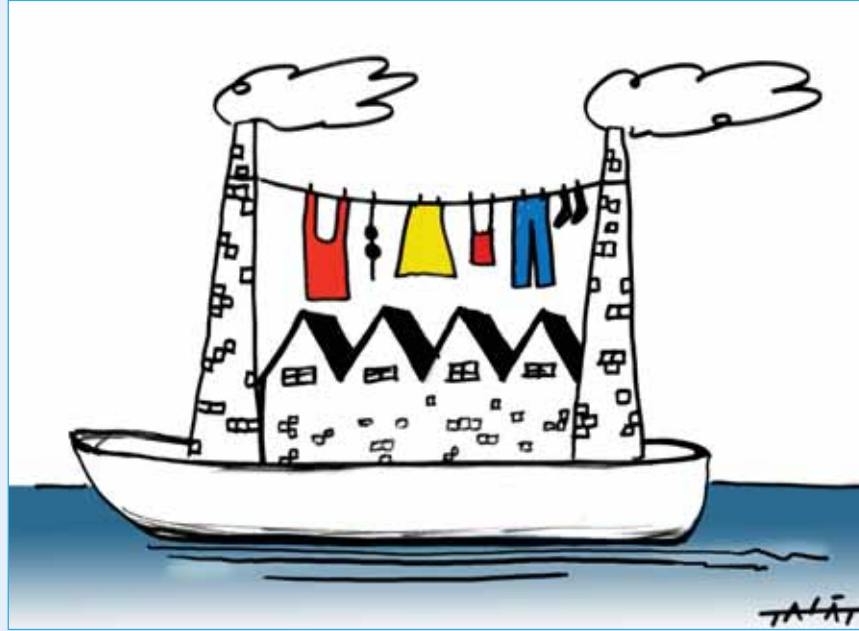
KRİTİK BAŞARI FAKTÖRLERİ

Bir şirketin içinde bulunduğu sektörde başarılı olabilmesi için gerekli unsurlar bilinerek yeni bir strateji oluşturulmalıdır. Kritik Başarı Faktörlerine bazı örnekler:

- Fiyat
- Kalite
- Yeni Ürün Geliştirme
- Müşteri ile Yakınlık
- Marka
- Hizmet
- Çözüm Ortaklığı

Şirket bu çalışmada sadece kendini değil, destek alabileceği paydaşlarını da dikkatle incelemek suretiyle, en önemli güç, beceri, kaynak ve zaafı ortaya çıkarır. Şirketlerde başarısızlığın en önemli nedeni, kendi beceri ve kaynakları

hakkında sektörde bulunan rakiplerle kıyaslanabilir şekilde gerçekçi görüşlere sahip olmamaktır. Bu durum "kendini dev aynasında görmek" diye de açıklanabilir.



Şekil 13: Birçok KOBİ yöneticisi için, ekmek teknesi yaşamın anlamı ve günlük faaliyetinin odağı konumuna erişmektedir.

Kurucu ortakların şirketi kendileri ile özdeşleştirmeleri kaçınılmazdır. İşyerinde evinde olduğundan daha fazla zaman geçiren, hatta yaşamını şirketin bir odasında sürdüren pek çok ortak vardır. Böyle bir kişinin şirketini objektif gözlerle görmesi kolay değildir. Bu nedenle, özdeğerlendirme çalışması yaparken bazı objektif kriterler üzerinden düşünmekte yarar

vardır. Eskiler "başkasının yumruğunu görmeyen kendi yumruğunu balyoz sanmış" derlerdi. Şirketimizi tanımlarken, olabildiğince, bizi rakiplerimizden farklılaştıran yetkinlik ve uzmanlık alanlarımıza odaklanmalıyız. Objektif kriterleri bulmanın bir yolu, şirketin, sektöre Giriş Eşiği yaratan faktörler açısından incelenmesi olabilir.

GİRİŞ EŞİĞİ NEDİR?

Her sektöre dışarıdan giriş yapacak kuruluşlar için önemli engeller vardır. Bunlardan birkaçı aşağıda listelenmiş bulunmaktadır. Bir alana giriş koşulları araştırılırken, mevcut oyuncuların bu unsurlardan hangilerinde zaaf içerisinde olduğu da belirlenmeye çalışılmalıdır. Buna karşılık, mevcut oyuncular da durumlarını güçlendirmek suretiyle yeni giren kuruluşlar için eşiği yükseltmeye çalışacaklardır. Bu şekilde bir şirketin konumu güçlendikçe değerinin de arttığı izlenebilir. Her halükarda, giriş eşiğinin yüksek olduğu alanlardaki şirketlerin değeri de yüksek olabilir.

Giriş eşiğini yükselten unsurlardan bir kısmı aşağıdaki listede verilmiştir:

- a. Teknoloji (Know-How), Patent, Marka
- b. Tesis Yatırımı
- c. Müşteri Memnuniyeti
- d. Tedarik Zinciri
- e. Dağıtım Kanalları v.s.
- f. Ölçek Ekonomisi
- g. Ürün Portföyü ve Farklılaştırması
- h. Uzman İnsan Kaynakları

Şirketin durumunu sorgulamak için basit bir yöntem olarak Balık Kılçığı Analizi de kullanılabilir. Bu teknik çeşitli sorunların nedenlerinin bulunması için kolaylık sağlar.



Bir şirketin ürün portföyü güç ve zaaf açısından incelenmelidir. Bazı ürünler şirketin gücünü belirlediği gibi bazıları da zayıf yanlarını oluşturur. Şirketin ürün portföyü örneğin, analiz matrisi kullanılarak incelenebilir. Burada özellikle düşük pazar payı olan ve yavaş büyüyen sorunlu ürünlerin (Orijinal matriste olumsuz anlamda

"Köpek" tabiri kullanılıyor.) belirlenerek yok edilmesi amaçlanmaktadır. Verimli olduklarını ifade etmek için "Sağmal İnek" olarak tabir edilen ürünlerden mümkün olduğu kadar çok fayda sağlanmaya çalışılır. "Yıldız Ürünler" şirketin büyüme yönünü belirler.

“Soru İşareti Ürünler” büyüme ve “Yıldız Ürünler” olma potansiyeline sahiptir. Doğru yönetilmeleri durumunda şirketin büyüme alanını belirleyebilirler.

ÜRÜN PROTİÖY ANALİZİ (BCG Boston Consulting Group)

Şirketlerin üretmekte oldukları ürünlerin her biri, içinde bulunduğı pazar bölümünde farklı potansiyele sahiptir. Bu ürünlerin teker teker incelenmesi sonucunda hangilerinin tablodaki “Yıldız”, “Sağmal İnek”, “Soru İşareti” veya “Köpek” olarak isimlendirilebilecekleri belirlenir. Sağmal İneklerden yararlanmaya çalışırken, Köpeklerden kurtulmakta yarar vardır. Soru İşaretleri için hedef birer Yıldız’a dönüşmektir. Yıldızlar ise şirketin idealindeki ürünleri temsil etmektedir.

Hızlı Büyüyen Sektör	“Yıldızlar” (Koru ve Geliştir)	“Soru İşareti” (Yıldız Olmalarına gayret et)
Yavaş Büyüyen Sektör	“Sağmal İnekler” (Koru ve Faydalan)	“Köpekler” (Bu ürünlerden kurtulmak gerek)
	Yüksek Pazar Payı	Düşük Pazar Payı

Şirket iç ortamı olarak tanımlanan çerçeve, şirket tarafından gerektiğı zaman devreye sokulabilen çeşitli paydaşları da içine alır. Bu maksatla onların da güçlü yanlarından ve zaaflarından haberdar olmak gerekir. Örneğın, hammadde tedarik edilen kuruluşun maddi sıkıntıları şirketi de zora sokabilir.

Strateji çalışması için, çok sayıda unsur incelenmeli ve bunların arasından öne çıkan güçlü ve zayıf alanlar belirlenmelidir. İyi bir strateji çalışmasında önemli birkaç güçlü alan ile zayıf alan tespiti yeterlidir. Bu alanların sektörde rekabet gücünü belirleyen Kritik Başarı Faktörleri ile ilişkili olmasında yarar vardır. Örneğın, düşük maliyet, geniş ürün portföyü, yaygın hizmet ağı, yüksek kalite ve müşteri memnuniyeti önemli güçler olabilir. Buna

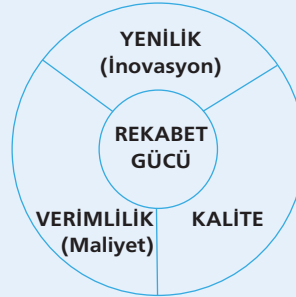
karşılık, finansal yetersizlik, tedarik sorunları ve kapasite eksikliği rekabet açısından zaaf sayılır. Şirketin yakın zamandaki başarısızlıklarının hangi temel zaaflardan kaynaklandığı tespit edilmelidir.

Bir şirketin güç ve zaafları, maliyet, kalite veya yeni ürün geliştirme yetkinliğini belirler. Başarılı şirketler, bu yetkinliklerden bir veya bir kaçında rakiplere karşı üstünlüğe sahip olabilirler. Bunlara rekabetin temel yetkinlikleri de diyebiliriz.

Başarılı şirketlerin yukarıdaki üç alanda geliştirdikleri yetkinlikler, rakiplerle yarışmak ve müşteri beklentilerini karşılayıp aşmak için kullanılır. Hızla gelişen teknolojiler yepyeni kavramların ve ürünlerin geliştirilebilmesi için olanak sağlamaktadır. Bu alanlardan yararlanabilen şirketler rakiplerini geride bırakabilirler.

REKABET İÇİN ÜÇ TEMEL YETKİNLİK

Tarihsel olarak sırayla sanayi stratejilerinde öne çıkmış olan üç temel yetkinlik: Verimlilik, Kalite ve Yeniliktir. Bu alanlarda yapılan çalışmalar doğal olarak diğer alanları da etkileyebilmektedir. Dolayısı ile bu üç unsuru rekabetin üç temel taşı olarak tanımlayabiliriz. Rekabet gücü yüksek olan kuruluşlar, bunlardan bir veya daha fazlasında rakiplere kıyasla öne çıkmayı başaran şirketlerdir.



Şekil 14: Rekabet Gücü İçin Üç Temel Yetkinlik; Verimlilik, Kalite ve Yeniliktir.

1. Verimlilik: Bu alandaki uzmanlık, şirketin ucuz ürün üretebilmesini sağlar. Hammadde tedarikinden, kaynak kullanım verimliliğine kadar uzanan değişik faktörler ve ölçek ekonomisi unsurları şirketin rekabet gücünün temelidir. Üretim maliyetini düşürmekte ara ürünlerin doğru seçimi ve standart tüketim unsurlarında verimlilik öne çıkmaktadır. Sanayi devriminin en önemli icatlarından biri olan Ford montaj hattı, verimliliğin yükselişine büyük katkı sağlamıştır. Verimlilik kavramı 20.yüzyılın ilk yarısında sanayi politikalarında belirleyici olmuştur.

2. Kalite : Bu konuda uzmanlaşan şirketler müşterilerin beklentilerinin üzerinde ürünler ve hizmetler sunarak rakiplerine üstünlük sağlarlar. İstatistiki kalite kontrol sistemi temeli üzerine kurulan Bütünsel Kalite Yönetimi, şirketlerin bütün faaliyetlerine kalite kavramının işlenmesine neden olmuştur. İlk önce Japonya'da öne çıkan kalite kavramının, dünyada yaygınlaşması 20. yüzyılın ikinci yarısında ve özellikle de 1980'lerde gerçekleşmiştir. Son kullanıcıya dönük ürünlerde, rekabet açısından kalite kavramı özellikle öne çıkmaktadır.

3. Yenilik (Inovasyon) : Yeni ürün geliştirme sürecinin yönetilmesi şirketin bütününde yaratıcılığın yaygınlaşmasını sağlar. Son yıllarda yenilik temelli rekabet, ürünlerdeki teknolojik içeriğin ve teknolojik katma değer artmasına neden olmuştur. Teknolojik gelişmeler bir taraftan ürünlerin bilşim becerilerini artırmakta diğer taraftan da minyatürleşmesine neden olmaktadırlar. Yenilik bir rekabet unsuru olarak 20. Yüzyılın sonlarında iyice yaygınlaşmaya başlamıştır

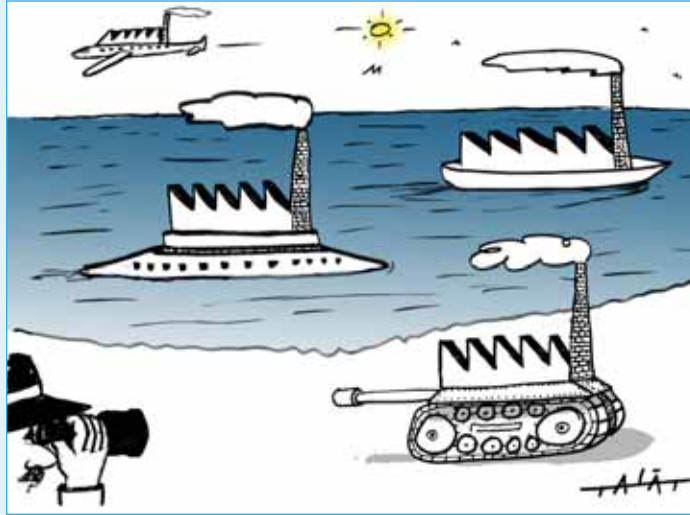
Rekabet açısından dezavantaj teşkil eden alanlar iyileştirmeye açık alanlar veya stratejik zayıf alanlar olarak da tarif edilir. Rakiplerin güçlü ve başarılı olduğu alanlar da bir şirket için zaaf anlamına gelebilir. Şirketin rakiplerine kıyasla üstünlüğü olduğu alanlara ise stratejik güçler denir. Şirketin sahip olduğu veya gerektiğinde devreye girebilecek, rekabet gücünü etkileyebilecek yetenek ve kaynaklar da güçlü yanlar olarak tanımlanabilir. Rakiplerin başarısız olduğu alanlarda da göreceli olarak güçlü olmak mümkündür.

Bir şirketin, gerektiğinde, tedarikçilerini ve çevresindeki şirketlerin makine parkını kullanma imkanı olabilir. Böyle durumlarda bu şirket ulaşabildiği ve alabildiği hizmetleri kendi güçleri arasında görebilir. Organize sanayi bölgelerinde ve sektörel kümelenmelerin olduğu yerlerde bir projenin gerçekleştirilmesinde bazen imece usulü kullanılmakta; bu şekilde tesislerin daha verimli

kullanılması ve üretimin daha ucuza gelmesi mümkün kılınmaktadır. Son günlerde üniversitelerdeki imkanların da sanayi kuruluşları tarafından kullanıldığını görüyoruz. Bir şirketin sahip olduğu tesis ve makine parkını, o şirket tarafından ulaşılabilir olan bütün olanakları kapsayacak şekilde genişletebiliriz.

Şirketler için durum belirleme amacıyla sektörel olarak kıyaslama (Benchmarking) yöntemleri de kullanılabilir. İçer dönük analiz çalışmalarına yol gösterecek önemli bir kaynak ISO Kolay Bilgi setindeki "Sanayide Özdeğerlendirme" kitapçığıdır.

Sözün Özü: Şirketin durum belirlemek amacıyla yaptığı iç analiz rekabet ortamındaki Kritik Başarı Faktörlerini göz önüne almalıdır. Bu şekilde şirketin olası rekabet üstünlükleri veren becerileri ve kaynakları ortaya çıkarılır. Paralel olarak stratejik zaafaların da belirlenmesi amaçlanır



Şekil 15: Her şirket içinde bulunduğu rekabet ortamını etkileyebilecek dış unsurları dikkatle takip etmek zorundadır.

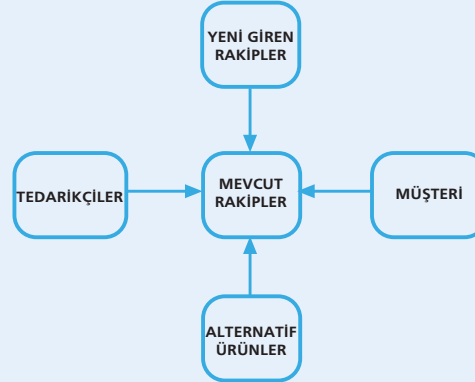
2.1.2 DIŞ ORTAM ANALİZİ

İçinde yer aldığımız pazarın müşterisine ve rakiplerimize bakarak karşı karşıya olduğumuz fırsat, tehdit ve tehlikeleri izleme çalışmasına çevreye "dürbünle bakmak" da diyebiliriz. Bu çalışma şirket stratejisini belirlemek açısından çok önemlidir. Temel amacımıza ulaşmak açısından önemli olanak ve engelleri görmeyi ve ortaya çıkan fırsatlardan yararlanabilmek için hazır olmayı sağlar. Müşterilerle yakın ilişkiler çeşitli fırsat alanlarını gösterebildiği gibi, ilgisiz görünen sektörlerdeki gelişmeleri incelemek

kendi alanımızda önemli yenilikler yapmamıza olanak sağlayabilir. Bilimsel ve teknolojik gelişmelerden de umulmadık yeni ürün geliştirme fırsatları çıkabilir. Pazarda bizim dışımızdaki unsurları, yani başta müşteri olmak üzere, rakip veya rekabeti etkileyici kurum ve kuruluşların bütününe incelemeye çalışarak Porter'in rekabet ortamı olarak tanımladığı çerçeveye bakabiliriz.

Bu süreç bize fırsat alanlarını ve olası tehditleri öngörme olanağını vermelidir. Yaratıcı bir yaklaşımla bazı tehditleri fırsata dönüştürmek de olasıdır.

REKABET ORTAMI (PORTER, Kaynak 2)



Rekabet ortamında dikkat edilmesi gereken unsurlar için Michael Porter aşağıdaki listeyi hazırlamıştır.

1. Mevcut Rakipler ve Ürünleri

2. Tedarikçilerin Rolü ve Pazarlık Gücü: Az sayıda tedarikçinin olduğu durumlarda alıcı aleyhine bir pazar gelişebilir. Güçlü tedarikçiler ileriye doğru büyüyerek rakip konumuna yerleşebilirler.

3. Müşterilerin Pazarlık Gücü: Büyük alıcılar da sektörde rekabet ortamını istedikleri şekilde yönlendirebilirler. Ayrıca, geriye doğru büyüyerek rakip konumuna geçebilirler.

4. Sektöre Girebilecek Şirketler: Yurtdışında faaliyet gösteren bazı şirketler sektöre giriş yaparak yeni rakipler olabilirler.

5. Alternatif Olabilecek Ürünler: Daktilo üreticileri, pazarlarına girmekte olan bilgisayarları fark etmediler. Durumu görebilseler bu onlar için bir ürün geliştirme fırsatı olabilirdi. Üretilen ürünün yerini alabilecek yeni ürünlere karşı her zaman hazırlıklı olunmalıdır.

Dış istihbarat çalışmaları hukuk dışı yöntemlere gerek duymadan yapılabilir. Örneğin, rakiplerin internet sitelerinden, kataloglarından bilgi toplamak; rakipten teklif almak, ürünlerini satın alarak analiz etmek yaygın olarak uygulanan yöntemlerdir. Aynı şekilde rakiplerle ilgili haberleri ve eleman ilanlarını kesip biriktirme yoluyla bilgi toplanabilir. Borsada hisseleri satılan şirketler kendileri ile ilgili bütün bilgileri kamuoyuna sunmak zorundadır. Bu şekilde stratejik açıdan çok değerli bilgilere ulaşılabilmektedir.

Öte yandan, bilgi toplama işini abartarak kanunsuz yöntemler kullandıkları için suçlu bulunan şirketler olduğunu da hatırlatmalıyız. Rakip şirketin üst yönetim toplantısı için hazırlanmış raporlarının çalınması veya rakip şirketin çöplerinden bilgi toplamak suç teşkil edebilmektedir.

Rakipler hakkında bilgi toplarken, aynı çalışmaları onların da sizin şirketiniz için yapmakta olabilecekleri göz ardı edilmemelidir. Bu nedenle iş ilanlarının isimsiz verilmesi ya da bir insan kaynakları şirketinin aracılığına başvurulması gerekebilir. Haber veya reklamlar aracılığıyla medyada yer alırken rakipler tarafından izlenildiğinin bilincinde olunmalıdır.

Yeri gelmişken şirketin stratejik bilgilerinin saklanması da değinmeliyiz. Gizlilik konusunda çalışanlarla özel sözleşmeler imzalanmalıdır. Aynı şekilde tedarikçiler, danışmanlar ve bazı durumlarda müşterilerle de stratejik konularda gizlilik sözleşmeleri imzalanabilir. Bu sözleşmeler yüzde yüz koruma sağlamasalar bile bilgi sızdırmalara karşı caydırıcı olurlar.

Bütün önlemlere karşı gizli bilgilerin ortaklar, çalışanlar ve aileleri kanalıyla etrafa saçılması mümkündür. Bu kişilerin gizlilik hakkında sadece uyarılmaları bile yararlı olabilir. Tesisleri gezmeye gelen ziyaretçiler konusunda da dikkatli olunmalıdır. Tanıdığım bir sanayicinin, bütün rakiplerin tesislerine ziyaretçi olarak gittiğini ve fotoğraf çektiğini duymuştum. Artık cep telefonları ile de görüntü ve ses kaydı alınabildiği dikkate alırsa en doğrusu, stratejik öneme sahip bölümlere taşeron çalışan veya ziyaretçi girişine izin vermemektir. Bu arada, esasen en önemli bilgilerin çalışanların beyininde saklı olduğu da unutulmamalıdır. Onların sadakatini sağlamak, işyeri için en önemli güvenlik önlemi olacaktır.

SWOT analizi tekniği rakipler ve müşteriler için de uygulanarak çok boyutlu değerlendirme yapma olanağı yaratılabilir. Sektördeki başarılı şirketler belirlenip bu maksatla incelenmelidir. Farklı sektörlerdeki iyi uygulama örnekleri de ilham kaynağı olabilir. Bu tip şirketler için SWOT analizi yapılması doğru stratejik seçeneklerin bulunmasını sağlayabilir. Kalite ödülü alan şirketlerin kapılarını açarak başarı öykülerini paylaştığını biliyoruz. Bu şirketler kıyaslama ("benchmarking") yapabilmek için ideal örneklerdir.

Rakipleri, sektördeki kritik başarı faktörleri açısından incelemekte yarar vardır. Bu maksatla, rakip şirketler hakkında bilgi toplamak için, internet siteleri, iş ilanları, fuarlar, Ticaret Sicil Gazetesi, reklamlar veya borsaya verilen bilgiler gibi sayısız meşru kaynak bulunabilirken, suç unsuru oluşturacak faaliyetlerden özellikle kaçınılmalıdır. Rakiplerin suç unsuru oluşturabilecek istihbarat faaliyetleri yapabileceğini göz önünde tutmak gerekmektedir.

REKABET ORTAMININ İNCELENMESİNDE ÖNEMLİ KONULAR

Rakiplerin Analizinde Şirket İç Unsurlara Örnekler;

- Makine Parkı
- Finansal Güç
- İnsan Kaynakları, Yönetim Kadrosu ve Birikimleri
- Üretim ve Kalite Sistemleri
- Strateji ve Hedefler
- Tedarikçileri ve Kullanabilecekleri İmkanlar

Rekabet Ortamında Faydalanılabilecek Fırsatlara Örnekler;

- Müşteri Talebi
- Pazardaki Bir Boşluk
- Rakiplerin Yarattığı Bir Sorun ve İlgili Şikayetler
- Yeni Teknolojiler
- Rakibin Zaafları ve Başarısızlıkları
- Yeni Müşteri İhtiyaç ve Talepleri
- Yeni Teşvikler ve Destekler
- Teknolojik Gelişmelerden ve Yeni Hammaddelerden Yeni Ürün Geliştirme Fırsatları
- İşbirliği Arayışında Olan Şirketler

İzlenmesi Gereken Potansiyel Tehdit Alanlarına Örnekler;

- Rakibin Geliştirmekte Olduğu Yeni Ürünler
- Rakiplerin Güçlü Yanları ve Yakın Dönemdeki Başarıları
- Mevzuat Değişiklikleri ile Gelebilecek Yeni Engeller
- Küresel Finansal Kriz Nedeniyle Bankaların Kredi Politikaları
- İhracatta Tarife Dışı Engeller
- Müşterilerin Demografik Yapısı İle Birlikte Değişen Talepler

Pazar ve rekabet analizleri bize bugüne ait, nispeten eski teknolojiler hakkında bilgi verir. Bu yolla teknoloji edinip, ürünlere de rakiplerin ürünlerine bakarak şekil vermek pazarda arkalarda kalmayı garantiler. Ürün geliştirme faaliyetini müşteri beklentilerine göre yürüten şirketler pazarda güçlü konuma geçebilirler. Ancak geleceğin öncü şirketleri, müşteri beklentilerinin ötesinde, teknolojinin olanaklarını kullanarak yeni ürünler geliştirenler arasından çıkar. Elbette bu ölçüde iddialı ürünlerde risk payı da yüksek olacaktır. Bu tip iddialarla uzun sürede geliştirilen bazı ürünler, pazara sunulduğunda, müşteriden beklenen ilgiyi göremeyebilir.

Bu bölümde temel amaç sadece tehdit belirleme değil, mümkünse tehdit veya tehlikeleri fırsata dönüştürmektir. Örneğin Uzakdoğu'dan gelen ucuz ürünlerin yarattığı rekabet tehdidini kullanarak, daha önce işbirliği yapılamayan kuruluşlarla bir araya gelmek mümkün olabilir. Eğer kullanılmaz ise fırsatlar da tehlikeye dönüşebilir.

Sözün Özü: Dış ortam analizinin en önemli hedefi, şirketin başarılı olabilmesi için faydalanabileceği fırsatların ortaya çıkarılmasıdır. Bunun yanında, şirketin önündeki engeller ve olası tehditlerin de belirlenmesi gerekir.

2.1.3 GELECEK ÖNGÖRÜSÜ

Her sabah dünya yeniden kurulur. Her sabah taze bir başlangıçtır.

(Tercüman Gazetesi)

İçinde bulunduğumuz pazar ve tespit ettiğimiz unsurlar zamanla değişir. Herhangi bir durum tespiti yapıldıktan hemen sonra da değişim sürer. Strateji geliştirebilmek için durumun tespiti kadar değişimin yönünü bilmek de önemlidir. Yani geleceği mümkün olduğu kadar doğru tahmin ederek gidişatı görebilmemiz gereklidir. Gelecek tahminlerinde ideal beklenti uzun vade olsa da, çoğu zaman tahminlerimiz üç yıla kadar olan kısa vade için de anlamlı olacaktır. Normal şartlarda en azından yılda bir kere öngörülerin güncellenmesi gerekir. Ancak, sektörde ve ekonomik alanda önemli gelişmeler oldukça, gelecek tahminleri de güncellenmelidir.

Gelecek beklentileri konusunda, ulusal çalışmalar da yapılmakta ve hangi teknoloji alanlarına yatırım yapılacağına bu çalışmalar doğrultusunda karar verilmektedir. Bu çerçevede fütüroloji çalışmalarından da bahsedebiliriz. Genel olarak teknolojik öngörüler mevcut imkanların hızla artacağı, yetkinliklerin katları ile gelişmesi üzerine kurulu iyimser beklentilerdir. Örneğin, bilgisayarların hafıza ve hızındaki artış bu beklentileri doğrulamaktadır. Bu öngörü çalışmalarını düzenli olarak yapan ve bir sonraki aşamada gerçekleştirmeleri ve beklentilerden sapmaları sorgulayan kuruluşlar da vardır. Bu maksatla özellikle Nobel ödüllü bilim adamları, devlet adamları gibi kamuoyu liderleri bir araya getirilmekte ve onlara beklenen gelişmelerle ilgili görüşleri sorulmaktadır. Örnek vermek gerekirse, internet ve bilişim sektörlerinde genel

olarak hızlı gelişmeler dünyayı daha kolay ulaşılır bir mekana dönüştürmektedir. İnsanlar istedikleri bilgilere çabucak ulaşabilirken her ürüne giren teknolojik katma değer hızla artmaktadır. Öte yandan, küresel iklim değişikliği ve çevre kirliliği konusundaki kötümser beklentilere de dikkat etmek gerekmektedir. Bütün bu çalışmalara rağmen 2008 Küresel Finansal Krizi pek az kişi öngörebilmiş, bu yüzden iflasa sürüklenen dev şirketler ve ülkeler bile olmuştur. Kriz petrole, nakliyata ve sanayi ürünlerine talebi azaltmıştır. Gelişi önceden tahmin edilmeyen kırılma noktaları sektörlerde önemli dönüşümlere neden olabilir. Örneğin, bilgisayarların gelişi, daktilo sektörünü yerle bir eden bir depremdir. Konfeksiyon alanındaki gelişmeler terzileri, süpermarketler bakkalları ciddi ölçüde etkilemiştir. Son dönemde elektronik devlet

uygulamaları muhtar ve noterleri sarsmaktadır. Elektronik iletişim ve kurye hizmetlerindeki gelişmeler PTT'nin hayatımızdaki yerini farklılaştırmıştır. Her sektörde derinlerde gelişmekte olan depremler için ufuk taraması ve öngörü yapılmasında fayda vardır. Aksi takdirde yeni teknolojiler mevcut işletmeleri kısa sürede harabeye, alet edevatı da hurdaya dönüştürebilir. Bir örnek vermek gerekirse, eskiden evlerimizi süsleyen dikiş makineleri artık antika eşyalara dönüşmüş, o dikiş makinelerinin meşhur üreticisi "Singer" sektör değiştirip mobilya üreticisi olmuştur. Şirket stratejisi açısından bütün bu gelişmeleri izlemek ve öngöründe bulunmak şarttır. Örneğin, Shell şirketi uzun süredir gelecek öngörü ve beklentilerini oluşturma amacıyla özel bir Senaryo Tekniği kullanılmaktadır. (Bakınız Kaynak 4)



Şekil 16: Şirketin yoluna çıkabilecek tehlikelere karşı uyanık olması gerekir.

SHELL SENARYO TEKNİĞİ

Bu teknik geleneksel öngörülerden farklı olarak ayrıca iyimser ve kötümser senaryolar yazılmasını gerektiriyor. Bu senaryolar strateji çalışmasının çerçevesi olarak kullanılıyor. Senaryo ve strateji çalışmaları sadece yılın belli döneminde değil, sürekli güncellenerek yürütülüyor.

Shell Senaryo Yöntemi ile geleceğe üç farklı şekilde bakılmaktadır. Bu bakış açıları ile oluşturulan senaryolar, sık sık tartışılmakta ve yeni projeler bu senaryolara göre incelenmektedir. Geliştirilen strateji ve projelerin, olası farklı senaryolarda da ayakta kalabilmesi beklenmektedir.

1. İyimser Gelecek Senaryosu

Bu senaryo geliştirilirken, gerçekçi gözükme bile engellerin olmadığı bir dünya modeli üzerinde çalışılmaktadır. En iyimser olasılıklar yan yana geldiğinde ortaya çıkabilecek fırsatlardan yararlanılması için hazır olmayı sağlar.

2. Kötümser Gelecek Senaryosu

Bu senaryoda en kötü olasılıkların bir arada olması durumunda ortaya çıkacak tehlikeler belirlenir. Bu senaryo şirketi kara günlere hazırlıklı kılar.

3. Mevcut Gidişatın Sürdürüldüğü Gelecek Senaryosu

Mevcut durumun sadece tedrici olarak geleceğe dönük değişimi varsayılmakta, "Böyle gelmiş böyle gidecek" varsayımı ile öngörü yapılmaktadır. Bu durumda başarılı olabilecek bir strateji oluşturulur.

Üç senaryoyu da göz önünde bulundurarak geliştirilecek stratejiler, şirketin hedeflerine ulaşması için yeterli olabilir. Farklı senaryolarda ortaya çıkan öngörülerden yepyeni bir senteze ulaşılması da mümkündür. Kabul edilen senaryo için, dikkate değer göstergeler ve trendlerin neler olduğu da belirlenmelidir. Örneğin, yabancı sermaye girişi, faiz oranları, petrol fiyatındaki değişim bir senaryo ile ilgili göstergeler olabilir.

Toplanması sürdürülen bilgilerden yararlanarak mevcut senaryolar güncellenmeli ya da yeni senaryolar yazılmalıdır. Senaryolardan yararlanarak oluşturulan yol haritaları yaşayan metinler olmalıdır. Özetle, yeni bilgiler ve

haberler ortaya çıktıkça gelecek öngörülerini değiştirilmeli ve stratejik yol haritası güncellenmelidir.

Sözün Özü: Dış dünyadaki değişimin yönünü tahmin etmeye çalışarak şirketin rekabet ortamının ne şekilde değişebileceği öngörülmelidir. Bu tahminler için iyimser olduğu kadar kötümser varsayımlar da kullanılmalıdır.

2.2 İSTİKAMET

Şirketin istikametini yani stratejilerini oluşturma faaliyeti, yukarıda tartışılan yöntemlerle durum belirleme ile başlar. Şirketin öz değerlendirmesi, dış ortam analizi ve gelecek öngörü çalışmaları sonucunda elde edilen bilgiler objektif bir süzgeçten geçirilmelidir. Bilgi toplama ve öngörü çalışmalarında fazla iyimser yola gidilmesi strateji geliştirme sürecini yanlış yola sürükler.

Strateji oluşturma çalışmaları, amaç belirleme faaliyeti ile başlatılır. Eğer bu süreçte, amaca ulaştırabilecek stratejiler geliştirilemez ise, başa dönerek daha gerçekçi bir amacın belirlenmesi gerekebilir. Bütün stratejik yönetim aşamalarında, doğru yürümeyen bir şeyler fark edildiği takdirde geriye dönüp daha önceki aşamaların sorgulanması gerekir. Yanlış temeller üzerinde yürümektense, geriye dönüşlerde zaman kaybetmek daha ekonomik olacaktır.

2.2.1 AMAÇ BELİRLEME

Başarılı olmak için terlemek yetmez. Neyi niye yaptığını da bileceksin.

B.C. Forbes

Temel amaç, şirketin ulaşması hedeflenen heyecan verici bir durumu tarif ederek stratejileri belirleyen temel unsurdur. Son dönemde şirket vizyonu olarak da tanımlanmaktadır. Uzun vadede ulaşmak istenen bu amaca göre strateji ve ara hedefler belirlenmelidir. Bazı ara hedefler sadece nihai amaca ulaşmak için hazırlık aşamalarıdır. Belirlenen stratejilerin amaca ulaşılması için yeterli olmadığı durumlarda, amacın değiştirilmesi veya amaca ulaştırabilecek yeni stratejilerin aranması gerekir. Her durumda stratejiler ile amaçlar uyumlu olmalıdır. Yoksa şirketin başarısızlığa mahkum edilmesi söz

konusudur. Etrafımızda gerçekçi olmayan amaçlar uğruna iflasa sürüklenmiş pek çok şirket bulunmaktadır. Belirlenen amaca ulaşılması gerçekçi görünmüyor veya şartlardaki değişiklik zorluk yaratıyorsa, başa dönerek daha gerçekçi bir amaç belirlemek ve stratejileri güncellemek gerekir.

Sözün Özü: Strateji açısından, temel amaç şirketin ulaşması hayal edilen durumdur. Bu amaca ulaşmak için gerekli strateji belirlenir.

2.2.2 STRATEJİK SEÇENEKLER

Amaca ulaşmak için hangi yöntemlerin kullanılacağına karar verirken SWOT analizi çerçevesinde ortaya çıkarılan bilgileri bir matriste yan yana getirmek, yani bir "SWOT Sentez" çalışması yapmak suretiyle stratejik seçenekleri ortaya çıkarmak çok faydalı sonuçlar verir.

Burada, SWOT sentez ile kastedilen, belirlenen güç ve zaaflar ile fırsat ve tehditlerin bir matriste yan yana getirilerek, amaca ulaştırabilecek özgün stratejilerin geliştirilmesidir. Bu amaçla matriste ifade edilen irdeleme sorularının ilgili unsurlar göz önünde bulundurularak sorulması gereklidir. Bu matris üzerinde görüleceği şekilde çok sayıda soru sorulmaya çalışılarak cevaplar aranır.

Bu irdeleme süreci aslında strateji geliştirme çalışmalarının en zor aşamalarından biridir. Bu matris bazen amaçlanan konuma ulaşmak için yeterli güç veya fırsat olmadığını da gösterebilir. Ayrıca, tehditlerin yeterince yok edilemeyeceği de ortaya çıkabilir. Bu ihtimallerin de ciddi bir şekilde göz önüne alınması gerekir. Bu durumda daha gerçekçi amaçlar belirleyerek strateji çalışmasına yeniden başlanmalıdır.

TABLO 2: SWOT SENTEZ MATRİSİ VE İRDELEME SORULARI

AMAÇ İrdeleme 1 Uzun vadede varılması düşünülen temel amaç için hazırlık olarak hangi ara hedeflere ulaşılmalıdır?	FİRSATLAR İrdeleme 2 Temel amaca ulaşmak için hangi fırsatlar stratejik öneme sahiptir?	TEHDİTLER İrdeleme 3 Hangi tehdit veya engeller temel amaca ulaşmayı engelleyici niteliktedir? İrdeleme 4 Hangi fırsatlardan yararlanarak hangi tehditler savuşturulabilir?
GÜÇLER İrdeleme 4 Hangi güçlü alanlar sektörde kritik başarı faktörleri açısından önemlidir?	İrdeleme 5 Temel amaca ulaşmak için hangi güçler kullanılarak hangi fırsatlardan yararlanmak mümkündür? İrdeleme 6 Hangi fırsatlardan yararlanılarak hangi güçler geliştirilebilir?	İrdeleme 7 Hangi güçler kullanılarak hangi tehditler savuşturulabilir?
ZAAFLAR İrdeleme 8 Hangi güçler kullanılarak hangi zayıf yanları yok etmek mümkündür?	İrdeleme 9 Hangi fırsatlar kullanılarak hangi zaaflardan kurtulmak mümkündür?	İrdeleme 10 Hangi tehditlerin, hangi zayıf yanlarla bir araya gelmesi engellenebilir?

En etkin stratejiler güçlü yanlarla fırsatların bir araya getirilmesi sonucunda sağlanır. Burada hedef, fırsatlardan yararlanabilmek için güçlerin kullanılması ya da güçleri kullanabilmek için uygun fırsatların bulunmasıdır. Örneğin, kaliteli üretim kapasitesi (Güç) kullanılıp, yepyeni bir alanda oluşan talepten (Fırsat) yararlanarak ürün ihraç edilebilir. Stratejik zaaflardan kurtulmak için de fırsatlardan yararlanmaya çalışılabilir. Örneğin, finansal kısıtlar (Zaaf) nedeniyle gerçekleştirilemeyen ürün geliştirme çalışmaları için Ulusal Ar-Ge desteklerinden (Fırsat) yararlanmak mümkün olabilir. Güçleri kullanarak tehditleri savuşturmaya çalışmalıyız. Rakiplerin pazara sürmek üzere

olduğu yeni ürünlere (tehdit) karşılık, üretimdeki kapasite ve esnekliği (Güç) kullanarak yeni ürünler üretmek mümkün olabilir. En tehlikeli iki unsurun, yani zaafılar ile tehditlerin yan yana gelmesini engellemek de kritik önem taşır. Yeni ürün geliştirme stratejilerini belirlemek için Ansoff Matrisi (Tablo 3) olarak bilinen Yeni Ürün Geliştirme Tablosu'ndan yararlanılabilir. Burada öncelikli maksat mevcut ürünlerin yeni müşterilere ulaştırılabilmesi ihtimalini sorgulamaktır. Bunu yanında, geliştirilebilecek yeni ürünlerin mevcut müşterilere ve yepyeni pazarlara sunulması düşünülür.

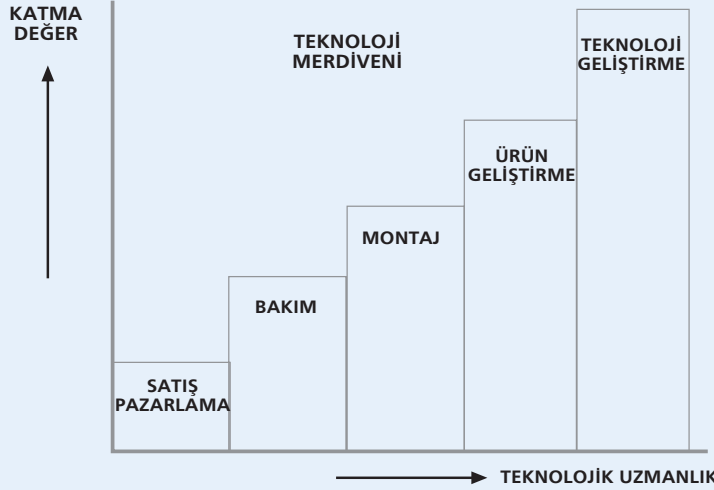
TABLO 3: YENİ ÜRÜN GELİŞTİRME TABLOSU (ANSOFF MATRİSİ)

	Mevcut ürün	Yeni Ürün
Mevcut Müşteri	Geleneksel Ürünler	Mevcut müşterinin yeni bir ihtiyacına uygun ürün geliştirilmesi
Yeni Müşteri	Geleneksel Ürünler için yeni alıcı bulunması	Yepyeni müşteriler için yeni ürün geliştirilmesi

SWOT Sentez ve Ansoff Matrisi çalışmalarında ortaya çıkan strateji seçenekleri, şirketin yol haritasını oluşturmak üzere irdelenmelidir. Bundan sonra da, oluşturulacak yol haritasının şirketin bütününe yansıtılması gerekmektedir. Bu da eş zamanlı olarak yürütülecek çeşitli politikaların oluşturulması anlamına gelir. Şirketin kalite politikası, maliyet ve fiyat politikası, satış ve pazarlama politikası, halkla ilişkiler politikası, insan kaynakları politikası, finans politikası, teknoloji politikası ve yeni ürün geliştirme politikası gibi politikalar bölümlerin stratejik yol haritasının bir parçası haline gelmesi açısından gereklidir. Örneğin, satış ve pazarlama politikalarının çoğu zaman yeterince ciddi bir şekilde hazırlanmadığını görmekteyiz. Bundan sonra da stratejik yol haritası, her bir bölüm ve daha sonra da her bir çalışan için görev, bütçe ve hedeflere dönüşmelidir. Bu ayrıntılara inilerek görev dağılımı yapılmadığı takdirde bireyler kendilerinden ne beklendiğini bilmeden sadece önlerine gelen işleri yaparlar. Bütünü göremedikleri için de sürece katkıları büyük olasılıkla sınırlı ve yetersiz olur.

Örnek olarak, şirketin ürün ve teknoloji geliştirme stratejisinin ilgili bölümler ve kişiler için hangi bütçe, görev ve hedeflere dönüştüğü bilinmelidir. Bunlar olmadan hedeflere ulaşılması mümkün olmayabilir.

Örnek : TEKNOLOJİ STRATEJİSİ



Üretilen ürünler, içerdikleri teknoloji, maliyet, kalite ve yaratıcılık ölçüsünde katma değer sağlar. Bu katma değer artırılması için şirketin teknolojik yetkinliklerinin geliştirilmesi gerekir. Teknolojik beceriler arttıkça şirket üretimden, yeni ürün geliştirmeye ve en son aşamada özgün teknoloji geliştirme sürecine girebilir. Bu süreç Teknoloji Merdiveni olarak da adlandırılabilir. Bu merdivende yükselen şirketler katma değer açısından da yükselmeye devam eder.

Satış ve pazarlama ilk ve en temel aşama olarak diğer etkinlikler için olmazsa olmaz niteliğe sahiptir. Örneğin yeni ürün geliştirmeden önce pazar araştırmaları, pazar beklenti öngörülleri ve farklı tüketici kesimlerinin taleplerinin ortaya çıkarılması son derece önemlidir. Satış ve pazarlama politikaları Teknoloji Merdiveninde en önemli basamaktır.

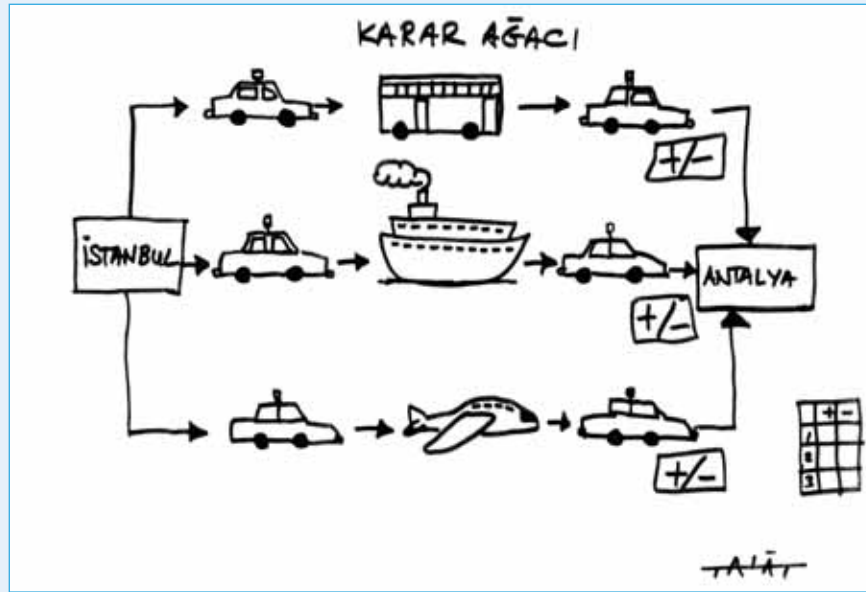
Şirketin yetkinliklerine ve pazardaki fırsatlara bakılarak Teknoloji Merdivenindeki yerini belirlemek gerekmektedir. Özellikle de ürün ve teknoloji geliştirme daha uzun süreler gerektireceği için bu alanda teknoloji transferi yöntemlerine de başvurulabilir.

Strateji alternatifleri incelenirken, rakiplerin bu stratejilere karşı atacağı adımlar da öngörülmeye çalışılmalıdır. Bütün alternatif yollar ortaya konmadan, en doğru strateji geliştirilemez. **“Alternatifi olmayan pazarlık edemez.”** Yani

alternatifi olmayanların, doğru karar veremeyeceğini ve pazarlık edemeyeceğini söyleyebiliriz. Tek seçeneğin olduğu durumlarda kuşkuyla davranmakta yarar vardır. Tek seçenek çoğu zaman yanlış seçenektir. En azından, üç

tane kıyaslanabilir seçenek arasından birini seçmek, doğru strateji belirleme olasılığını ve başarı şansını artırır. Ortaya çıkarılan çok sayıda strateji alternatifi teker teker irdelenerek amaca ulaşmak için fayda derecesine göre sınıflandırılır.

Şekilde görülen örnekte, bir noktadan diğerine gidiş için alternatif taşıt araçlarının kullanılması durumunda, ortaya çıkan olumlu ve olumsuz sonuçların kıyaslanması bir Karar Ağacı oluşturur. Bu yöntemle herhangi bir konudaki seçeneklerin objektif olarak kıyaslanması mümkündür.



Şekil 17: Basit Bir Karar Ağacı Örneği

Seçilen strateji uygulamaya konmadan önce şu sorular sorulmalıdır.

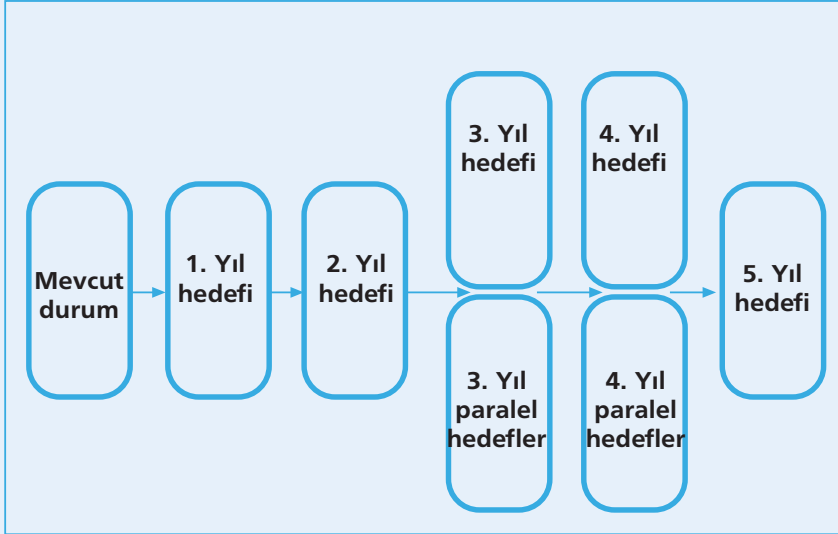
1. Amaca ulaştırılabilir mi? Yol Haritası doğru mudur?
2. Kaynak kullanımı açısından mantıklı mıdır? Nakit akışı sorunu olmadan gerçekleştirilebilir mi?
3. Amaca ulaşılırken, yani bir sorun çözülürken başka bir sorun yaratılıyor mu?

Eğer seçilen stratejiler amaca ulaştırmak için yeterli değilse iki neden olabilir. Birincisi, yeterince yaratıcı bir strateji oluşturulmamıştır. Bu durumda çalışmaların yeniden gözden geçirilmesi gerekir. İkincisi, amaçlanan hedef ulaşılabilir değildir. Bu durumda daha gerçekçi bir amacın tanımlanması ve buna uygun stratejilerin belirlenmesi için yeni bir süreç başlatılmalıdır.

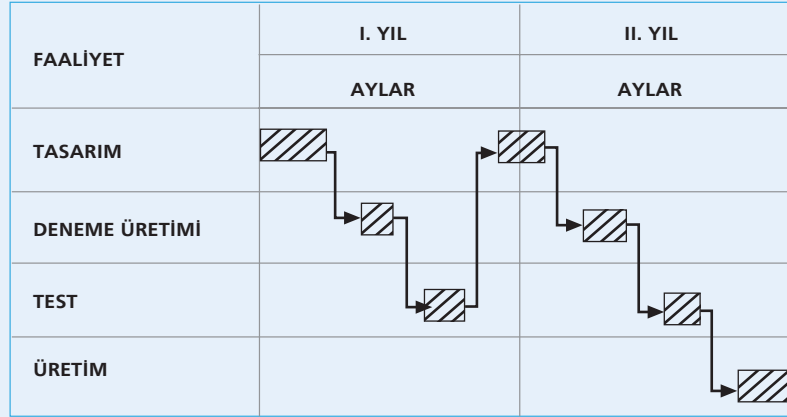
Sözün Özü: Strateji oluştururken çok sayıda yöntem kullanılarak önce farklı seçeneklerin ortaya konulmasına gayret edilmelidir. Seçeneklerin çokluğu şirketin yaratıcılığına işaret eder. Bu aşamadan sonra, seçeneklerin uygun olup olmadıkları sorgulanmalıdır.

2.2.3 YOL HARİTASI

Yukarıda strateji sentezi sırasında ortaya çıkan sonuçların ve ara hedeflerin bir araya getirilmesiyle amaca yönelik bir yol haritası ve politikalar şekillenmeye başlamıştı. Şirketin istikametinin adımlarını gösteren bir Yol Haritası için ara hedefler belirlenirken en önemli nokta, hedeflerin ulaşılabilirliği ve ölçülebilirliğidir. Yol Haritası bir tablo halinde hedeflerin ve eylemlerin tarihsel olarak sıralanması kadar basit olabileceği gibi bir Akım Şeması veya Gantt Tablosu şeklinde de hazırlanabilir.



Şekil 18: Akım Şeması Şeklinde Yol Haritası



Şekil 19: Basit Bir Gantt Tablosu Örneği

Sözün Özü: Şirketin istikametini adımlar şeklinde gösterilmesi Stratejik Yol Haritasının hazırlanmasıdır. Yol Haritası amaca ulaşmak için oluşturulan politikaları ve yapılması gereken faaliyetleri zaman sürecinde bir araya toplayan ve ilişkilendiren bir çerçevedir.

2.2.4 İŞ PLANI VE FİZİBİLİTE

Şirketin istikametinin yani gelecekle ilgili amacına ulaşabilmesinin gerçekleştirilebilirliğini incelemek için bir yapılabirlik çalışması yapılmalıdır. Bu amaçla yukarıda ortaya konulan yol haritası için ayrıntılı bir iş planı ve fizibilite analizi gereklidir.

İş planı ve fizibilite çalışmasının başarıyla sonuçlanması durumunda, ayrıntılı bir plan ortaya çıkarılmış; insan kaynakları, finansal kaynaklar ve üretim kapasitesi gibi çeşitli unsurların nasıl kullanılacağı da belirlenmiş olacaktır.

Hazırlanan yol haritasının uygulanmasına geçmeden önce yapılmak istenen yatırımın gerekçesi ve harekete geçmek için neden bu zamanın seçildiği açıklanmalıdır. Bunun yanında, yatırımın uygun (fizibilite) olduğu da gösterilmelidir. Bunlar yapılamıyorsa uygulama için gerekli koşullar oluşmamış demektir. Sektörle ilgili stratejik bilgilere sahip olmadan riskli kararlar alınmamalıdır. Mümkün olduğu kadar geçmiş bir kaç yıl için geçerli olan, güncel ve güvenilir istatistiki bilgilerden ve gelecek üç yıl için oluşturulmuş sektörel öngörülerden yararlanılmalıdır.

İş planının ticari ve ekonomik olduğu kadar, teknik, hukuki ve finansal olarak uygunluğu da teyit edilmelidir. Çoğu zaman iş planlarında işletme sermayesi ihtiyaçlarının ve nakit akışının yeterince doğru hesaplanmadığını görüyoruz. Hatalı nakit akışının tek başına bir şirketi iflasa sürükleyebilme riski hep göz önünde tutulmalıdır. İflas eden şirketler, çoğu zaman,

mal varlığı veya gelir sorunlarından çok, gerektiğinde nakit paraya sahip olamamaktan dolayı bu sürece girmektedirler.

İş planının temel amacı, yeterli bilgileri bir araya getirdikten sonra iş fikrinin ikna edici bir şekilde sunulmasıdır. Bir iş planının içeriğinde aşağıdaki bölümlerin olması beklenir.

1. Yönetici Özeti
2. Proje Tarifi
3. Sektörel Analiz, Rakipler ve Gidişat
4. Hedeflenen Pazar, Satış, Pazarlama ve Marka Politikaları
5. Üretim ve İşletme Politikası
6. Teknoloji ve Fikri Haklar Politikası
7. Kurumsal Bilgiler, Yönetim ve Organizasyon
8. Yol Haritası ve Ara Hedefler
9. Finansal Değerlendirme
10. Özet ve Öneriler

İş planı hazırlamada ISO Kolay Bilgi setindeki "Yeni İş Geliştirme" "Proje Yönetimi Kılavuzu" ve "Yeni Ürün ve Tesis Yatırımlarında Fizibilite" kitapları kullanılabilir.

Sözün Özü: Şirketin istikametinin yani gelecek projesinin yapılabilirlik açısından ayrıntılı olarak incelenmesi fizibilite çalışması gerektirir. İş planı da fizibilite ile uygulama adımları arasındaki ilişkiyi kurar. Ayrıca, ortaya çıkabilecek sorunların çözümünde kullanılacak politika ve planları içerir.

2.3. İCRAAT

Stratejik yol haritasının uygulanması, hazırlık, deneme, eyleme geçiş ve sonuçların değerlendirilmesini içerir. Yol haritası hazırlamak, diyet reçetesi yazmak kadar kolay olmasa bile, icraat diyet yapmak kadar zordur.

Şirketi istikametine götüren bir yol haritasının uygulanmasında önemli bir adım ön hazırlıkların yapılmasıdır. Bu aşama gerektiği gibi tamamlanmadan ortaya çıkmak başarısızlığa neden olur. Sun Tzu "Yapılan hazırlıklarla ve alınan pozisyonlarla, mücadele başlamadan savaşı kimin kazanacağı bellidir." der. Eğer gerekli hazırlıklar yapılmamışsa en akıllı davranış eyleme geçilmesine engel olmaktadır.



Şekil 20: Şirketin yepyeni bir rekabet ortamına girmeden önce gerekli hazırlıkları tamamlaması zahmetli bir çalışma anlamına gelebilir.

2.3.1 STRATEJİK HAZIRLIK

Manevra ne kadar zorlu ise, savaş o kadar kolaydır.

(Anonim)

Seçilen her strateji organizasyon yapısı ve insan kaynakları gereksinimleri ile birlikte düşünülmelidir. Yeni stratejinin harfiyen uygulanabilmesi için, şirket yapılaşmasının da uygun hale getirilmesi gerekir. Strateji yapısı gereken şekle sokamazsa, mevcut yapı stratejiyi kendine uydurmayı, yani etkisiz hale getirmeyi başarır.

Bazı kuruluşlarda bu yapısal değişiklikler ciddi bir yeniden yapılanma (reorganizasyon) anlamına da gelebilir. İdeal olarak, organizasyon yapısı stratejiye göre şekillenir. Strateji değişiklikleri ürün portföyünde de farklılık anlamına gelebilir. Bu değişiklikler de üretim ve tedarike kadar bir çok alanı etkileyebilir. Stratejik hazırlık açısından en önemli adım, stratejinin bölüm ve bireyler arasında bütçe ve performans hedeflerine kadar paylaştırılmasıdır. Bu şekilde her bölüm ve çalışan yeni stratejinin kendisi açısından ne anlama geldiğini bilir. Yeni stratejinin gerçekleşmesi için ne yapması gerektiğinin bilincine varır. Bu maksatla geleneksel bütçe plan yöntemleri kullanıldığı gibi çağdaş Kurumsal Karne gibi hedeflerle yönetim yöntemleri de kullanılmaktadır.

Şirketlerin ciddi sorunlarla karşılaştıkları dönemlerde, maliyetlerin kontrol altına alınmasına veya yeni ürün geliştirme faaliyeti için yeniden yapılanmaya gereksinim duyulabilir. Üretimde rekabet gücünü yitiren bir şirketin ürünlerini fason ürettirerek sadece pazarlamacı

bir yapıya dönüşmesi bu tip yeniden yapılanmaya örnek gösterilebilir.

Dönüşüm aşamasına çoğu zaman rekabet gücü açısından önemli bir sorunun fark edilmesiyle gelinir. Problemin nedeninin net bir biçimde ortaya çıkarılabilmesi için dikkatli bir öz-değerlendirme ve sektörel inceleme yapılmalıdır. Eğer sorun kuruluşun kendisinden kaynaklanıyorsa Balık Kılçığı Analizi tarzında sorgulama teknikleri kullanılmalıdır. Sorunun kaynağına inilmesi ve teşhisinden sonra ise çözüm için yapılacak değişikliklerin devrimsel olması gerekebilir.

Dönüşüm stratejileri kuruluş içinde ciddi bir direnişle karşılaşp başarısızlıkla sonuçlanabilir. Riskli bir stratejinin uygulanabilmesi için, önce gerekli hazırlıkların yapılması ve uygulamaya hevesli değişim liderlerinin seçilmesi gerekir. Eğer ilk değişim denemelerinde başarılı olunabilirse, kuruluş genelinde direncin kırılması ve dönüşümün benimsenmesi sağlanabilir.

İflas aşamasına gelmiş kuruluşların normal şartlara döndürülmesi için de hayata dönüş çalışmaları yapılmaktadır. Bu şirketlerde, geçici bir yönetim ekibinin durumu normale dönüştürene kadar görev alması gerekebilir. Hayata dönüş sürecinde mali kontrol gerçekleştirilerek yeniden yapılanma sürecine girilmeye çalışılacaktır. Hayata dönüş denemeleri başarısız olursa şirketin mal varlığı nakde dönüştürülerek borçlarının ödenmesi gerekecektir. Bu şirketlerin en yaygın sorunu nakit akışını sağlayamamaktır.

Nakit akışını iyi yönetemeyen şirketler beklenmedik bir şekilde iflasa kadar gidebilirler. Burada yapılacak işlerin başında sorunun gerçek

nedeninin belirlenmesi gelir. Bundan sonra nakit akışını hızlandıracak önlemler alınmalıdır. Nakit çıkışını olabildiğince azaltıp, nakit girişi artırmaya çalışılır. Örneğin, stokların ve ürünlerin hızla nakde çevrilmesi için gerekirse çok düşük kar marjı ile satış yapılır. Peşin satış için önemli indirimler yapılır. Buna karşılık alacaklılarla görüşerek ödemelerin geciktirilmesine gayret edilir. Bu çerçevede, alımların peşin yerine uzun vadeli taksitle yapılması veya mümkünse kiralama yöntemlerine baş vurulması da fayda sağlayabilir.

Sözün Özü: Stratejilerin başarılı uygulamaları için ön hazırlıkların önemini vurgulamaya bile gerek yoktur. Ancak, gerekli organizasyon değişiklikleri ve ön denemeler çoğu zaman ihmal edilmektedir. Stratejik projelerin ilgili bölüm ve bireylerin bütçe, hedef ve performans ölçütleri ile ilişkilendirilmesi başarı şansını arttıracaktır.

2.3.2 EYLEM

Eğer hazırlık aşamasında elde edilen bilgiler ve ilk denemelerde alınan reaksiyonlar olumlu ise gerekli ek kadro oluşturulup yatırımlar yapılarak hızla çalışmalara başlanmalıdır.

Gelişmelerin nasıl yürüdüğü düzenli olarak incelenmelidir. Eylem süresince geleceğe dönük öngörülerin gözden geçirilmesi ve yol haritasının güncellenmesinde fayda vardır. Bu güncellemeler en azından yıllık olarak yapılabilir. Daha iyisi üç aylık dönem sonlarında, yol haritasındaki hedeflere ulaşma seviyesini sorgulayıp değerlendirmektir.



Şekil 21: Şirketin belirlenen yol haritasına göre amacına ulaşması için, tepe yönetimin ekmek teknesini zor hava ve yol şartlarında rotasında tutabilmesi gerekir.

Stratejinin başarı ile uygulanmasında tercih edilen yöntem ne olursa olsun, başarıya götüren yol uygulamada ayrıntılı takipten geçer. Eski yöneticiler başarının sırrını "3T" olarak yani, "Takip, Takip ve yine Takip" olarak açıklarlar. Stratejik Yönetim için planlama en kolay aşamadır. Zor olan, planlanan stratejiyi başarılı bir şekilde uygulamaktır. Stratejik Yönetimin özü takiptir.

Eylem sırasında da, önemli gelişmeler oldukça, ihtiyaç görülen sıklıkla stratejik yol haritalarında güncelleme yapılmalıdır.

Şirket yönetiminde ve özellikle de kalite yönetiminde ISO Kolay Bilgi setindeki " KOBİ Yönetim Kılavuzu", "Sanayide Süreç Geliştirme için KALZEN" "Toplam Verimli Yönetim" ve "6 Sigma" kitapçıkları kolaylıkla ulaşılabilecek faydalı kaynaklar olarak önerilebilir.

Yeni ürün geliştirme için ISO Kolay Bilgi setindeki "Endüstriyel Tasarım Kılavuzu" ve Ürün Geliştirme " kitaplarından yararlanılabilir. Aynı seride "İnovasyon" kitabı da her türlü teknolojik yenilikçilik için yararlı olacaktır.

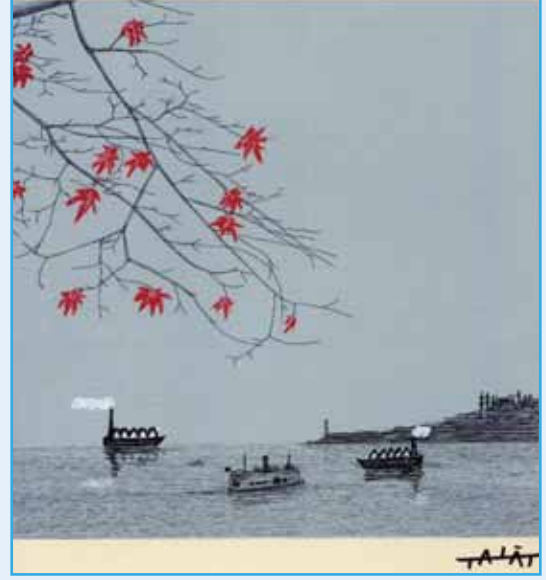
Şirketin markalaşma politikalarını belirlemek için de Kolay Bilgi setindeki "Markalaşma Kılavuzu" önerilebilir.

Projelere devlet desteği sağlayabilmek için ISO Kolay Bilgi setindeki "Devlet Destekleri" ve "Yenilikçilik ve ArGe Destekleri" kitaplarından bilgi alınabilir.

Sözün Özü: Stratejilerin uygulanması için ilgili bölüm ve bireylerin bütçe ve performans hedeflerine ulaşma seviyeleri yakından takip edilmelidir. Kısaca, eylemde başarının sırrı 3T, yani "Takip, Takip ve yine Takip"tir.

Eylem sırasında, varsayım ve öngörülere kıyasla farklı gerçekleştirmeler olduğu zaman ya da beklenmedik gelişmeler ile karşılaşıldığında stratejik yol haritasında gerekli değişiklikler yapılmalıdır.

2.3.3 SONUÇLARIN DEĞERLENDİRİLMESİ



Şekil 22: Şirketin yol haritasını başarı ile uygulayarak amacına ulaşması durumunda bu süreçten edinilen kazanımların yaygınlaştırılmasına çalışılmalıdır.

Yol haritasının ara dönemleri veya bütünü sonuçlandığı zaman geniş kapsamlı bir değerlendirme yapılmasında yarar vardır.

- Ara hedefler ve nihai hedeflere ulaşıldı mı? Sapmaların nedenleri nelerdir?
- Bütçelere sadık kalındı mı? Bütçelerdeki sapmaların kaynağı nedir?
- Süreçte yol haritasını güncellemek veya bütünüyle değiştirmek gerekti mi?
- Değişikliğe neden olan en önemli gelişme nereden kaynaklamıştır?
- Varsayımlar ve öngörüler ne kadar doğru çıktı?

Sonuçların şirket için en faydalı şekilde kullanılması özel bir çalışma gerektirebilir. Örneğin, şirketin başarılarının pazarlama veya tanıtım faaliyetlerinde de kullanılabilmesi için bazı sunumların ve dokümanların hazırlanması gerekebilir. Şirketin internet sitesi bu maksatla kullanılabilir.

Erişilen başarı çoğu zaman sürece katkı yapan paydaşlar için olumlu sonuçlar anlamına gelir. Ancak, bu paylaşımın ihmal edildiği durumlarla da karşılaşmaktadır. Böyle durumlarda başarılı sonuç gerginliklere bile neden olabilmektedir. Başarının paylaşılması daha sonra gerçekleştirilecek stratejik projelere sağlam temeller hazırlayabilir.

Başarılı bir strateji çalışmasından sonra, bu süreçten öğrenilenlerin yeni süreçlerin daha etkin bir şekilde yürütülmesi için kullanılması gerekir. Daha da önemlisi her başarılı uygulama, Stratejik Yönetimin kurumsallaştırılması için bir fırsat olarak değerlendirilmeli, strateji şirketin organizasyon yapısını ve yönetim sistemini yenilemelidir. Bir başka deyişle stratejik yönetim şirketin genlerine işlemelidir.

Eğer yol haritası bütünüyle gerçekleşmiş ve hedeflenen sonuca ulaşılmışsa, bu başarıyı kutlamak ve bu heyecanla yeni bir strateji sürecini başlatmak gerekir.

Sözün Özü: Başarılı sonuçlardan, şirkete en üst düzeyde yarar sağlamak için çalışılmalıdır. Ayrıca, erişilen sonuçların çalışmalara katılan bütün paydaşlara bir şeyler kazandırması, en azından teşekkürle onurlandırılmaları gereklidir. Ancak bu şekilde başarıların sürdürülmesi sağlanabilir.



Şekil 23: Başarı ile tamamlanan bir strateji çalışması kutlamayı hakedebilir. Bundan sonra yapılacak iş, kazanılan kurumsal deneyim ile daha iyisini yapabilmektir.



Şekil 24: Bu öykü küçük bir şirkette başarılı bir strateji yönetimi uygulamasını anlatmaktadır. Konu gerçek olaylardan esinlenerek hazırlanmış olmakla birlikte isimler ve şirket bilgileri sadece bu hikaye için kurgulanmıştır. Gerçek sektörler, kişiler veya şirketler ile benzerlikten özellikle kaçınılmaya çalışılmasına karşın bazı çağrışımların oluşması sadece rastlantıdan ibarettir.

Ekim sonu olmasına karşın, Fethiye'de hava bir yaz günü kadar sıcaktır. Kamil Usta yurt dışından tatile gelen kızı Meltem'le birlikte denize açılmak için bir tekne kiralamıştır. Ağaç kaplamaları ve pırıl pırıl paslanmaz çelik donanımı ile bu yat özenle tasarlanıp döşenmiştir. Tekne denizde yavaşça ilerlerken, güneşte parıldayan bir paslanmaz çelik levha Kamil Usta'nın dikkatini çeker. Levhaya dokunur, çeliğin ve harflerin kalitesi hoşuna gider. Levhada "Rotası Olmayan Gemiye, Hiçbir Rüzgar Fayda Etmez," yazmaktadır. Bu arada teknede, çok miktarda paslanmaz çelik kullanıldığını fark eder. Son yıllarda sandalı ile Erdek'ten denize açılıp balık avlamak bahanesiyle başını dinlemek onun en büyük mutluluğu olmuştur. Ama ilk defa böyle lüks bir yatla denize açılmaktadır. Kaptan artık yatların bu şekilde lüks donanımla üretildiklerini anlatır. Tekneler yerli yapım olmakla birlikte, paslanmaz parçaların çoğu Avrupa'dan ithal edilmektedir. Kaptanı dikkatle dinleyen Kamil Usta, böyle bir pazarı neden fark etmediğine şaşar. Eşinin ölümünden sonra işlere eskisi kadar sarılmadığı için bu gelişmeyi gözden kaçırmıştır.

Marina'dan henüz birkaç mil uzaklaşmışken, Kamil Usta'nın cep telefonu çalar ve panik halindeki yeğeni Tunç babasının bir trafik kazası geçirdiğini söyler. Kamil Usta'nın küçük kardeşi ve ortağı olan Hasan Bey hemen hastaneye kaldırılmıştır. Halen yoğun bakımdadır. Kamil Usta alelacele limana dönüp vakit geçirmeden yola çıkar ancak yolda kardeşinin ölüm haberini alır. Kamil Usta allak bullak olmuştur. Kardeşini ve en yakın dostunu kaybetmenin acısı içindedir. Kaybı için üzülmürken bir yandan da şirketin geleceğini düşünür. Ölüm her şeyi bütün çıplaklığı ile ortaya çıkarmaktadır. Artık eski

günlerde olduğu gibi gecesini gündüzüne katarak çalışmak için ne hevesi ne de gücü vardır. Kardeşi olmadan şirketin yönetilmesi olanaksızdır.

Hasan Bey, Kamil Usta'nın üç yaş küçük tek kardeşidir. Çocukluk ve gençlik yılları İkinci Dünya Savaşı sonrasının sıkıntılı döneminde, fakir bir ailenin fertleri olarak yokluk içinde geçmiştir. İkisi de büyüklerinin tersyüz edilmiş giysileriyle büyümüş, demircilerin yanında çıraklıkla başlayıp, inşaatlarda soğuk demir ve kaynak işçiliği yapmışlardır. O günlere ilişkin en güzel anısı demirin ateşten alınıp örsün üstünde çekiçle dövülerek şekillendirilmesidir.

İki kardeş de askerliğini yaptıktan sonra eşe dosta borçlanarak küçük bir dükkân açıp soğuk demir işi yapmaya başlamışlar; zamanla bu ufak atölye büyüyüp Yoldaş Paslanmaz Çelik isimli, orta ölçekli bir şirket haline gelmiştir. 1974'de Kıbrıs Barış Harekatı'ndan sonra gelen ambargo nedeniyle ithal edilemeyen otomobil parçaları atölyelerde yapılmaya başlanınca o işe el atmışlar, şirket de bir oto yan sanayi kuruluşuna dönüşmüştür. Ancak yıllar içinde, o tarihlerde kurulmuş olan birçok şirket dev holdinglere dönüşürken, Yoldaş büyükçe bir atölye olarak kalmıştır. İki kardeş butik bir atölye olarak tanınmaktan hoşnuttur ve büyük bir şirkete dönüşmeyi hiç düşünmemişlerdir. Bunun yerine, büyük siparişler alarak bol kazanç sağlarken arabalarını, evlerini değiştirmeyi; gençliklerinde hayal ettikleri şekilde bir yaşam sürmeyi yeğlemişlerdir.

Yıllar içinde, kardeşlerin şirketteki rolleri de farklılaşmıştır. Kamil Usta atölyede üretimle ilgilenirken Hasan Usta, şirketin satın alma, satış

3. Bir Strateji Hikayesi: Ekmek Teknesini Yüzdürmek

ve pazarlama faaliyetlerini yürütmeye başlamış; zaman içinde, şirketin dışı yansıyan yüzüne ve Hasan Bey'e dönüşmüştür. Teknolojik gelişmeleri izlemek, örneğin su jeti veya lazerle kesim gibi yenilikler Kamil Usta'yı daha fazla heyecanlandırmıştır. Geri planda kalmayı ve yönetimi Hasan Bey'e bırakmayı bilinçli olarak seçmiştir.

Kamil Usta kazancını gayrimenkul yatırımlarıyla değerlendirirken, hayat tarzını bütünüyle değiştiren Hasan Bey eline geçen parayı çarçur etmiştir. Bu fark iki kardeş arasında zaman zaman gerginliklere de yol açmış, Hasan Bey'in eşinin lükse düşkünlüğü Kamil Usta'nın evinde de huzur bırakmamıştır. Eskilerin "eltiller kavgası" dediği şey iki kardeş arasında bile zaman zaman soğukluğa neden olmuştur. Ara sıra tırmanan bu gerginlikler, Kamil Usta'nın eşinin hızla gelişen bir kanser nedeniyle ölümüne kadar sürmüştür.

Son zamanlarda, Hasan Bey'in oğlu Tunç için kurduğu inşaat şirketi yüzünden mali sıkıntılar artmaktadır. Tunç, Didim civarındaki büyük bir arsaya çok sayıda yazlık inşa etmeye kalkışmış, ancak villalardan sadece birkaç tanesini satabilmiştir. Nakit sıkıntısına düşünce, borçlarını ödemek için Yoldaş'ın kefaletiyle bankalardan büyük miktarda kredi almıştır. Tunç sadece eğlenmeyi ve lükse para harcamayı iyi bildiği için, bu krediler de bilinçli bir şekilde kullanılmamış ve sonuç değişmemiştir.

Teklif

Babasının cenazesi kalkar kalkmaz Tunç amcasına, Yoldaş'ı satmak için uygun bir müşteri bulunduğunu söyler. Müşteri Zekai Doymaz, eski bir Yoldaş çalışanı ve mutfak eşyaları üreten Doymaz Çelik şirketinin sahibidir. Zekai Bey son

dönemde özellikle Arap ülkelerine ve Afrika'ya mutfak eşyaları ihraç etmekte, krize karşın büyümeyi sürdürmektedir. Eski tesisi yetersiz kaldığından Yoldaş'ı satın alarak daha büyük bir işletme oluşturmak istemektedir. Zamanla şehrin içinde kalan kendi yerini de ofis binası ya da alışveriş merkezi olarak değerlendirecektir. Yoldaş için arsa ve binanın piyasa değeri ile aletlerin ikinci el değeri üzerinden hesaplanmış bir teklif vermiştir. Tunç Doymaz'a şirketi satacaklarını söyleyerek bir miktar peşin ödeme bile almış, en kötü ihtimalle kendine düşen hisseleri satmak üzere protokol imzalamıştır. Vazgeçerse bu peşinatın iki katını geri ödeyecektir. Kamil Usta derin bir "La Havle" çeker. Doymaz'la geçmişten gelen ciddi sorunları vardır ve ortak olmaları mümkün değildir. Tek çare onun da hisselerini satıp kurtulmasıdır. Zaten kaç yıl ömrü kalmıştır ki? Belki de sıra artık ona gelmiştir.

Kamil Usta şirketi tek başına yürütemeyeceğini de çok iyi bilmektedir. Satış ve pazarlama işlerinden oldum olası hoşlanmamıştır ve şirkette bu işleri yapabilecek güvenilir bir eleman da yoktur. Zaman zaman "Toplam Kalite", "Önleyici Bakım" ve "Müşteri İlişkileri Yönetimi" gibi pek çok moda yöntem gündeme alındığı halde uygulamaya geçilmediği için şirket çağın gerisinde kalmıştır. Bir şeyler aksamaktadır. Müşterinin istediği ile onların verebildiği örtüşmemektedir. Son dönemde, şirket eski müşterilerine eski ürünleri satarak ayakta durmaktadır. Kimsede heyecan kalmamıştır. Şirket satışı gerçekleşirse Yoldaş'ın tasfiyesi ve çalışanların da tazminatları ödenerek işlerine son verilmesi gerekecektir. Emekli olup hayatının geri kalanını Akdeniz sahilinde bir yerlerde balık tutarak geçirme fikri Kamil Usta'ya cazip gelir.



Şekil 25: Kamil Usta kısa bir süre içinde allak bullak olan hayatında en kötü ihtimalle karşı karşıya kalmıştır.

Kardeşinin ailesi sıkıntıdan kurtulacak, o da kendi yoluna gidecektir. Hangi açıdan bakılırsa bakılsın şirketi bir an önce satmak en doğru çözüm gibi görünmektedir.

Yoldaş'ın mali müşaviri Kerim Bey'le konuşurken beklemediği bir şey olur. Benzer boyuttaki bir şirketin satış sırasında şirket değerinin nasıl hesaplandığını öğrenir. İki şirketin arasındaki benzerliğe rağmen, ödenen bedel Doymaz'ın teklifinin iki katından bile fazladır. Değerlendirme şirketin kârlılığı üzerinden yapılmıştır ve bu hesaba göre, Yoldaş'ın da Doymaz Çelik tarafından teklif edilen rakamın en azından iki katı bir değere satılması mümkündür. Kamil Usta ilk defa böyle bir şey duymaktadır. Şirketin Doymaz'ın teklif ettiği şekilde satılması, bir bakıma yumurtlayan tavuğun et fiyatına satılması anlamına gelmektedir. Oysa Yoldaş iflas etmiş bir şirket değil, aksine hâlâ çalışan ve para kazandıran bir işletmedir.

Kerim Bey şirketi iyi bir fiyata satmayı düşünürlerse sabırlı davranmaları gerektiğini, satış işlemlerinin yaklaşık bir yıl sürdüğünü belirtir. Bu süreçte yapılan görüşmeler ve pazarlıklar pek de kolay olmamaktadır. Tanık olduğu bir satışta taraflar pazarlık süresince birkaç defa anlaşmayı bozma noktasına kadar gelmişlerdir. Çeşitli nedenlerle bir satışın gerçekleşmeme olasılığı da düşünülmelidir.

Para sıkıntısı içindeki Tunç'un ne Kamil Usta'yı ne de Kerim Bey'i dinlemeye niyeti vardır. Hazır alıcı varken tesisi bir an önce satarak borçlarını ödemek istemektedir. Kamil Usta ise hayatında ilk defa bir şirket satışı ile karşılaşmış olmanın verdiği tedirginlikle bu kadar önemli bir kararı vermekte zorlanmaktadır. Tesisin Doymaz'a

satılmasına engel olursa Tunç'un borçları nasıl ödenecektir? Ya şirketi daha sonra bu fiyata bile satamazsa ne olacaktır? Finansal kriz ne kadar sürecek, kardeşinin yokluğunda şirketin yönetiminde ve özellikle de pazarlamadaki boşluğu kim dolduracaktır? Tesisteki sorunları ve devrini tamamlamış olan eski tezgahları düşündükçe belki de satıp kurtulmaktan başka seçeneğin olmadığına kanaat getirir. Onlara ekmek teknesi olan bu tesis artık devrini tamamlamış ve kayalara oturmuştur.

Kamil Usta kardeşinin cenazesi nedeniyle ziyarete gelen birkaç eski dostuna akıl danışır. Şirket satışı ile ilgili bilgi sahibi olan bir dostundan daha şirketin değerinin arsa bina ve tezgah değerinin çok üstünde olması gerektiğini öğrenir. Şirket tesis olarak değil, işletme olarak satılmalıdır.

Sanayi bölgesindeki komşularından Servet Bey bir yıl önce gıda sektöründe faaliyet gösteren şirketini yabancı bir kuruluşa satmıştır. Gidip onunla da konuşur. O da Doymaz'ın teklif ettiği rakamın çok düşük olduğunu ve gerçek hesabın şirketin gelirlerine dayanarak yapılması gerektiğini söyler. Yoldaş sadece arsa bina ve tezgah değeri üzerinden satılacaksa kendisi bile şirkete ortak olmaya hazırdır. Ekonomik krize nakitle yakalanmıştır. Kaynaklarını kullanırken titiz davranmaya çalışmakta ve krizi fırsata dönüştürmek istemektedir.

Servet Bey, Kamil Usta'ya bir sanayicinin hayatındaki en zor ticari kararın şirket satışı olduğunu anlatır. Böyle bir olay sadece bir kez yaşandığından ortaklar ne yapacaklarını bilemez, paniğe kapılırlar. Yapılacak tek bir hata ile de hayat boyu oluşturdıkları birikim heba olup

gidebilir. Şirketle birlikte itibarı ve ilişkileri de satılmaktadır. İyi düşünülmezse satış pişmanlıkla sonuçlanabilir. Acele karar verilmemeli; satış gerçek değerini verecek bir alıcıya ulaşıldığında gerçekleştirilmelidir. Bu aşama için şirket satışında uzmanlaşmış bir danışmanlık firmasından destek almakta yarar olduğunu belirtir.

Kamil Usta'nın uykuları kaçmıştır. Sabahlara kadar şirketle ilgili konuları kafasında dolaştırmaktadır. Dostlarının söylediklerini



Şekil 26: Şirketin içine düştüğü durumda, uykuları kaçan Kamil Usta için en kolay yol tesisi satıp kurtulmaktır.

mantıklı bulmakla birlikte tavsiyeleri nasıl gerçekleştireceğini bilememektedir. Şirket değeri nasıl hesaplanır? İyi bir alıcı nasıl bulunur? Görüşmeler nasıl yapılır? Anlaşmalar ne şekilde hazırlanır? Bütün bunlar onun yabancı olduğu konulardır. Bir mesele de, şirketin ismi ortaya çıkmadan alıcı adaylarıyla temasa geçilmesidir. Zaten Hasan Bey'in ölümünden sonra şirketin satıldığı haberleri dolaşmıştır. O bile bazı müşterileri kaybetmeye neden olmuştur. Bu süreç gizlilik içinde yürütülmez ise, şirketin satılacağı haberinin piyasada dolaşması, şirket çalışanlarının şevkinin kırılmasına hatta iş aramaya başlamalarına neden olacaktır. Benzer şekilde, müşteriler de alternatif tedarikçiler aramaya başlayacaklardır. Bu durumu en çok da rakipler kullanmaya çalışacak ve mevcut müşterileri kazanmak için çeşitli yollar arayacaklardır.

Oysa bu aşamada, işlerin şirket hiç satılmayacakmış gibi aksatılmadan yürütülmesi gerekmektedir. Şirketi gerçek değerine satabilmek için profesyonel destek almanın gerektiğine karar verir.

Bu arada, Hasan Bey'in ailesi şirketin satılması için baskı yapmayı sürdürmektedir. Satışı engellediğini düşünen Tunç amcasına karşı kabalaşmaya başlamıştır. Kamil Usta da yakında 65 yaşına girecektir ve güney sahillerinde keyif çatacak varken böylesine sıkıntılı işleri sürdürme konusunda tereddütleri vardır. Tek çocuğu olan Meltem de moda tasarımı eğitimi aldıktan sonra İtalya'da çalışmaya başlamıştır. Türkiye'ye dönmeye ve böyle bir işi sürdürmeye hiç niyeti yoktur. Tunç'a bu konuyu düşünmek için birkaç hafta zamana ihtiyacı olduğunu söyler.

Kardeşi Hasan Bey'in özel eşyalarını ailesine teslim etmek üzere dolapları boşaltırken eline geçen evraklar ve resimler onu epey gerilere, şirketin ilk kurulduğu günlere götürür. "Veresiye Satan ile Peşin Satan" iş adamlarının ibretlik resimleri solgun renkleri ile bir çerçevede durmaktadır. "Müşteri Velinimetimizdir" yazan tanıdık bir levha çıkar ortaya. Hasan Bey'in el yazısıyla "Alın Teri Soğumadan Emek Karşılığını Bulmalıdır" yazan sararmış bir kağıt çerçevesinde durmaktadır. Bu yazı ona ilk günlerde ne kadar idealist olduklarını hatırlatır. Sararmış siyah beyaz resimlerin hepsinde ikisinin heyecanlı, genç ve neşeli yüzleri vardır.

Bu dolapları dolduran dosyalar ve resimler yıllar içinde unutulup gitmiştir. Kardeşinin beklenmedik kaybı olmasa belki de daha uzun süre ortaya çıkmayacaklardır. Devir çoktan değişmiş bunların hepsi çağdışı kalmıştır. Piyasa Zekai Doymaz gibi sahtekarların eline geçmiştir. Yoldaş Paslanmaz da sararmış resimler gibi bir kenara itilmiştir. Eski, silik anılarla ansızın yüzleşmekten etkilenir, nemli gözlerle düşüncelere dalar.

Bu tesisin her metrekaresinde, her alette ve tezgahta alın teri, acı, tatlı anıları vardır. Hepsinin bir kenara itilip, tesisin Doymaz'a satılması büyük bir kayıp olacaktır. Ya emektar çalışanlar, umudunu, geleceğini burada gören işçiler... Doymaz'ın onlara ihtiyacı yoktur. Onlara ne olacak, nasıl iş bulacaklar? Bu şirkete ortaklar kadar onların da emeği geçmiştir ve bu kriz ortamında aileleri, çoluk çocuklarıyla belirsiz bir kadere terk etmek vicdansızlıktır. Böyle bir sonu rahmetli kardeşinin de istemeyeceğini düşünür. Doymaz'ın teklifi ile ilgili rahatsızlığı daha da artar.

İstikamet Danışmanlık

Ne yapacağını düşünürken uykuları kaçan Kamil Bey Servet Bey'in önerisiyle deneyimli danışman Sefa Bey ile görüşmeye gider. Sefa Bey'in ofisinin girişinde **"Rotası Olmayan Yelkenliye Hiçbir Rüzgar Fayda Etmez"** yazmaktadır. Sefa Bey, Kamil Usta'ya bunun bir Çin atasözü olduğunu söyler. Herkesin bildiği gibi bir yelkenli rüzgara karşı bile gider. Yani işini bilen kaptan karşıdan gelen rüzgarı bile lehine kullanabilir. Buna karşılık ne istediğini bilmeyen kaptan hiçbir rüzgardan yararlanamaz. "Aslında rotası olmayan yelkenli yolundan çıktığını da anlamaz." diyerek güler.

Kamil Usta bu sözü daha önce Fethiye'deki teknede de gördüğünü hatırlar. İçinden "bırakın rotası olup rüzgardan yararlanmayı, ben kapıldım gidiyorum bahtımın rüzgarına" diye geçirir. Duvarlardaki resimlerden Sefa Bey'in de deniz ve teknelere meraklı olduğunu anlar, kolayca anlaşacaklarını düşünür.

Sefa Bey'in şirketi uzun yıllardır şirketlere danışmanlık hizmeti vermektedir. Sefa Bey yurtdışında eğitim görmüş ve dönünce birçok şirketin üst düzey yönetiminde çalışmış deneyimli bir danışmandır. Yetmiş yaşındadır ama hareketleri ve görünüşü çok daha genç olduğu izlenimini vermektedir. Babası da Cumhuriyetin ilk yıllarında yurtdışına eğitim için gönderilen gençlerden biriymiş. Dönünce uzun yıllar kamu kurumlarında çalışmış deneyimli bir insanmış. Sefa Bey'e strateji için gereken üç adımın "istihbarat", "istikamet" ve "icraat" olduğunu öğretmiştir. Bu üç adım, günümüz Türkçe'siyle "Bilgi Toplama", "Strateji Oluşturma" ve "Eylem" olarak özetlenebilir. Kamil Usta'nın anlayacağı dilde bunlara "Kerteriz Almak",

“Rota Çizmek” ve “Hedefe Seyir” de denebilir. Şirket nerede olduğunu biliyorsa, gelecekte nerede olmak istediğine karar verecektir. Oraya nasıl gideceğine planladıktan sonra da oraya doğru yelken açılmalıdır. Bu basit tanım, Kamil Usta'nın çok hoşuna gider. “Strateji buysa çok basitmiş” der. “Ben zaten denizde böyle yapıyorum”.

Sefa Bey de, strateji gerçekten de basittir ama sağlam bir irade ile amaca yönelmek ve bu adımları kararlılıkla atmak gerekir, der.

STRATEJİK YÖNETİM = İSTİHBARAT + İSTİKAMET + İCRAAT

Sefa Bey istihbaratın önemini anlatmak için yakın zamanda yaşanan bir olayı örnek verir. Somali açıklarında korsanlar bir gemiyi ele geçirmek üzere gece vakti saldırıya geçerler.

Yük gemisi diye ateş açtıkları ve durdurmaya çalıştıkları gemi aslında devriye görevi yapan bir donanma gemisidir. Kısa süren bir çatışmanın ardından, gafil avlanan korsanlar yakalanırlar. Hapiste, yeterli istihbarat yapmadan harekete geçmenin bedelini düşünmek için bolca zamanları olacaktır.

Sefa Bey kriz sırasında şirket satmaya çalışmanın, kışın tekne satmak gibi bir şey olduğunu anlatır. Bir şirketi, piyasa durgunken satmak da bir tekneyi bakımsız bir şekilde satmak gibidir. Oysa bahar mevsiminde bakımlı bir teknenin alıcısı daha fazla ödeme yapmaya hazırdır. Şu anda şirketin Doymaz'a emlak ve hurda fiyatına satılması mecbur kalınmadıkça en son düşünülmesi gereken seçenektir.

Sefa Bey, Kamil Usta'ya kendisinin bir emlakçı olmadığını söyler. Şirketi mevcut durumunda, emlak ve hurda değeri üzerinden satmak başkalarının işidir. O ise stratejik danışmanlık yapmaktadır. Müşterisi için doğru amacın ve stratejinin belirlenmesini sağlar ve ona ulaşılması için yardımcı olur. Yoldaş Paslanmaz Çelik için de öncelikli olan, şirketin doğru yola konulmasıdır. Bu çalışma, daha sonra şirketin satılmasını kolaylaştıracaktır.



Şekil 27: Somali Korsanlarının yük gemisi diye saldırdıkları Savaş Gemileri istihbaratın önemini anlatan komik bir örnektir.

Sefa Bey'in bu projede çalışmak için önemli bir koşulu vardır: Kamil Usta'nın da gerekli iradeyi göstererek işin başına geçip önderlik etmesi. "Bana dokunmayan strateji bin yaşasın," diyerek kenara çekilecekse Sefa Bey bu işi kabul etmeyecektir. Zaten yeterince de meşguldür. Bu koşulunun nedenini şöyle açıklar: Bu proje başlangıçta bir dönüşüm yönetiminden ibaret olacaktır. Çalışanların böyle zorlu bir süreçte katkı sağlamaları ancak şirket patronunun değişime önderlik etmesiyle mümkündür. Sefa Bey Kamil Usta'ya önce eşinin şimdi de kardeşinin ölümüyle büründüğü teslimiyetçi tavrından kurtulması gerektiğini anlatır. Kader böyleymiş diyerek olup bitenlere seyirci kalmamalıdır, kararlılıkla bu süreci yönetmelidir.

Nazi toplama kamplarında kendine bakmaya, temiz tutmaya ve tıraş olmaya devam edenlerin daha az hasta olmalarını ve yaşama tutunmalarını örnek gösterir. Önündeki zorlu dönem için kendine çekidüzen vermesi şarttır. İşle ilgisi yokmuş gibi görünse de kılığına kıyafetine özen gösterip kilosunu kontrol altına almak zorundadır. Strateji çalışmaları ve özellikle de davranış değişikliği gerektiren projeler bir çeşit halkla ilişkiler faaliyeti de gerektirir. Stratejik seferberlik her şeye yansımalıdır. Saç sakal tıraşından giyim kuşama, ofisin düzenine kadar her şey etrafa mesaj verir. Bütün bunlar artık değişmelidir. Artık hayatının dümenine geçmelidir. Hayatı ıskalamaya hakkı yoktur. Kendini değiştirebildiği ölçüde çalışanlardan da gayret beklemelidir.

Karar Noktası

Kamil Usta, Sefa Bey'in doğrudan kendini hedef alan bu uyarılarından rahatsız olsa da, söylenenleri kabul etmek zorunda kalır. Uzun yıllardır, işleri kardeşinin istediği gibi yürütmesine sessiz kalmıştır. Onun oynadığı oyunda figüran rolüne razı olmuştur. Eşinin ölümünden sonra, yaşamanın bir anlamı kalmadığını ve sıranın kendisine geldiğini düşünerek her şeye boş vermiştir. Bundan sonra ciddi bir yönetici gibi davranması gerektiğini kabul eder ve Sefa Bey'den danışmanlık hizmeti almaya karar verir. Yoldaş Paslanmaz yani onun ve pek çok çalışanın ekmek teknesi oturduğu kayalıktan çıkmalı ve artık yüzmeye başlamalıdır.

Sefa Bey önce Kamil Usta'nın bireysel stratejisini belirlemek üzere bir çalışma yapar. Alınacak önlemler belirlenir ve günlük programına yansıyacak şekilde zaman planı yapılır. Kamil Usta hayat tarzında ciddi bir değişiklik yapmalı ve bezgin görünümünden kurtulmalıdır.

KAMİL USTA'NIN BİREYSEL YOL HARİTASI



Şekil 28: Bireyin kendini gerçekçi bir gözle görmesi en zor işlerden biridir. Genellikle bir birey kendini olumlu veya olumsuz yönde abartır.

Sefa Bey, Kamil Usta'ya STFA şirketinin kurucularından meşhur iş adamı Fevzi Akkaya'nın hazırladığı bir yol haritasını gösterir. Bu esprili yol haritasında 65 yaşına kadar verimli bir çalışma devresi görünmektedir. Bunama aşamasına kadar yani 70 yaşına kadar çalışılacak, ondan sonra hikâye anlatarak geçecek yılların ardından 80 yaşında nallar dikilecektir. (Bakınız; STFA Şantiye El Kitabı, Fevzi Akkaya). Oysa Sefa Bey'e göre, Kamil Usta kendine iyi bakarsa 100 yıl yaşamayı bile hedefleyebilir. Bu hesaba göre de 90 yaşına kadar çalışması mümkün olabilir.

Kamil Usta'nın pek fazla dünyevi bir hedefi kalmamıştır. Artık Yoldaş adını yaşatacak bir meslek lisesi kurmayı hayal etmektedir. Emekli olunca da bir tekne alıp Güney'de sessiz sakin yaşamayı planlamaktadır.

Bir de ölmeden önce Meltem'in mürüvvetini görmek istemektedir.

Sefa Bey'in ısrarı ile bir sağlık kontrolünden geçer. 25 kilo fazlası vardır. Şeker ve kolesterol sorunları nedeniyle acilen diyetle başlaması ve bolca hareket etmesi gerekmektedir.

Bu amaçlara ulaşabilmek için, şimdiden günlük yaşamında dengelenmesi gereken alanlar incelenerek durum belirlenir. Bu şekilde acil önlem gerektiren sorunlar ortaya konacaktır.

1. Sağlık: Fazla kilolarla birlikte çeşitli sağlık sorunları ortaya çıkmıştır. Bir çok kez bırakmayı denemesine rağmen sigara içmeye devam etmektedir. Sağlığı acil ilgi gerektirmektedir.

2. Mali Durum: Sorunu yoktur.

3. Mesleki İşler: Şirketteki görevini uzun süredir ihmal etmiştir. Sektördeki yenilikleri takip etmemektedir. Bilgisayar kullanmadığı için internetten de yararlanamamaktadır. Bilgisayar kullanmayı öğrenmelidir.

4. İtibar/ Huzur: Sözüne güvenilen itibarlı biridir. Bazı muhtaç öğrencilere burs vermektedir.

5. Aile : Eşinin ölümü ile yapayalnız kalmıştır. Kızı İtalya'da yaşamakta, Türkiye'ye arada bir gelmektedir. Kızını yeterince görememektedir.

6. Dostlar: Bir çok yakın arkadaşını, daha da önemlisi eşini ve kardeşini peşpeşe kaybetmiştir. Yalnızlığını tek başına balık avlama bahanesiyle gizlemektedir. Eş dost ilişkileri yetersizdir.

7. Hobi/Eğlence: Son dönemde balık avlamak ve televizyon seyretmek dışında pek fazla bir eğlencesi kalmamıştır. Sosyal faaliyetleri yetersizdir. Yelken kullanmayı öğrenmek istemektedir.

Durum: Kamil Usta'nın özel hayatında ciddi sorunları vardır. Bir bireysel yol haritasına ihtiyaç duymaktadır. Sorunlu alanlarda yapılacak faaliyetlere haftalık programda muhakkak yer verilecektir.

I. YIL	II. YIL	III. YIL	IV - V. YIL
DIYET	YELKEN KURSU	ŞİRKET SATIŞI	YOLDAŞ MESLEK LİSESİ
SPOR			YELKENLİ TEKNE
EŞ-DOST	İTALYA		GÜNEYDE
BİLGİSAYAR	İNTERNET		EMEKLİLİK

Şekil 29: Kamil Usta geleceğini bir sayfalık bir yol haritasında özetler

Bireysel Yol Haritası Adımları

Kısa Vade:

1. Doktor'un tavsiyesine uyarak kilo vermek için günde en az bir saat yürüyüş yapacaktır. Öğle yemeklerinde sadece salata yiyecek, akşam yemekleri hafif olacaktır. Televizyonun önüne bir koşu bandı koyup her gün bir miktar yürüyüş yaparak eksik kalan hareket süresini orada tamamlayacaktır.
2. Sabah işyerine erkenden gidecek ve mesai bitimine kadar kalarak çalışanlarla aynı zamanda orada olmaya dikkat edecektir.
3. Bilgisayar ve internet kullanmayı, elektronik posta ve görüntülü arama işlemlerini yapmayı öğrenecektir.
4. Evden dışarı çıkmak için neden yaratacak, sosyal bağlantılarını güçlendirecektir.

Orta Vade:

1. İtalya'da kızını ziyaret edecek, onunla hatıra değeri olan seyahatler yapacaktır.
2. Yelken kullanmayı öğrenecektir.

Uzun Vade:

1. Şirket satışı tamamlanacak ve bir yelkenli tekne olarak Güney'e yerleşecektir.
2. Yoldaş Meslek Lisesi kurulacaktır.

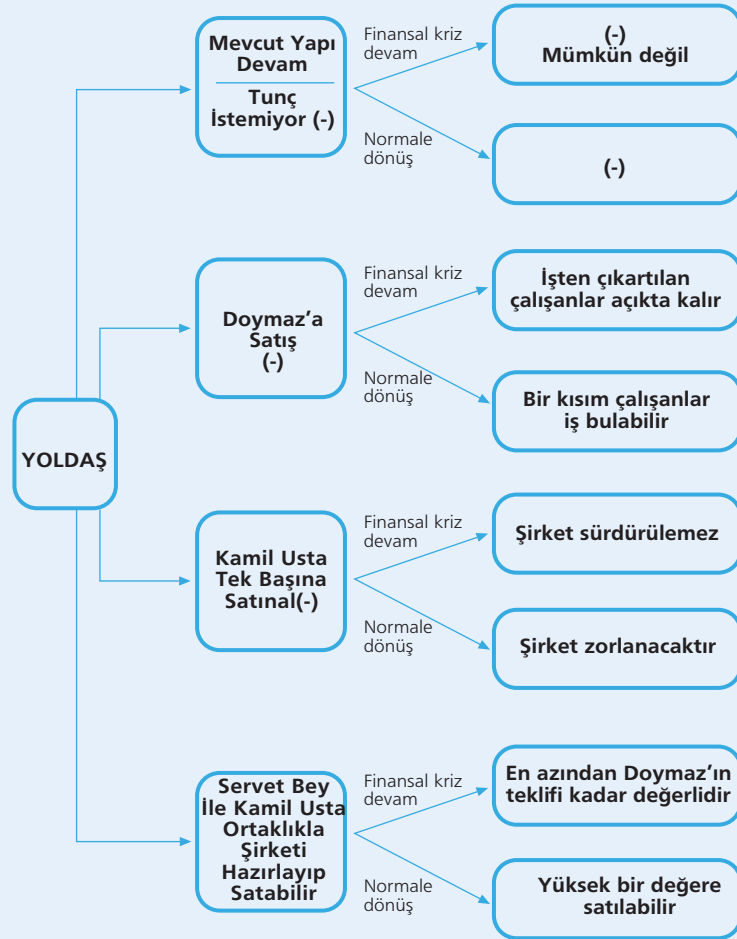
Kamil Usta'nın özel yaşamında yaptığı değişikliklerin etkisi çabucak görülmeye başlansa da bazı alanlarda ciddi bir dirençle karşılaşmaktadır. Alışkanlıklardan hemen kurtulmak mümkün değildir. Üye olduğu spor salonunda karşılaştığı kendisi gibi birtakım işadamları ile görüşmeye başlar. Hatta spordan sonra birkaç kez birlikte maça ve yemeğe giderler. Akşamları işten hemen eve dönmek yerine sosyal faaliyetlere katılır.

Bireysel strateji, aynı anda çeşitli alanlara yatırım yapmak gibidir. Kamil Usta aile, eş-dost, meslek, sağlık, mali, sosyal, huzur, hayır ve keyif hesabına para yatırmak olarak düşünür. Yatırımın en önemli aracı da zamandır. Bazı alanlar aynı zamanda para harcamayı da gerektirir.

Sefa Bey'e göre bireysel stratejisi olmayanların başkalarının stratejisinin bir figüranı haline gelme olasılığı çok yüksektir. Bir başka olasılık da "kapıldım gidiyorum bahtımın rüzgarına" şeklinde bir yerlere savrulmaktır.

Sıra şirketin stratejisini belirlemeye gelmiştir. Strateji ile diyet arasında bir benzerlik vardır. Strateji geliştirmek, diyet reçetesi hazırlamak kadar kolaydır. Uygulamaksa diyet yaparak istenen kiloya ulaşmak kadar zordur. Sefa Bey Kamil Usta ile birlikte çalışarak ilk adımda şirket için neler yapılabileceğini bir Karar Ağacı

üzerinde ortaya serer. Başlangıçta tek seçenek şirketin bir an evvel satılması olarak gözükmemektedir ama üstünde çalıştıkça birçok başka seçenek ortaya çıkar. Bunların arasından bütün taraflar için en çok faydayı sağlayan alternatifleri seçeceklerdir. (Bakınız Şekil 30)



Şekil 30: Yoldaş Paslanmaz için karar ağacı

Hasan Bey'in ölümünden sonra mirasçıları şirketin mevcut durumunun devamına izin vermemektedir. Birinci seçenek ortadan kalkmıştır.

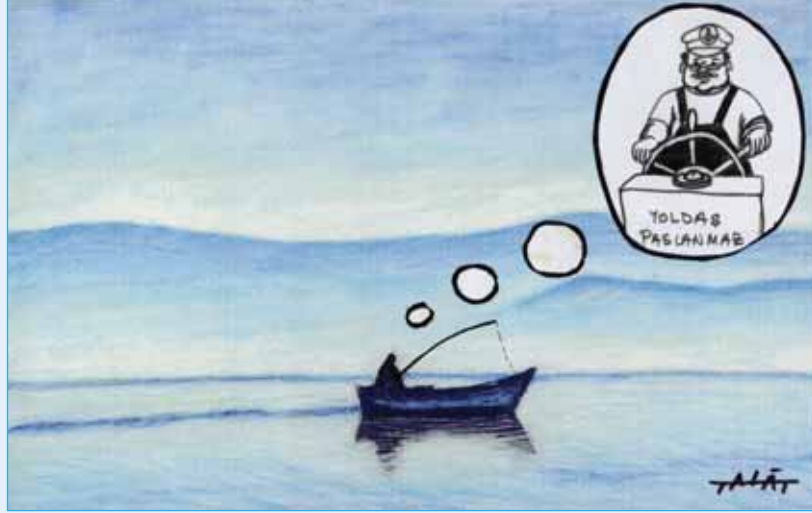
Şirket'e Doymaz tarafından yapılan teklif Hasan Bey'in ailesinin sorununu hemen çözecektir. Ancak, şirketin mal varlığının düşük bir fiyata satılmasına ve çalışanların da işsiz kalmalarına neden olacaktır. Doymaz'ın sahibi Zekai Bey onun yetiştirdiği biridir. Yanında çalışırken kurslara gönderip eğitim almasını sağlamıştır. Kamil Usta onu kendi yerine hazırlamaktayken işi bırakmış, bazı müşterileri de birlikte götürerek kendi şirketini kurmuştur. Daha sonra da bazı projelerde Yoldaş'a ciddi bir rakip olmuştur. Ancak yıllar içinde mutfak eşyaları sektörüne kayınca rakip olmaktan çıkmıştır. Kamil Usta şirketini ona kaptırmak istememektedir. Başlangıçta yeğenin sıkıntıdan kurtulması için bu meseleyi sineye çekmişse de artık bu satışa karşıdır. Bu seçenek de söz konusu olamaz.

Kamil Usta'nın tek başına Hasan Bey'in varislerinin payını satın alması mümkün görünmemektedir. Bu kadar kaynak bulabilmek

için Kamil Usta'nın hem bütün mal varlığını satması hem de borçlanması gerekecektir. Bu durumda bile, şirket için gerekli işletme sermayesinin temini ayrıca sorun olacaktır. Mevcut küresel kriz de göz önüne alındığında bu alternatifin en tehlikelisi olduğu ortaya çıkmaktadır. Üçüncü seçenek, iflas etmek için hazırlanmış bir reçete gibi görünmektedir.

Kamil Usta'nın kolayca elden çıkarabileceği bir dükkânı vardır. Kiracısı uzun süredir satın almak istese de o, orayı emeklilik için bir güvence olarak gördüğünden satmayı düşünmemiştir. Şimdi, şirketin hisselerinin bir kısmını satın alabilmek için bu talebi değerlendirecek, bu şekilde şirketin çoğunluk hissesine sahip olacaktır. Geri kalan hisseler için de Servet Bey'in teklifi değerlendirilebilir. Onun azınlık hisseye sahip, sessiz ortak olması Kamil Usta için en uygun çözümdür.

Kamil Usta o hafta sonu denize açılır ve tek başına balık avlarken bu konuyu düşünür. Sonunda kararını verir. Amacı önce şirketin değerini yükseltmek sonra da uygun bir alıcıya işletme olarak satmaktır. Bu şekilde çalışanlara karşı da sorumluluğunu yerine getirmiş olacaktır.



Şekil 31: Kamil Usta balık avlarken derin derin düşünmek için fırsat bulur. Artık sorumluluk alarak ekmek teknesinin kaptanı olması gerektiğine karar verir

Sefa Bey'e göre, bir şirketin satışına geçmeden önce yapılması gereken çalışmalar vardır. Bunların başında şirketi düzene sokarak ve büyüterek değerini yükseltmek gelir. Bu aslında bir çeşit vitrin hazırlamadır. Şirketin internet sitesinden, telefonları yanıtlayan sekretere kadar her şey değerini etkiler. Eğer şirket gelirleri ve karlılığı gerileme sürecinde veya şirket zararda ise satış değeri elbette düşük olacaktır. Aynı şekilde yarıda kalmış projeleri tamamlamadan veya kurumsallaşmadan şirket satışı doğru olmaz. Özellikle de şirketin ortaklara bağımlı olmadan, profesyoneller tarafından yönetilebilir durumda olması beklenir. Ayrıca, yeni yönetimin şirketi devralmasına zaman kazandıracak önlemlerin alınması da gerekecektir.

Kamil Usta kardeşinin ailesine ait olan hisseleri devralmak için Doymaz'ın teklif ettiği fiyatın

üstünde bir rakam vererek onları razı eder. Ancak, kiradaki dükkanını tahmin ettiği rakamın altında satmak zorunda kalır. Doymaz'ın peşinatı iki katı olarak geri ödenir. Şirketin %65'i Kamil Usta'nın %35'i de Servet Bey'in olur. Bu aşamadan sonra şirketin yeniden yapılanması ve satışa hazırlanmasına geçilir. Şirkete her yönden çeki düzen verilerek en başta finansal olarak daha iyi bir performansa erişmesi sağlanmalıdır. Kamil Usta şirketi içinde bulunduğu çıkmazdan kurtarmak için elinden geleni yapmaya kararlıdır.

Sefa Bey, öncelikle şirket ve sektöre ilgili ayrıntılı bir durum belirleme çalışması yapılmasını ve stratejik alternatiflerin ortaya çıkarılmasını önerir. Şirketin iç istihbarat çalışması bir çeşit öz-değerlendirmedir. Bu çalışmanın ilk adımı da şirketin mevcut performansını ve karlılık

durumunu belirlemek olacaktır. Yapılanlarla ilgili şirket çalışanlarına da bilgi verilecek ve şirketin geliştirilmesi ile ilgili çalışmalar onlarla da paylaşılabilecektir.

Sefa Bey'e göre paslanmaz çelik parça sektöründe rekabet edebilmek için kalite ve tedarikçi güvenilirliği öne çıkmaktadır. Yeni ürün tasarımı becerisi kadar, müşterinin tasarım ve üretim birimleri ile işbirliği de kritik başarı faktörleridir. Bu açılardan bakıldığında, Sefa Bey'in ilk tespitlerine bakılırsa Yoldaş'ın önemli zaafları vardır. Kurucu ortaklar tarafından yönetilmesi nedeniyle şirkette profesyoneller üst yönetim pozisyonları için yetiştirilmemiştir. Hasan Bey ölünce yönetici eksikliği net bir biçimde kendini göstermiştir. Şirket uzun süredir ihmal edilmektedir, örneğin bir internet sitesi

bile yoktur. Sekreter, bir akrabanın hatırı için işe alınmış eğitimsiz biridir, telefonlara bile profesyonelce yanıt verememektedir.

Şirketin alım satımlarında kayıt dışı işlemler önemli bir yer tutmaktadır. Çalışanlara ödenen ücretlerin büyük bir kısmı açıktan yapılmaktadır. Alıcı adayları sadece kayıt altındaki faaliyetlere dayanarak değer belirleyeceğinden bu durumun mümkün olduğu kadar çabuk düzeltilmesi gerekmektedir.

Ortaklar teknolojik gelişmeyi sadece yeni tezgah alımı olarak görmüş, tasarım konusunda bile herhangi bir çalışma yapılmamıştır. Bu ihmaller nedeniyle yeni ürün geliştirme becerisi zayıf kalmış ve bazı siparişlerle birkaç iyi müşteri kaçırılmıştır.

Tablo 4: YOLDAŞ'IN MEVCUT ÜRÜN PORTFÖYÜNÜN ANALİZİ (BCG)

Hızlı Büyüme	Şirketin "Yıldız" ürünü yoktur.	"Soru İşareti" kategorisinde Ticari araçlar için üretilen paslanmaz çelik parçalar vardır. Özel tasarım ürünleri de potansiyel göstermektedir.
Yavaş Büyüme	"Sağmal İnek" kategorisinde bazı otomobil parçaları vardır	"Köpek" kategorisinde Çin rekabeti nedeniyle Pazar payı kaybeden çok sayıda ürün vardır
	Yüksek Pazar Payı	Düşük Pazar Payı

Ürün Portföy Analizi (Tablo 4) pek iç açıcı sonuçlar vermemiştir. Çin'den gelen ürünler mevcut ürünlerin pek çoğunu tehdit etmektedir. Durumun değişme ihtimali de pek fazla değildir. Şirket ürettiği ürünleri uzun süredir sadece eski

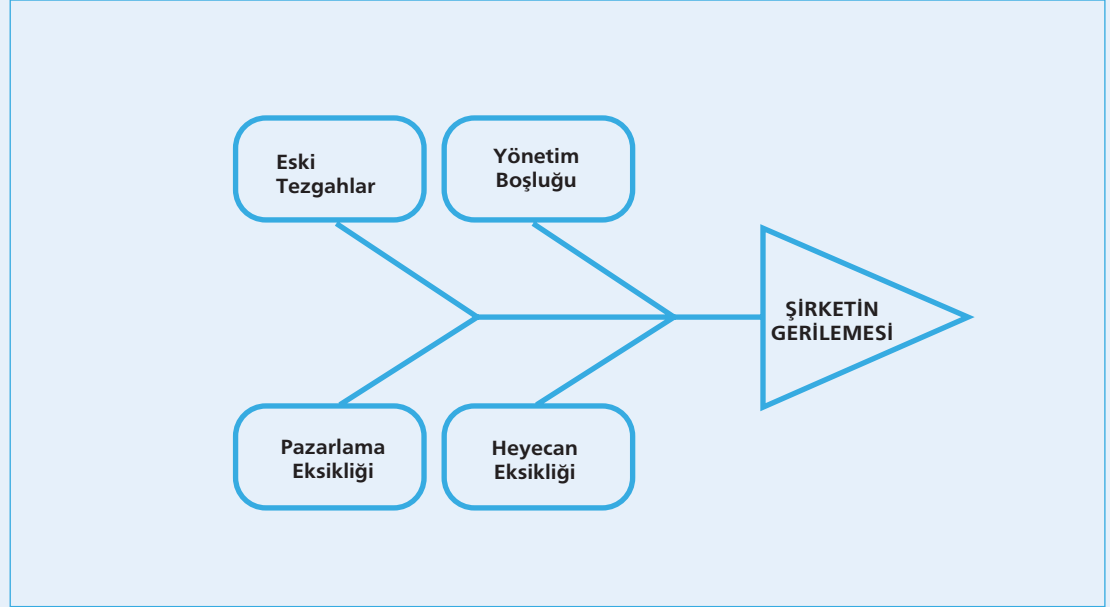
müşterilerine satabilmektedir. Yeni ürün geliştirme ve yeni müşterilere pazarlama çalışmaları yetersizdir. Pazarlama bölümünün mutlaka güçlendirilmesi gerekmektedir.

Bazı tezgahlar devrini tamamlamış olup, standart dışı ürünlerin üretilmesine ve verimsizliğe neden olmaktadır. Fireler de hesaba katıldığında bu ürünlerin üretiminde zarar edildiği ortaya çıkmaktadır. (Bakınız şekil 32)

Buna karşılık Yoldaş Paslanmaz'ın güçlü olduğu alanlar da vardır. Şirket finansal olarak sorunsuzdur. Deneyimli bir kadrosu vardır ve kalite konusunda hassastır. Şirketin bütünsel kalite anlayışı sadık

müşteriler edinmesini sağlamıştır. Üretim hatları oldukça esnektir ve yeni tasarımlar çok çabuk üretime alınabilmektedir.

Bu çalışmada Yoldaş için büyük ölçekli üretimler ile rekabet etmek mümkün görünmemektedir. Çin veya Hindistan'daki şirketlerdeki gibi ucuz işçilik veya büyük ölçek ekonomisine sahip değildir.



Şekil 32: Balık Kılçığı Analizine Göre Şirketin Gerileme Nedenleri

Şirketin özdeğerlendirmesi yapıldıktan, zayıf ve güçlü yanları belirlendikten sonra sıra dış ortam analizine gelir. Rekabet ortamı hakkında istihbarat çalışması yapabilmek için sektörle ilgili yayınlar, raporlar ve sektörel fuarlardan, rakipler ve müşteriler hakkında bilgi toplanır. Bu amaçla rakiplerin internet siteleri de kullanılır.

Bu bilgiler dikkatle değerlendirilir. Şirketin değer arttırarak satılabilmesi için pazarda ne gibi fırsatlar olduğu ortaya çıkar. Otomobil üreticisi müşteriler ticari araç üretimi alanında yeni yatırımlar yapmakta oldukları için bu alanda paslanmaz çelik parça talebi olacağı tespit edilir. Bu çalışmalar sırasında yeni bir pazar ortaya çıkar: Yat tersaneleri. Bu sektör hızla büyümekte ve özellikle de özel tasarım ve üretim gerektiren paslanmaz çelik ürünler talep etmektedir. Parça ihtiyacının önemli bir kısmı ithalat ile karşılanmakta, Avrupa'dan yüksek fiyatlara ithal edilen bu ürünlere navlun ve vergiler de ilave edilince fiyatlar iyice yükselmektedir. Bu yüzden de ürünlerdeki kar marjı mevcut otomotiv ürünlerine kıyasla çok daha yüksektir.

Yakın zamanda bir üretim hattı sipariş ettikten sonra, onları devreye bile almadan kapanan bir işletme tezgahlarını çok ucuza satışa çıkarmıştır. Onlar satın alınıp değerlendirilecek, gereksiz üniteleri kolayca elden çıkarılabilecektir.

Devlet tarafından verilen destekler kullanılarak, üniversite laboratuvarında yeni ürün geliştirme olanağı vardır.

Yabancı yedek parça şirketleri Türkiye'de şirket satın alarak sektöre girmektedir.

Uzakdoğu'dan bile kaliteli paslanmaz ürünler için talep gelmeye başlamıştır.

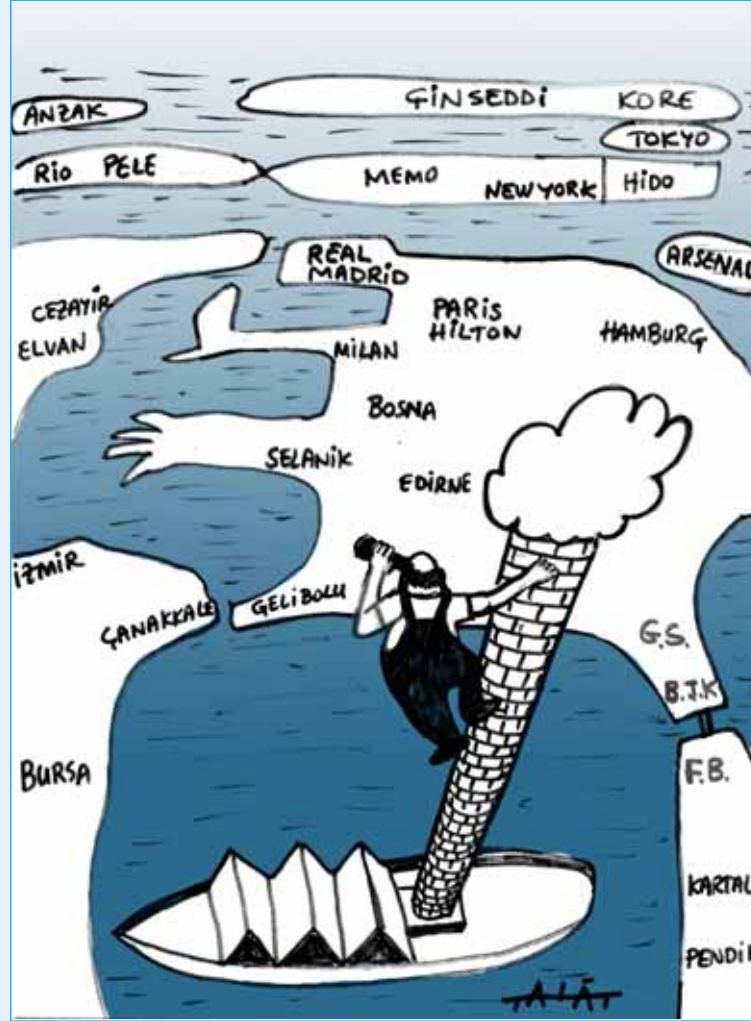
Toplanan bilgilerin ışığında sektörü tehdit eden gelişmeler de belirlenir. Küresel kriz nedeniyle bazı büyük otomobil üreticilerinin sarsıntıya gireceği öngörülür. Devletin, sektörü canlandırmak için aldığı, vergi indirimini de içeren önlemlere karşın otomotiv sektörünün yakın zamanda ayağa kalkması beklenmemektedir.

Yabancı oto yan sanayi şirketleri Avrupa'daki fabrikalarını Türkiye'ye taşımakta, bazıları da Türkiye'de ileri teknolojiye sahip tesis yatırımları planlamaktadır.

Rakip yerli şirketlerden bir kısmı yeni tesis yatırımı yaparak hızlı, kaliteli ve ekonomik üretim kapasitesine ulaşmayı hedeflemektedir.

Yeni taşıt tasarımları, ileri teknoloji ile parça üretimi gerektirecektir. Bu da yeni ve büyük yatırım anlamına gelmektedir.

Rekabet ortamı incelendiğinde şirketin ucuz ürünlerde müşterinin pazarlık gücü ile baş etmesinin mümkün olmadığı görüldü. Büyük müşterilerin Uzak Doğu'ya kayacağı kesinse de Uzak Doğu'lu tedarikçilerin kalite sorunlarından yararlanarak bir fırsat yakalama olasılığını gözardı etmemek gerekiyordu. Alternatif ürünler değerlendirildiğinde döküm sektörü ile işbirliği yapılabilecektir. Ahşap üreticileri ile de yat sektöründe pazarlama alanında işbirliği mümkündür.



Şekil 33: Kamil Usta danışman Sefa Bey'in yardımı ile şirket faaliyet alanında küresel fırsat ve tehditleri görmeye çalışır.



Şekil 34: Kamil Usta mevcut sorunlara rağmen geleceğe umutla bakmaktadır.

Sefa Bey ile birlikte küresel, ulusal ve bölgesel trendleri inceleyen Kamil Usta paslanmaz parça sektörü ile ilgili aşağıdaki olası senaryoları geliştirir.

Iyimser senaryoda, oto yan sanayi küçük ticari araç alanında hızla büyüme fırsatı bulacaktır. Avrupa'da üretim maliyetlerindeki yükseliş nedeniyle bazı otomobil şirketleri Türkiye'den parça alımı yapacaklardır. Oto yan sanayi için ihracat şansı artacaktır. Tersane yatırımları devam edecek ve özellikle de yat üretimi artacaktır. Bu da yan sanayi için yeni bir açılım olanağı sağlayabilir.

Kötümser senaryoya göre, Uzakdoğu'dan gelen ucuz otomobil parçaları yerli üreticileri zora sokacaktır. Uzun vadede, oto yan sanayi birkaç dünya devinin eline geçecek ve küçük şirketler rekabet edemeyecektir.

Ortaya çıkan, çeşitli istihbarat bilgilerinde olduğu gibi, iyimser ve kötümser senaryoların değerlendirilmesinde de mantık süzgecinden geçirme gereği vardır. Iyimser ve kötümser senaryolardan esinlenerek gerçekçi bir senaryo üretmek gerekirse, Uzakdoğu kaynaklı ürünlerde son dönemde görülen kalite sorunları nedeniyle, kaliteye önem veren oto yan sanayi kuruluşları için hâlâ fırsat olacaktır.

Kamil Usta ile Sefa Bey, topladıkları bilgileri, hazırladıkları tabloları dikkatle süzgeçten geçirirler. Bir kısım görüşlerin fazla iyimser olduğunu kabul ederler ve ticari araç ve yat sektörü için parça üretmek üzere gerçekçi bir stratejiye karar verirler. Özgün ve kaliteli ürünler üreten butik bir şirket olmak ve birden fazla sektörde müşterilere sahip olmak olası senaryolar için doğru yaklaşım olacaktır.

Istikamet

Kamil Usta, Sefa Bey'in önerileri doğrultusunda, esas hedefin şirketin düzene sokularak değerinin yükseltilmesi olduğuna karar vermiştir. Bundan sonra, şirketin satılması ile ilgili çalışmalara başlanacaktır.

Daha önce gerçekleştirilen istihbarat ve öngörü çalışmaları sırasında şirketin iç ortamının yanı sıra dış dünyadaki değişimin yönü de belirlenmiş ve senaryolar geliştirilmişti. Sefa Bey'e göre bu aşamada artık oldukça gerçekçi bir bakışa sahip olunduğu söylenebilir. Artık, başlangıçtaki

amacın hâlâ geçerli olup olmadığı sorgulanmalı, gerekiyorsa daha gerçekçi bir amaç ortaya konmalıdır. Oluşturulacak stratejik yol haritası için de temel teşkil edecek olan bu amaç çok önemlidir. Amaç, şirketin beş yıl sonra ulaşması gereken yeri tarif etmekte, yol haritası da oraya varabilmek için arada uğranacak durakları belirtmektedir.

Sefa Bey şirketin değerinin, alıcının ihtiyacına ve ne satın almaya çalıştığına bağlı olduğunu söyler. Alıcı genel olarak, kurumsallaşmış, şeffaf ve kârlı bir şirket arar. Yeni ürün geliştirme yeteneğine sahip olan şirketlerin rekabete karşı daha dayanıklı olacağı düşünülür. Ayrıca, yeni geliştirilen ürünlerin gelecekteki getirileri şirket değerine eklenebilir. Alıcı, şirketin geleceğe dönük kadrolaşmasını görmek ister ve geçiş döneminde eski yönetimin desteğini almayı talep edebilir.

Bazı şirketler yeni bir sektöre girişi hızlandırmak için mevcut bir şirketi satın almayı tercih ederler. Sefa Bey'e göre böyle bir alıcı bulunursa Yoldaş'ın satış değeri de yükselebilir.

Sefa Bey finansal yatırımcıların bir yatırım portföyü oluştururken çeşitli sektörlerdeki yatırımları ile portföylerini dengelemeye çalışabileceklerini, örneğin bir taraftan ilaç sektörüne yatırım yaparken diğer taraftan da paslanmaz çelik şirketi ile portföylerini dengeleyebileceklerini söyler.

Amaca ulaşmak için hangi yollardan geçileceğine karar verirken stratejik seçenekler ortaya konmalıdır. Daha önce SWOT analizi

çerçevesinde ortaya çıkarılan güç, zaaf, fırsat ve tehditlerle ilgili tespitler, bir matriste yan yana getirilerek bir "SWOT Sentez" çalışması yapılır. (Bakınız Tablo 5)



Şekil 35: Toplanan istihbarat bilgileri, kaynağına göre bir süzgeçten geçirilerek yorumlanmalıdır.

TABLO 5: YOLDAŞ İÇİN STRATEJİK SENTEZ

AMAÇ Şirketi İyi Çalışır Duruma Getirdikten Sonra Satmak	FIRSATLAR Ticari Araçlar için Parça Talebi Artan Yat Üretimi için Parça Talebi Satılık CNC Tezgah Devlet Destekleri Kriz Nedeniyle İş Arayanlar Beyaz Eşya Sektörü için Parça Talebi	TEHDİTLER Uzakdoğu'dan Gelen Ucuz Ürünler AB Standartları ve Tarife Dışı Engeller
GÜÇLER Kalite İmajı Müşteri İlişkileri Finansal Güç	Ticari Araç, Beyaz Eşya ve Yatlar için Kaliteli Ara Ürün Üretmek Yeni CNC Tezgahı Almak Üniversite ile Tasarım Çalışması Başlatmak	Kaliteli ve Yüksek Katma Değerli Ürünlere Odaklanmak Müşteri ile Tasarımda Birlikte Çalışarak Yurtdışı'ndan Gelen Ürünlere Karşı Üstünlük Sağlamak
ZAAFLAR Zarar edilen ürünler Kayıt dışı faaliyetler Sorunlu tezgah	Karlı Ürünlere Yoğunlaşmak Çalışanları Kayıt İçine Almak Satılık Tezgahı Alarak Tesisi Yenilemek	Zarar Edilen Ürünlerden Kurtulmak Uzakdoğu'dan İthal Edilen Ürünleri Tekrar İşlemden Geçirmek

Sefa Bey'in yönlendirmesi ile yapılan ürün geliştirme potansiyeli çalışması sonuçlarına göre özellikle yat sektörü öne çıkmaktadır. (Bakınız Tablo 6)

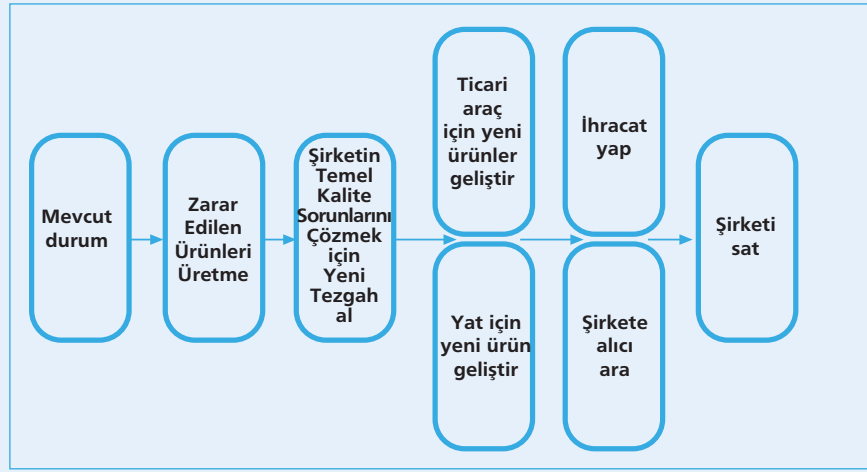
TABLO 6: YOLDAŞ İÇİN YENİ ÜRÜN POTANSİYELİ (ANSOFF MATRİSİ)

	Mevcut Ürün	Yeni Ürün
Mevcut Müşteri	Otomobil parçaları	Ticari Araç Parçaları
Yeni Müşteri	Otomotiv Sektöründe Parça İhracatı	Yat Tersaneleri için Paslanmaz Ürünler

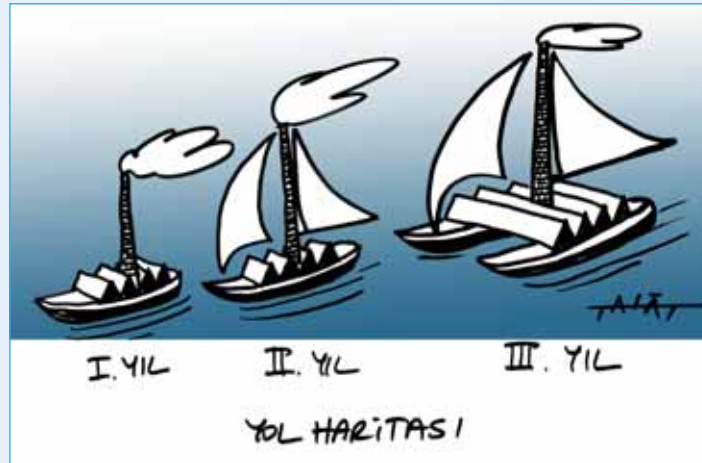
Sonuç olarak, Yoldaş Paslanmaz Çelik'in yüksek kalite veya özel tasarım taleplerini karşılayacak butik bir üretici olması düşünülebilir. Mevcut ürünlerin bir kısmını ihraç etme planları yaparken, yeni ticari araç projelerinden pay almaya çalışılmalıdır. Bunların yanı sıra yat

üretimi için özel ürünlerin üretilmesi de kârlı bir faaliyet olabilir.

Bu seçenekler ve daha önce tartışılan alternatifleri de göz önüne alarak Sefa Bey şirketin istikameti için bir stratejik Yol Haritası taslağı ortaya koyar.



Şekil 36: Yoldaş İçin Yol Haritası



Şekil 37: Sefa Bey hazırlanan yol haritasını Kamil Usta için teknelere benzeterek anlatır. mevcut haliyle Yoldaş bir sandalın üzerindedir. Esen olumlu rüzgarlardan yararlanabilmesi için kendine çekidüzen vererek bir yelkenliye dönüşmelidir. Bundan sonra da otomobil yanında tersane ürünleri ile çift gövdeli katamaran şeklini alabilir.

Sefa Bey, yol haritasını Kamil Usta'nın anlayacağı şekle sokabilmek için teknelerden örnek verir. Mevcut hali ile bir taka olan şirkete, yelkenli tekneye geçiş için çekidüzen vererek yeniden yapılanma gerçekleştirilecektir. Bu aşamada, mevcut ürünler ticari araçlar için pazarlanarak sektörde esen rüzgarlardan yararlanılmaya başlanacaktır. Bundan sonra tersanelere ürün satarak ikinci bir pazar elde edilecektir. Bu da yelkenli teknenin, iki gövdeli bir yelkenliye yani katamarana dönüşmesine benzetilebilir. Bu şekilde şirket ikinci bir gövde ile daha da dengeli bir hale gelecektir. Bütün bunlar Kamil Usta için makul ve yapılabilir görünmektedir.

Dönüm Noktası

Kamil Usta o Cumartesi günü yine balığa çıkar ve bütün gün yol haritasını düşünür. Kendine düşen görevin yükünü taşıyabilecek midir? Pazar günü ise erkenden işyerine gider. Masasının üstü aynen kafası gibi karışık, gerekli gereksiz her türlü kağıt parçası ve eşyayla doludur. Gereksiz ne varsa çöpe atar. Duvarlara yapıştırılmış resimler ve notları ayıklar. Bunların bir kısmını dolaplara yerleştirir, bir kısmını da yok eder. Odası iki katına çıkmış gibi rahatlar.

Sonra alışverişe gider, yeni giysiler alır. Pazartesi sabahı işe erkenden, şık giyimli ve tıraşlı Kamil Bey olarak gider. Göbeği bile o kadar göze çarpmamaktadır. Boyacıları arayıp şirket girişinden itibaren boya badana ve tamirat başlatır. Çalışanlara yeni üniformalar ısmarlar. Şirketin yorgun görüntüsü yok edilecektir.

Çalışanlar değişiklikleri hemen fark ederler. Kemal Bey'e olan saygıları nedeniyle, hiçbir şey olmamış gibi davranışlar da önemli bir şeylerin olacağını anlamışlardır. Herkesin kendine

çekidüzen vermesi beklenmektedir. Bu heyecan yavaş yavaş bütün işletmede hissedilir. Kamil Bey her fırsatta ofisinden çıkarak çalışanlarla yerlerinde görüşür. Bu şekilde onun varlığı şirketin her yerinde hissedilmeye başlanır.

Yol haritasının gerektirdiği çalışmalara hemen başlanır. Sefa Bey'in yardımıyla tersanelere parça satışı konusunda deneyimli bir pazarlama müdürü bulunur. Kamil Bey ona otomobil sektöründeki eski müşterilerinin listesini verir ve tanıştırmak için birlikte ziyaret planı yaparlar.

Bir taraftan da yeni müşteri bulmak için teknelerle ilgili paslanmaz parça talebi hakkında ayrıntılı bilgi toplanır. Tekne pazarına yönelik fuarlara katılıp, dağıtım şirketlerine numuneler göndererek ürünlerle ilgili görüşler alınır. Yerel tersanelere ithal edilen yeni ürünler satın alınıp incelenerek, yeni ürün geliştirme denemelerine başlanır.

Rakiplerin otomobil parçaları için hazırladığı yeni ürünlerle ilgili haberler gözden geçirilir. Üretilmek istenen ürünlerin benzerleri incelenmek üzere temin edilir. Yeni ürün geliştirme ve tasarım konusunda destek bulmak için KOSGEB ve TÜBİTAK'la bağlantıya geçilir. Üniversitelerle işbirliği için SANTEZ programından yararlanılmasına karar verilir. Uludağ Üniversitesi ile görüşmeler başlatılır.

Nakit akışını sağlamak için stokların eritilmesi ve tahsilatların hızlandırılması gerekmektedir. Bu arada mümkün olduğu kadar peşin ödemeli satışlara yönelmeye de çalışılacaktır. Bu maksatla cazip peşin ödeme indirimi yapılır.

Seçilen yol haritası organizasyon yapısını değiştirmeyi ve insan kaynaklarını geliştirmeyi

gerektirmektedir. Kamil Bey bazı çalışanların yerlerini değiştirerek ve birkaç ustayı terfi ettirerek yeni yapıyı oluşturmaya başlar. İnternet sitesi de yeni stratejiyi yansıtacak şekilde Türkçe, İngilizce ve Almanca olarak hazırlanır. Şirkette heyecan hissedilmektedir.

Tersane ürünleri için birkaç küçük sipariş alınır. Üretilen örnekler beğenilmekte ancak mevcut tezgahlarda üretim pahalıya malolmaktadır. Bu işi büyük boyutta yapabilmek için yeni bir üretim birimini oluşturmak ciddi bir yeniden yapılanma demektir ve bunun için bir de tasarım birimi gerekmektedir.

Yapılan strateji çalışmasına göre ticari araç ve yat üreticilerine yönelik kaliteli ürünler üretebilmek için gerekli ön hazırlıklara başlanır. Bu amaçla kullanılmadan satışa çıkmış ikinci el bir CNC tezgahı satın alınır. Üretim hattında gerekli değişiklikler yapılarak şirket hızlı bir büyüme için hazır edilir.

Bir taraftan da, şirket faaliyetlerini kayıt altına alma sürecine girilmiş ve alım satım ile birlikte ücretler de resmi hale getirilmiştir. Şirket faaliyetlerinin kayıt altına girmesi ve yeni üretim hattının satın alınması nedeniyle sermaye artırımına gidilmiştir.

Zarar edilen ürünlerin üretimi durdurulur. Bu ürünler Uzakdoğu'dan ithal edilip, ürün kalitesini artırıcı işlemlerden sonra satılmaya başlanır. Ticari araç sektöründe canlılık sürmektedir. Kârlılık yüksek olmasa da müşterilerin beklentileri karşılanarak onları kaybetmeden ve zarar etmeden üretim sürdürülür.

Stratejik yol haritası doğrultusunda ilk yılda gerekli iş bağlantıları yapılmış ve ilk siparişler alınmıştır. Ancak, şirket sadece %5 seviyesinde bir büyüme sağlar. Ayrıca, yatırımlardan dolayı işletme sermayesi gereksinimi de artmıştır. Bu konuda beklenmedik şekilde bir sıkıntı yaşanmaktadır. Bazı müşteri çeklerinin karşılıksız çıkması da sorunu büyütmektedir. Peşin satışlara ciddi bir iskonto verilip stoklar yok edilmeye çalışılarak nakit akışı sağlanırsa da hâlâ borçlanmak zorunda kalınır.

Terfilerden memnun olmayarak işten ayrılan bir usta, rakip bir şirkete müşterilerden önemli birini de birlikte götürür. Etrafta, hala Yoldaş'ın batmak üzere olduğuna dair bazı söylentiler dolaşmaktadır. Bunların Doymaz tarafından ortaya atıldığını düşünen Kamil Bey yine "besle kargayı oysun gözünü" diyerek hayıflanmaya başlar. Hiçbir iyilik cezasız kalmıyor, der. Sefa Bey kendisinin de işe alıp yetiştirdiği bazı kişilerden, daha sonra ne kadar düşmanlık ve rekabet gördüğünü anlatarak onu teselli etmeye çalışır. Borç verince iyi adam, geri ödenmesini isteyince kötü adam olmuştur. Ne yazık ki, bazen merhametten maraz da doğmaktadır.



Şekil 38: Kamil Bey bazen yaptığı iyiliğe karşılık kötülük görmüştür. Ona en zor gelen de onun yetiştirdiği ustaların işini elinden alıp götürmeleri olmuştur. O kişileri itibarlı iş adamı rolü yaparken görmeye dayanamaz.

Bütün yapılanlara rağmen istenilen performans yakalanamamıştır. Zaten yapılan bir çok şey daha fazla gider anlamına gelmektedir. Buna karşılık getirileri ise henüz görülmemektedir. Kamil Bey'in ortağı Servet Bey bu sonuçlardan rahatsızdır. Yapılan yatırımları pek fazla gerekli

bulmamakta, bir an evvel ciro artışı olmasını beklemektedir. Böyle giderse, bu işten pek fazla bir kazancı olmayacağını düşünmeye başlamıştır. Sefa Bey onu bir süre daha sabırlı olmaya ikna eder.



Şekil 39: Kamil Bey bütün gayretlerine rağmen başarısız olmak üzere olduğunu görmektedir.

Kamil Bey çözümün daha fazla pazarlamada olduğunu düşünerek eski müşterileri ziyarete gider. Bir kısmı tahmin etmediği şekilde dostça karşılarken, bazı müşterilerden randevu bile alamaz. Bu şekilde davranılmasına alışkın olmayan Kamil Bey'i Sefa Bey " Sen derini kalınlaştıracaksın ki, her kendini bilmez zarar vermesin" diyerek sakınleştirir. Pazarlama müdürünün gayretine rağmen işler hala yeterince iyi gitmemektedir.

Yaz aylarında bir gün, Kamil Bey'in meslek lisesindeyken burs verdiği öğrencilerden biri olan Haldun Bey Yoldaş'ı ziyaret eder. Haldun Bey liseyi bitirince okumak ve çalışmak üzere bir akrabasının yanına, Almanya'ya gitmiştir. Şimdi Hamburg'da rüzgar enerjisi için kullanılan türbinlere parça üreten Aldo Rostfrei isimli butik bir işyerinin sahibidir. Almanlar onu Aldo olarak isimlendirmişler, o da bu ismi şirketine vermiştir. Rüzgar enerjisine verilen teşvikler nedeniyle Avrupa'nın her yerinde yeni santraller

kurulmaktadır. Onun işleri de artmaktadır. Almanya'da büyümektense, daha düşük maliyetler için Türkiye'ye gelip bir tesis yatırımı yapmayı, uzun vadede de buraya dönmeyi düşünmektedir. Yoldaş'ta gördüğü değişiklere çok sevinir. Ayrı bir yatırım yapmak yerine Yoldaş'ta üretim yapmak için Kamil Bey'le nasıl işbirliği yapabileceklerini sorar.

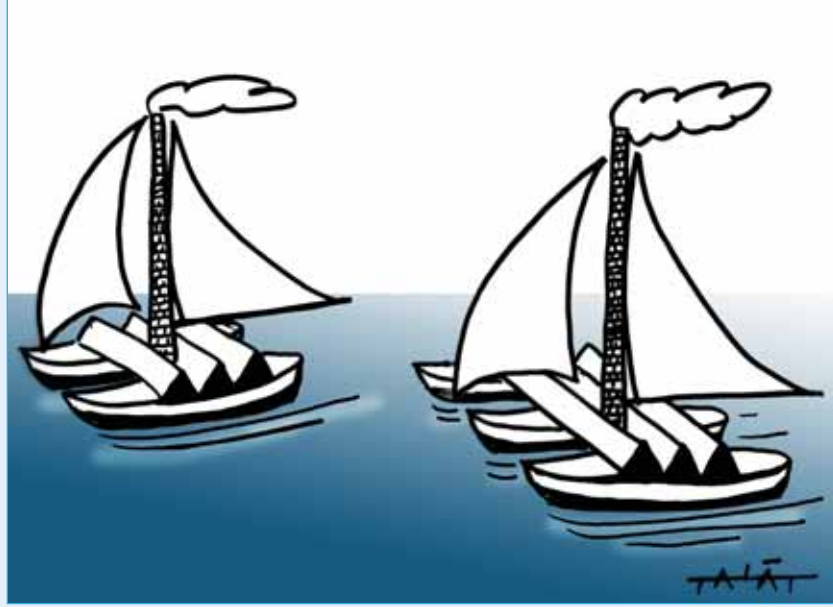
Yoldaş da civar ülkelere satış yaparken rekabet etmekte zorlanmaktadır. Aynı ürünleri Hamburg üzerinden satmaya çalışmak daha kolay olacaktır. Ayrıca, paslanmaz ürünlerin Avrupa ve Amerika'ya ihracatında çeşitli engellerle karşılaşmaktadır. Bu nedenle, Almanya'da Haldun Bey'in işyerinde son montaj ve paketleme yapılması gündeme gelir. Bu işlem sonucunda ürünlere "Made in Germany" etiketi konulacak, Avrupa'da satış çok kolaylaşırken diğer kıtalara da kolayca ihracat yapılabilecektir. Aldo Rostfrei için bazı ürünlerin imalatı Yoldaş tarafından yapılarak iki şirket için de maliyet avantajı sağlanabilecektir. Bir işbirliği anlaşması ile çalışmalara başlanır.

İkinci yıl şirketin büyümesi %13 oranında gerçekleşir. Tahsilat sorunu yaşanan müşteri siparişlerinin üretimine ön ödemeden sonra başlanmaktadır. Alınan önlemlerin sonucunda kârlılık artar. Nakit akışı sorunu azalarak devam etmektedir.

Almanya'daki faaliyetler ise meyvelerini vermeye başlamıştır. Hamburg'daki tersanelerden Yoldaş ürünleri için sipariş alan Haldun Bey, otomobil yan sanayinde ara ürün üreten şirketlerle de temaslar kurmuştur. Numuneler gidip gelirken birkaç deneme üretimi yapılmıştır. Ortadoğu Ülkeleri'nden de bazı siparişler alınır. Aldo

Rostfrei üretiminin bir kısmı artık Yoldaş tarafından yapılmaktadır. Kamil Bey kızı Meltem ile birlikte Hamburg'a giderek oradaki faaliyetleri izlemeye çalışır. Bu işler henüz önemli ciro artışına neden olmasa da Yoldaş'ın ürün çeşitleme politikasına göre ilerlemesini sağlamaktadır.

Sefa Bey Kamil Bey'e artık iki gövdeli katamaran teknesinden öteye geçerek, üç gövdeli trimaran teknesine dönüştüklerini ifade etmiştir. Başta sadece otomobil parçaları üreten Yoldaş ikinci grup olarak tersane ürünlerini ilave etmiştir. Şimdi artık rüzgar enerjisi sektörüne de üçüncü grup ürünlerini üretir duruma gelinmektedir. Bu beklenmedik gelişme şirketin daha sağlam temellere oturmasını ve satış için daha cazip hale gelmesini sağlayacaktır. Sefa Bey, Almanya üzerinden ihracat rüzgarını arkasına alacak olan Yoldaş'ın, bir trimaran yelkenli gibi üstün performans göstereceğini düşünmektedir. Rüzgar enerjisi sektörünün Yoldaş'a ihtiyacı olan rüzgarı sağlaması ilginçtir.



Şekil 40: Yoldaş otomobil parçalarına tersane ürünleri üretimini ilave edince katamaran gibi iki gövdeye sahip olmuştu. Rüzgar enerjisi sektörüne yapılan ürünlerle yeni bir gövdeye kavuşarak, artık üç gövdeli bir yelkenliye dönüşür.

Kamil Bey %5 hissesini Haldun Bey'e uygun şartlarda satarak onu kazanmaya ve devamlılığı sağlamaya karar verir. O olmasaydı belki de bu duruma gelemeyeceğini düşünmektedir.

Bu arada, Meltem Hamburg'da bir tasarım atölyesinde iş bulur. Kamil Bey'in daha sık Hamburg'a gitmesi için bir neden daha ortaya çıkar.

Bu arada Tunç ise, hisse devrinden elde ettiği parayı da iyi kullanamadığı için hâlâ borç batağındadır. Evine haciz gelmiştir. Kamil Bey isteksiz de olsa yardım etmek zorunda kalır. Bu dipsiz kuyuya ne kadar para girse de sonuç

alınamayacak, Tunç hayat tarzını değiştirmeden işlerini düzene sokamayacaktır. Ne yazık ki buna niyetli görünmemektedir. Kamil Bey, "bu çocuk başımın belası olmaya devam edecek", diye düşünür.

Yoldaş Paslanmaz'ı Satmak

Sefa Bey Yoldaş Paslanmaz'ın ismini içermeyen kısa bir tanıtım dosyasını, Kamil Bey ile birlikte seçtikleri az sayıda potansiyel alıcıya ulaştırır. Bunlar arasından ciddi ilgi gösterenler belirlenir. Bu arada İstikamet Danışmanlık Yoldaş için ayrıntılı bir sunum dosyası hazırlar. Burada maksat şirketin vitrinini oluşturmaktır. Özellikle de gelecek potansiyeli vurgulanmaktadır. Bir

taftan da bir veri odası daha doğrusu kilitli bir dosya dolabı oluşturulmaya başlanır. Bu dolaba şirketin geçmişi, organizasyon yapısı, çalışanları, finansal durumu ve gelecek öngörülerini ile ilgili bilgiler konur. İlgilenen kuruluşlar aradıkları bilgilere, Yoldaş'a gitmeden, orada ulaşabileceklerdir.

Alıcı adayları arasında bir finansal yatırımcı öne çıkmaktadır. Bu yatırımcı bir girişim sermayesi şirkettir. Büyümeye hazır şirketlere ortak olmakta ve sermaye katarak hızlı büyümelerini sağlamaktadır. Başarılı birkaç yıllık büyümeden sonra da şirketteki hisselerini yüksek değerden satıp ayrılmayı planlamaktadır. Bu yaklaşım ortakların stratejisi ile uyum gösterse de şirketin teklif ettiği rakam beklentilerinin altındadır.

Adaylar arasında bu sektörde büyümek isteyen yerli ve yabancı sektör şirketleri de vardır. Yeterli kaynağa sahip olup olmadıkları araştırılır.

Bazı rakip şirketlerden alım gücü olmadığı düşünülenler, sadece istihbarat amacıyla ilgilenme olasılığı nedeniyle listenin en altına kaydırılır. İsimleri sahtekarlık olaylarına karışan iki alıcı adayı listeden çıkarılır. Bunlardan biri sigorta şirketinden tazminat alabilmek için yangın çıkartmış, öbürünün ortakları sahte belge düzenleme suçundan soruşturmaya tabi tutulmuştur.

Bu arada Sefa Bey'in bazı meslektaşları da bazı adaylar getirmeye başlamışlardır. Bunlardan bir kısmı sadece kelepir arayan, pek de itibarlı olmayan kuruluşlardır. Onların tekliflerini değerlendirmeye bile almadan reddederler.

Öncelikle bir girişim sermayesi, bir yerli ve bir de yabancı üretici şirket ile görüşmelere devam

edilmesine karar verilir. Bu şirketlerle gizlilik anlaşması çerçevesinde yapılan görüşmelerden sonra en makul şirket değeri belirleme yöntemini teklif eden şirketle ön anlaşmaya varılır. Bu bir yerli paslanmaz çelik üreticisi şirkettir. Onlar da ürünlerini otomobil sektörüne pazarlamakta, kendi tesisleri büyümeye uygun olmadığından yeni bir yere taşınmak istemektedirler. Bu sırada Yoldaş'ın üretim hattına ve tesisin yanındaki Kamil Bey'e ait boş arsaya sahip olmak onlar açısından yeni tesise en hızlı geçiş anlamına gelmektedir. Bu adım onların uzun vadeli gelişme stratejilerine uygun olacaktır.

Yoldaş'ın diğer sektörlerde yapmış olduğu girişimler onlar için çok cazip görünmektedir. Almanya üzerinde ihracat yapabilmek hayal bile edemedikleri bir fırsattır.

Gerekli finansal, hukuki, ticari incelemeler ve görüşmelerden sonra şirket satışı için prensip olarak anlaşma sağlanır. Pazarlık aşamasında, Sefa Bey alıcı tarafın teklif yapmasını ister.

Yoldaş'ın değeri gelecek iki yıllık kâr da hesaba katılarak belirlenecektir. Bu Sefa Bey'e göre oldukça iyi bir tekliftir. En kötü şartlarda bile Kamil Bey'in beklediği rakamın da üstündedir. Teklife, yan taraftaki arsa için de cazip bir rakam koymuşlardır. Ayrıca, sahip olduğu teknik bilgi, tedarik bağlantıları ve müşteri ilişkilerinden yararlanmak için Kamil Bey'in küçük bir payla ortaklığını sürdürmesini isterler. Kamil Bey %10 hisseli ortak olarak kalmayı kabul eder. Bu satış şartları, en başta Kamil Bey'in amaçladığından farklı bir şekle dönüşmüştür. Ama, bu şekilde Kamil Bey yılların birikimini kendi kurduğu şirketin devamı için kullanmaya devam edebilecektir.

Strateji çalışması başlamadan önce düşünülen modelden farklı olarak şirketin satışı daha uzun bir sürece yayılmış, ama şirket değerini arttırmak üzere yapılan çalışmalar sonuç vermiştir. Kamil Bey'in hisselerinin bir kısmını şirkette tutarak küçük ortak rolünü üstlenmesi hobilerine ve tatile gerektiği kadar zaman ayırmasına olanak verirken, aynı zamanda birikimlerini şirketin geleceği için kullanmayı sürdürmesini de sağlamıştır. Servet Bey ise iki yıllık sürede yaptığı yatırımı iki katına çıkarmıştır. Haldun Bey şirketin ihracat faaliyetini ve Almanya'da kendi tesislerini yönetmektedir. Yeni şirkette, onun da %5 hisse ile devam etmesi istenmiştir.

Yaklaşık üç yıl önce Kamil Bey, şirketini Doymaz Çelik'e satıp kurtulmayı düşünürken, sektörde olup bitenlerden habersiz bir durumdadır. Başına gelenleri, kaderin bir cilvesi olarak kabullenmiştir. Bundan sonra yaşananlar ise, ona bir amacı olması gerektiğini ve ulaşmak için iyi düşünülmüş bir yol haritası oluştursa fırsatların ortaya çıkacağını göstermiştir. Rüzgardan yararlanmak ancak rotası belli olunca mümkündür. Kaderine terkedilmiş bir oto yan sanayi şirketinden, ticari araç parçaları üretmenin yanı sıra yatlarla da parça üreten bir ihracatçı konumuna gelebilmek, hedef belirlemekle başlayan zorlu ama heyecan verici bir süreçtir. Bu arada beklenmedik bir fırsatı değerlendirerek rüzgar enerjisi alanında üretim yapılmaya da başlanmıştır. Sefa Bey "tesadüfler hazırlıklı olana rastlar" der. Strateji çalışmalarına başladıklarında sandaldan yelkenli tekneye, yelkenliden de katamarana dönüşmeyi hayal ettiklerini anlatır. İlk amaçlanandan farklı olarak onlar üç gövdeli trimaran tekneye dönüşmüşlerdir. Kamil Usta bu süreçte kararlılıkla gayret göstererek hedeflerine ulaşmış,

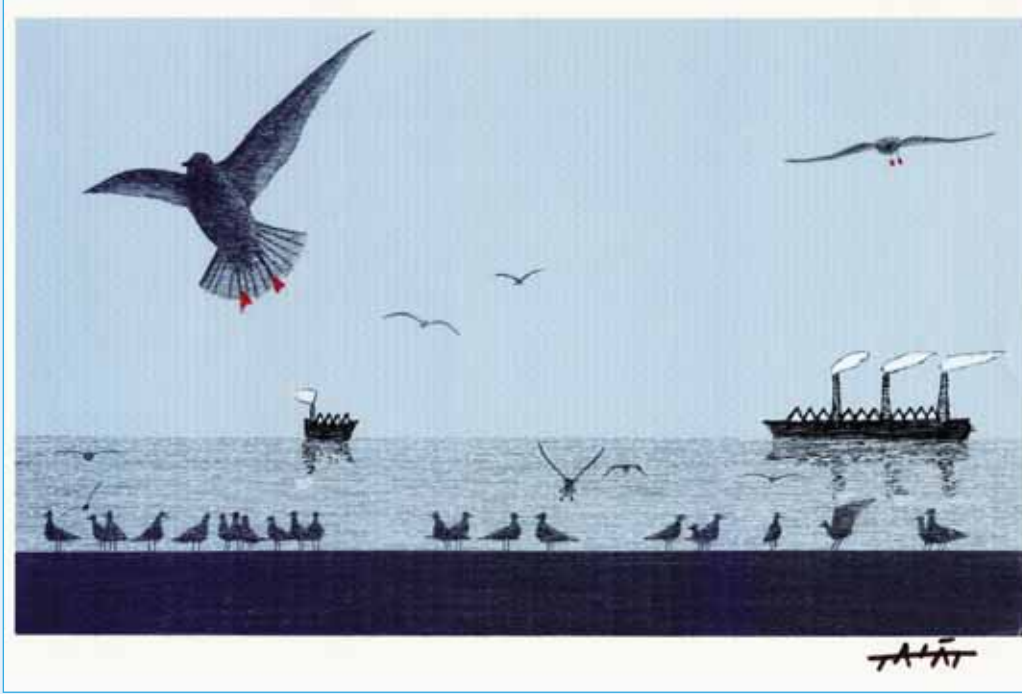
en önemlisi emektar çalışanlarının geleceğini güvence altına almıştır. Hâlâ işe yaradığını hissederek yaşadığı her anın keyfini çıkarmaktadır.

Yeni Yelkenli

Kamil Bey bir yaz günü Servet Bey ve Sefa Bey'i yeni satın aldığı yelkenli teknesine davet eder. Teknenin havuzluk kısmında pırıl pırıl bir paslanmaz levha göze çarpmakta, üstünde "ROTASI OLMAYAN YELKENLİYE HIÇ BİR RÜZGAR YARDIM EDEMEZ" yazmaktadır. Kamil Bey, "Bu, Yoldaş Paslanmaz şirketinin kaderini değiştiren sözdür." der.

Sefa Bey ise, aslında Yoldaş'ı ele geçirmeye kalkan Doymaz olmasaydı, bu başarılarla ulaşılmazdı, der. Nasıl kötü komşu ev sahibi yaparsa, bu süreçte de Doymaz'ın ortaya koyduğu seçeneğin verdiği rahatsızlık, Yoldaş'ın bu yola girmesine neden olduğu gibi bu mesafeyi katetmesi için gerekli iradeyi de yaratmıştır. Çoğu zaman strateji çalışmasına niyetlenmek için bir rahatsızlık gerekiyor ama o da yetmiyor. Sağlam bir irade olmadan strateji başarı ile uygulanamıyor.

Servet Bey, "Gazetede okudum Zekai Bey'i sahte evrak düzenlemekten hapse atmışlar, onu ziyaret edip bize istemeden de olsa faydalı olduğu için teşekkür etsek iyi olur." der. Kamil Bey bir kahkaha patlatır. "Hapiste olduğuna göre Meltem'le Haldun'un düşününe de Yoldaş Meslek Lisesinin açılışına da şeref konuğu olarak davet edebiliriz.")) der.



Şekil 41: Yoldaş'ın tamamına yakın hisselerini devralan şirket, artık yepyeni ufuklara açılmaya hazırdır.

4. SONSÖZ

Sayın Okuyucu,

Bu bölüme kadar okuma sabrı gösterdiğinizizi varsayarsak kitap hedefine ulaşmış demektir.

KOBİ'lerde en önemli mesele, şirket için strateji oluşturmaya ve uygulamaya kalkışan kişilerin değişim için şahsen örnek olmalarıdır. Lider konumundaki yöneticilerin kendi hayatlarında ve görevlerinde strateji prensiplerini uygulaması stratejik yönetimin kurum geneline ulaşmasını sağlar. Bu şekilde uygulamaya konan stratejik yol haritasında kurumun tek vücut olarak çalışması ve başarılı olması mümkündür. Şirkette aciliyet ve seferberlik atmosferinin sağlanması, amaca ulaşılacağına dair inancın oluşması başarı şansını arttıracaktır. Üst yönetimin "Bana dokumayan strateji bin yaşasın!" şeklinde bakışı ve olayları tribünden seyretmesi çalışanların sürece katılımını sınırlar. Bu nedenle şirket stratejisi konusundaki bir kitapçığın temelinde bireysel strateji yer almaktadır. Dönüşüme önderlik edenlerin bireysel hayatına yansıyan bir stratejik dönüşüm şirketin bütününde sonuçlar verecektir.

Hayat bize verilmiş en büyük hediyedir. Bireysel hayatımızdaki sorunların çözümü ve amaçlarımıza ulaşma isteği, bizi, bir strateji geliştirmeye ve dikkatli adımlar atmaya zorunlu kılmaktadır. Yaşadığımız her bir günü ve saati dikkatle kullanmak için stratejik bir yaşam tarzı geliştirmek gerekir. Bireysel açıdan bakıldığında strateji oluşturmak kadar zaman yönetimi de öne çıkmaktadır. Zamanı doğru kullanma stratejik yönetimin ta kendisidir. Stratejik yol haritasına sahip olmak yaşama anlam ve heyecan katar.

Şirketlerin %30'unun strateji oluşturmayı planladığı, bunların da sadece %30'unun bu çalışmaları sonuna kadar sağlıklı bir şekilde götürdüğü düşünülmektedir. Stratejik planları oluşturan yaklaşık %10'luk gruptan da sadece %30'unun stratejileri başarıyla uyguladığı tahmin ediliyor. Kaba hesapla, sistematik olarak strateji uygulayan şirketlerin sayısının %3 civarında olduğu varsayılabilir. Bu da bize gösteriyor ki geleceğe gelişigüzel yöntemlerle hazırlanmak yerine, bu işi ciddiye alan ve gereken zamanı harcayan şirketlerin rakibi çok az olacaktır. Yani, stratejik yönetimi alışkanlık haline getiren ve uygulayan şirketler büyük bir avantaj elde edebilir.

Stratejik yönetimin ilk adımında istihbarat çalışması sırasında karşımıza çıkan bilginin çokluğu bizlerin daha dikkatli olmasını gerektiriyor. Stratejik bilgilerin diğerlerinden ayırt edilmesi giderek zorlaşmaktadır. Rekabetçi istihbarat konusuna önem verilmesini öneririm.

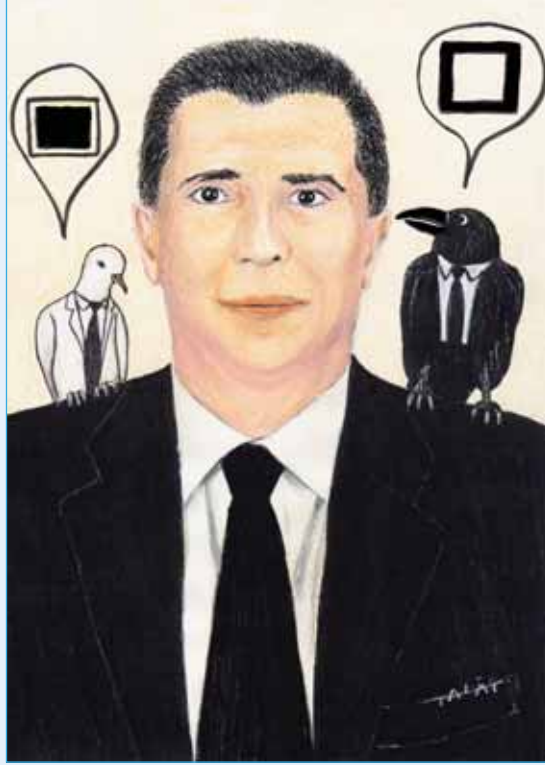
Strateji ve Stratejik Yönetim kavramlarının kitaplık raflarından çıkıp bireylerin hayatına ve atölye tezgahlarına kadar ulaşması gerektiği düşünülerek bu kitap yazılmaya gayret edildi.

Umarım bu kitap faydalı strateji kavramlarını açıklamakta ve stratejik yönetimi kolay uygulanabilir hale getirmekte başarılı olmuştur.

Geleceğin sis perdesini aralayarak bireysel ve kurumsal stratejilerinizi gerçekleştirmenizi ve başarıyla amaçlarınıza ulaşmanızı dilerim.

Saygılarımla,

Doç. Dr. Talat Çiftçi



Şekil 42: Strateji çalışması için alternatif bilgi kaynakları kadar alternatif yaklaşımlar da gereklidir. En önemli mesele herkesin baktığı şeylere bakıp, kimsenin görmediği yepyeni şeyler görebilmektir.

5. KAYNAKLAR

İstanbul Sanayi Odası tarafından 2004 yılından beri, tamamen gönüllü yazarların katkıları ile hazırlanan Kolay Bilgi seti KOBİ'ler için kolay ulaşılır ve kullanılabilir kılavuz kitaplarla önemli bir boşluğu doldurmaya çalışmaktadır. Bu kitapların yazarları uygulama deneyimleri ile stratejik konularda kısa ve öz metinler hazırlamışlardır. Bu kitaplar TOBB aracılığı ile yurt genelinde de dağıtılmış olup, yakın dönemde ISO internet sitesinde **ücretsiz** olarak kolayca ulaşılabilir durumda hizmete sunulmuştur. (www.iso.org.tr/tr/web/StatikSayfalar/Kutuphane_KolayBilgi.aspx) Okurlarımıza öncelikle bu kaynaklardan yararlanmaya çalışmalarını öneririm. Bu kaynaklar daha geniş kapsamlı yayınları da listelemektedir. Ayrıca aşağıda bazı ilave kaynakları da bulacaksınız.

İş planı hazırlamada kullanılabilecek faydalı kaynaklar olarak ISO Kolay Bilgi setindeki "Yeni İş Geliştirme" "Proje Yönetimi Kılavuzu" ve "Yeni Ürün ve Tesis Yatırımlarında Fizibilite" kitapları kullanılabilir.

Şirketlerin durum değerlendirmede kullanacağı önemli bir kaynak ISO Kolay Bilgi Setindeki "Sanayide Öz Değerlendirme" kitapçığıdır.

Şirket yönetiminde ve özellikle de kalite yönetiminde kullanılacak faydalı kaynaklar olarak Kolay Bilgi Setindeki " KOBİ Yönetim Yaklaşımı", "Sanayide Süreç Geliştirme için KAIZEN" "Toplam Verimli Yönetim "TPM"" ve "6 Sigma Kılavuzu" kitapçıkları önerilebilir.

Yeni ürün geliştirme için ISO Kolay Bilgi Setindeki "Endüstriyel Tasarım Kılavuzu" ve "Ürün Geliştirme" ve "Fikri Haklar" kitaplarından yararlanılabilir. Aynı serideki "İnovasyon" kitabı da her türlü yenilikçilik faaliyeti için yararlı olacaktır.

Şirketlerin marka politikalarını belirlemek için ISO Kolay Bilgi Setindeki "Markalaşma Kılavuzu" kitabı önerilebilir.

Projelere devlet desteği sağlayabilmek için ISO Kolay Bilgi setindeki "Devlet Destekleri" "Yenilikçilik ve ArGe Destekleri" kitaplarından yararlanılmalıdır.

Şirketlerde muhakkak bulunması gereken bu kitapları sadece kütüphanenizin raflarında değil çalışma masanızda bulundurmanızı ve kullanmanızı öneririm. Genç profesyonellerin yetişmesine böylesine büyük fayda sağlayacak bilgileri kolayca bulabileceğiniz başka bir kaynak bilmiyorum. Bilgisayar ortamında erişimin ve kullanımın kolaylığı önemli bir ilave avantajdır.

Ayrıca, internet yoluyla ulaşılabilen KOSGEB (www.kosgeb.gov.tr/Yayinlar/yayin.aspx) yayınları ve DPT yayınları (ekutup.dpt.gov.tr/imalatsa/imalatsa.asp) KOBİ'ler için önemli stratejik bilgi kaynaklarıdır.

Meraklısı için Stratejik Yönetim Alanındaki Güncel Kaynaklar:

1. Corporate Strategy

Igor Ansoff

Penguin Books, 1988

(Faydalı bir strateji klasiği.)

2. Rekabet Stratejisi: Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri

Michael Porter

Sistem Yayıncılık, 2000

(En çok önerilebilecek strateji kitabı.)

3. Strategic Management & Business Policy: A Methodological Approach

A.J. Rowe, R.O. Mason & K.E. Dickel
Addison Wesley, 1985

(Adım adım strateji konusunda bir kılavuz.)

4. The Art of Long View: Planning for the Future in an Uncertain World

Peter Schwartz

Doubleday/Currency, 1991

(Shell senaryo tekniği hakkında faydalı bir kitap.)

5. Co-opetition

A.M. Brandenburger ve B.J. Nalebuff
DoubleDay 1996.

(Oyun Teorisinin rakipler arasında işbirliğine uygulanması.)

6. Stratejik Düşünme: İş, Politika ve Günlük Yaşamın Rekabetçi Yanı

A. Dixit ve B. Nalebuff

Sabancı Üniversitesi, 2002

(Stratejide Oyun Teorisi uygulamaları ile ilgili çok faydalı bir kitap.)

7. R.S. Kaplan & D.P. Norton

Strateji Haritaları: Gayrimaddi Varlıkları Maddi Sonuçlara Dönüştürmek

Alfa Yayınları 2006

(Hedeflerle yönetim amacıyla Kurumsal Karne uygulaması ile ilgili olarak önerilebilir.)

8. Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution

H. Hammer & J. Champy

Harper Business, 1993

(Şirket yeniden yapılanması için bir klasik.)

9. Turning a Business Around: How to Spot Warning Signs and Ensure a Business Stays Healthy

Mark Blayney

How To Books, 2005

(İflas noktasına gelmiş şirketlerin dönüşümü ile ilgili pratik bir kitap.)

6. EK: STRATEJİ TARİHİNDEN PORTELER



Kaynak: Wikipedia

Sun Tzu (M.Ö. 500)

Bir Çinli general olan Sun Tzu, strateji konusunda "Savaş Sanatı" isimli önemli bir eser bırakmıştır. Kitabında sözünü ettiği görüşlerin bir kısmını orduların başında bizzat uygulamış bazılarını da danışman olarak başkalarına uygulatmıştır. Strateji belirleyen tarafın dikkat etmesi gereken unsurları açıkça ve net bir ifadeyle ortaya koymuştur. Örneğin, kendi güç ve zaafalarını bilmeyi, rakiple ilgili istihbarat seviyesine eşdeğer bir konuma yerleştirmiştir. Istihbarata çok önem verir, olabildiğince geniş kaynaklardan bilgi toplamayı önerir. Kazanma fırsatının rakip ve çevre hakkında toplanan bilgilerden, rakibin bir zayıf noktasından veya çevredeki bir unsurdan yararlanarak yaratılacağını söyler. İçinde bulunulan durum yeterince iyi anlaşılabilirse, yanıltıcı işaretlerle doğru olanlar kolayca ayırt edilebilir. Strateji oluşturulurken gizlilik ve sadelik hedeflenmelidir. Örneğin güç zaafa karşı konuşlandırılmalı, rakibin stratejisi tahmin edilmeye çalışılmalı ve kaçış noktaları öngörülmelidir. Eyleme geçmeden önce yeterli hazırlık yapabilmek için bütün kaynaklar seferber

edilmelidir. Mücadele başlamadan önce güçlü bir konuma geçilmelidir. Zaferin sonuçları ve ganimetleri destek olan bütün taraftarlara yararlı olmalıdır.

Bunların yanında, sadece kesinlikle kazanılabilecek bir mücadeleye girilmeli yoksa savaştan kaçınılmalıdır. Savaşta inisiyatifi almak önemlidir. Büyük bir güce karşı savaşmak zorunda kalındığında sadece savunma düşünülmelidir. Buna karşılık eğer saldırı yapılacaksa zayıf bir nokta hedeflenmelidir. Her an ortaya çıkabilecek beklenmedik durumlar için esneklik ve hız gereklidir. Tahmin edilebilecek hareketlerden uzak durulmalı, taktik tekrarından kaçınılmalıdır.

Sun Tzu der ki:

Kendini ve rakibini bilmezsen muhakkak kaybedersin,

Kendini bilir, rakibini bilmezsen % 50 şansın var.

Kendini ve rakibini bilersen kazanırsın.



Kaynak: Wikipedia

Cengiz Han (1162-1227)

Stratejileri ile daha sonraki nesillere örnek olmuştur. Bir bölgeye saldırmadan yıllar önce istihbarat çalışmaları yaptırmıştır. Ordu içinde, gruplaşmaya neden olan kabile ilişkilerinin yok edilmesi için, gelişigüzel bir şekilde bir araya getirilen erlerden onlu birimler oluşturmuştur. Ordunun sadece savaş zamanlarında bir araya getirilen kişilerden değil, bu işi meslek olarak üstlenen askerlerden oluşmasını sağlamış, bu şekilde eğitilmiş ve eyleme hazır bir orduya sahip olmuştur. Ordunun hızlı hareket etmesini

sağlamıştır. Örneğin, kışın Rusya'ya saldırı düzenlediğinde donmuş nehirleri kullanarak ordusunu hedefe kestirmeden ulaştırmıştır. Savaşta doğal kaynaklardan yararlanıp, gerektiğinde nehir yatağını değiştirerek rakibini susuz bırakmıştır.

Cengiz Han'ın bu ve benzeri taktikleri kullanarak uyguladığı strateji çok kısa bir zamanda bir dünya imparatorluğu kurmasını sağlamıştır.



Kaynak: Wikipedia

Miyamoto Musashi, (1584-1645)

Kahramanlık hikayeleriyle Japon Tarihinde seçkin bir yer edinen Samuray Miyamoto Musashi hakkında pek çok efsane ve hikaye mevcuttur. Japonya'da bu hikayelerden oluşan kitaplar ve seri halinde gösterilen bir televizyon dizisi yapılmıştır. Miyamoto'nun "Beş Halkanın Kitabı" isimli eseri, aslında bir samuray için kılavuz olarak yazılmış olmakla beraber, işletme yönetimi alanında da kullanılabilecek çeşitli strateji kavramlarına değinmektedir. Bu kitapta, durum analizi ve paydaşlar ile ilgili pek çok kavram kolay anlaşılabilir bir şekilde işlenmiştir. Örneğin, müşteriye tehlikeden korunması gereken bir kişi olarak da bakılabilir. Benzer şekilde rakip de farklı silahları kullanan bir

samuray olarak görülebilir. Rakibin ve sizin hangi silahları iyi kullanabildiğiniz, rekabetin veya çatışmanın gerçekleşmesi gereken yeri belirleyebilir. Kargıya sahip olan samuray kavgayı açık alanda yapmalıdır. Sadece kamaya sahip olan samuray ise rakibi ile dar bir koridorda karşılaşmayı tercih edecektir.

Amacını bilmek gereksiz mücadelelerden kaçınmayı ve odaklanmayı sağlar. Kendini tanımak ve rakibinin özelliklerini bilmek gereksiz riskleri azaltır. En avantajlı mücadele şekli ve yerini belirlemeyi, doğru yönlenmeyi sağlar. Farklılık içeren silah ve stratejilerin etkin olarak kullanılmasına fırsat verir. Tek başına savunmaya odaklanmak sonuç almak için yeterli değildir.



Kaynak: Wikipedia

Karl von Clausewitz (1780-1831)

Prusyalı bir general olan von Clausewitz'in kitabı, "Savaş Üzerine" (Vom Kriege) günümüzde askeri okullarda hala strateji alanında ders kitabı olarak kullanılmaktadır.

Savaşı, kalem yerine kılıç kullanan bir politika olarak tanımlaması ile ünlüdür. Savaş politik bir mücadelenin sadece bir parçası olarak değerlendirilmeli, bir stratejist görünmeyen parçaları zihninde birleştirerek çerçevenin bütününe görebilmelidir.

Gelişmelere göre savaş sırasında da strateji değiştirilebilmelidir. Karl von Clausewitz strateji oluşturmak için tarihsel vakaların incelenmesine özel önem vermiş ve her yeni durum için özel bir strateji oluşturulmasının gereğini vurgulamıştır. Örneğin, bir sel baskını bile stratejik silah olarak kullanılabilir.

OKUYUCUNUN BİREYSEL STRATEJİ NOTLARI

ADIM 1. İSTİHBARAT

1.1 BİREYSEL ÖZDEĞERLENDİRME

1.2 DIŞ ORTAM ANALİZİ

1.3 GELECEK ÖNGÖRÜSÜ

ADIM 2. İSTİKAMET

2.1 AMAÇ BELİRLEME

2.2 STRATEJİK SEÇENEKLERİN OLUŞTURULMASI

2.3 YOL HARİTASI

2.4 İŞ PLANI VE FİZİBİLİTE

ADIM 3. İCRAAT

3.1 STRATEJİK HAZIRLIK

3.2 EYLEM

3.3 SONUÇLARIN DEĞERLENDİRİLMESİ VE GERİ TEPKİ

OKUYUCUNUN KURUMSAL STRATEJİ NOTLARI

ADIM 1. İSTİHBARAT

1.1 ŞİRKET ÖZDEĞERLENDİRMESİ

1.2 DIŞ ORTAM ANALİZİ

1.3 GELECEK ÖNGÖRÜSÜ

ADIM 2. İSTİKAMET

2.1 AMAÇ BELİRLEME

2.2 STRATEJİK SEÇENEKLERİN OLUŞTURULMASI

2.3 YOL HARİTASI

2.4 İŞ PLANI VE FİZİBİLİTE

ADIM 3. İCRAAT

3.1 STRATEJİK HAZIRLIK

3.2 EYLEM

3.3 SONUÇLARIN DEĞERLENDİRİLMESİ VE GERİ TEPKİ



KOBİ'ler ülkelerin ekonomilerinde çok önemli bir yer tutmalarına rağmen basında ve yönetim bilimleri kaynaklarında yeterince yer bulamayabilirler. Çoğu iş idaresi kitapları da KOBİ'lere dönük şekilde hazırlanmamıştır. Bu ihtiyacı karşılamak üzere hazırlanan ISO Kolay Bilgi seti çerçevesinde yayınlanan bu kitap KOBİ'ler için Stratejik Yönetim tekniklerini örneklerle anlatmaya çalışmaktadır. Kitapta, strateji uygulamayan şirketlerin başarısız oldukları durumları örneklerle anlatan bir bölüm bulunmaktadır. İstihbarat, istikamet ve icraattan oluşan üç adımda, Stratejik Yönetim teknikleri tanıtıldıktan sonra, bir öykü bu tekniklerin kullanıldığı bir örnek vaka olarak sunulmuştur. Stratejik Yönetim süreçleri basit örnek, veciz söz ve çizimler kullanılarak renkli bir şekilde anlatılmaya çalışılmıştır.



**İSTANBUL
SANAYİ ODASI**

Meşrutiyet Caddesi No. 62 Tepebaşı 34430 - İstanbul Tel: (0212) 252 29 00 Faks: (0212) 249 50 07 e-posta: kobi@iso.org.tr
ISO Yayın No: 2011/32

