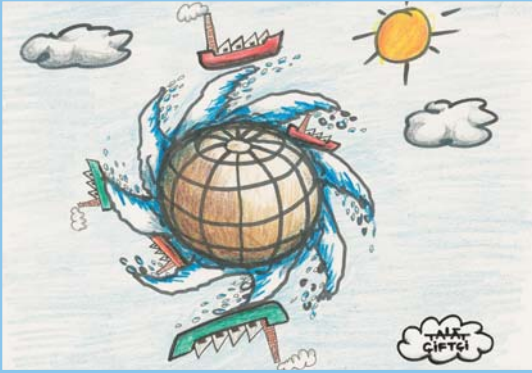




STRATEJİK YÖNETİM

CEP KİTABI
Tsunamilerde
Ekmek Teknesini
Yüzdürmek

KOLAYBİLGİ



STRATEJİ VE STRATEJİK YÖNETİM
İSTİHBARAT - İSTİKAMET - İCRAAT
STRATEJİK TEHLİKELER

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

STRATEJİK YÖNETİM CEP KİTABI

Tsunamilerde
Ekmek Teknesini Yüzdürmek

Yazan ve Resimleyen

Doç. Dr. Talat Çiftçi

ISO Yayın No: 2011/33
ISBN: 978-605-137-022-4 (BASILI) **Sertifika No:**19176
© Üç Adımda Stratejik Yönetim,

Istanbul Sanayi Odası, İstanbul 2011

Grafik Tasarım,
Mürettebat Reklamcılık ve İletişim Hizmetleri Ltd. Şti.

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

STRATEJİK YÖNETİM

CEP KİTABI

Tsunamilerde Ekmek Teknesini Yüzdürmek

ÖNSÖZ 7

GİRİŞ 9

1. STRATEJİ VE STRATEJİK YÖNETİM 11

1.1 TSUNAMİLERLE YAŞAMAK 12

1.2 STRATEJİ NEDİR? 14

1.3 STRATEJİK YÖNETİM NEDİR? 16

1.4 KOBİLER İÇİN STRATEJİK YÖNETİM 18

1.5 ÜÇ ADIMDA STRATEJİK YÖNETİM 20

2. BİRİNCİ ADIM: İSTİHBARAT 23

2.1 STRATEJİK İSTİHBARAT 24

2.2 ÖZDEĞERLENDİRME 26

2.2.1 ŞİRKETİN REKABET GÜCÜ 28

2.2.2 ÜRÜNLERİN REKABET GÜCÜ 30

2.3 DIŞ ORTAM ANALİZİ 32

2.4 STRATEJİK GELECEK 34

2.5 ÜÇ SENARYO 36

STRATEJİK YÖNETİM CEP KİTABI

Tsunamilerde Ekmek Teknesini Yüzdürmek

3. İKİNCİ ADIM:

39

İSTİKAMET

- | | | |
|-------|--|-----------|
| 3.1 | İSTİKAMET BELİRLEME YÖNTEMİ | 40 |
| 3.2 | HEDEF BELİRLEME | 42 |
| 3.3 | STRATEJİK SEÇENEKLER | 44 |
| 3.3.1 | İSTİHBARATTAN İPUÇLARI
YAKALAMAK | 46 |
| 3.3.2 | ÜRÜNLERLE REKABET SEÇENEKLERİ | 48 |
| 3.3.3 | TEKNOLOJİK REKABET SEÇENEKLERİ | 50 |
| 3.3.4 | ORTAKLIK VE SATIN ALMALAR | 52 |
| 3.3.5 | ŞİRKETİ SATIŞA HAZIRLAMAK | 54 |
| 3.4 | STRATEJİK SEÇENEKLERDEN YOL HARİTALARI
HAZIRLAMAK | 56 |
| 3.4.1 | TEMEL YOL HARİTASI | 58 |
| 3.4.2 | FIRSAT YOLU | 60 |
| 3.4.3 | RİSK YOLU | 62 |
| 3.5 | İŞPLANI VE FİZİBİLİTE | 64 |

4. ÜÇÜNCÜ ADIM:

67

İCRAAT

- | | | |
|-----|---|-----------|
| 4.1 | YOL HARİTASI İLE HEDEFE YÜRÜMEK | 68 |
| 4.2 | STRATEJİK HAZIRLIK | 70 |
| 4.3 | EYLEME GEÇİŞ | 72 |
| 4.4 | BAŞARININ SIRRI: TAKİP, TAKİP, TAKİP | 74 |
| 4.5 | SORUN ÇÖZME | 76 |
| 4.6 | SONUÇLARIN DEĞERLENDİRİLMESİ | 78 |

STRATEJİK YÖNETİM CEP KİTABI

Tsunamilerde Ekmek Teknesini Yüzdürmek

5. STRATEJİK TEHLİKELER

81

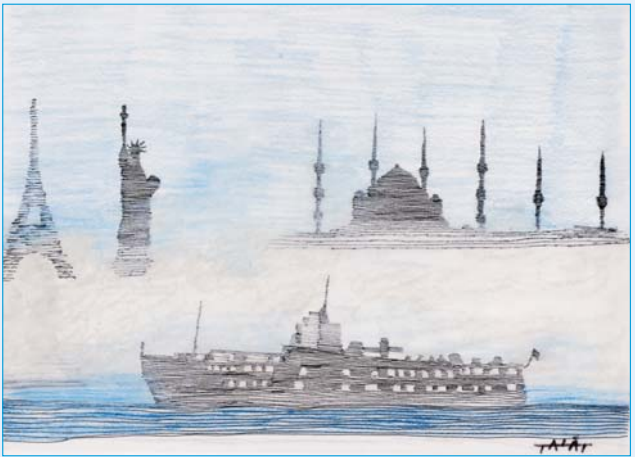
- | | | |
|-----|------------------------------|----|
| 5.1 | ŞİRKET NASIL BATIRILIR? | 82 |
| 5.2 | FİZİBİLİTESİZ YATIRIM YAPMAK | 84 |
| 5.3 | SAHTEKARLA İŞ YAPMAK | 86 |
| 5.4 | MESLEK SIRLARINI KAYBETMEK | 88 |
| 5.5 | YÖNETİM SORUNU | 90 |
| 5.6 | SAVURGANLIK | 92 |
| 5.7 | İÇ SAVAŞLAR | 94 |

6. SON SÖZ

97

EK: KAYNAKLAR

99



Günümüzde küresel krizler nedeniyle faaliyet gösterilen pazarlar hızlı bir şekilde değişiyor. Artık bir şirketi yönetmek belirsizlikler açısından siste yol almaya benziyor. Karşımıza neyin çıkacağına belli olmadığı bir dönemde yaşıyoruz. Geleceği öngörerek fırsatlardan yararlanmak kadar riskleri belirleyerek korunmak da kaçınılmaz oluyor.

İstanbul Sanayi Odası tarafından 2009 yılında **Kolay Bilgi** serisinde yayınlanan, **Üç Adımda Stratejik Yönetim** isimli kitabımın yoğun ilgi görmesi ve internetten oniki bin kadar indirilmiş olması bizleri çok sevindirdi. Gelen talepler doğrultusunda, yol haritası çizmek isteyen küçük şirketlere destek olmak üzere bu cep kitabı kaleme alındı. Bu arada, bireysel hedefim Stratejik Yönetim'i farklı ve yalın bir bakış ile anlatmak oldu. Kitapta tartışılan teknikleri seçerken tarafımdan uygulanmış olmasına dikkat ettim.

Bu kitapçığın yazılmasına, görüş ve eleştirileri ile emeği geçmiş olan Sayın İrfan Onay, Zerrin Soysal, Gonca Ündül, Burçin Değirmencioğlu, Kaan Dericioğlu, Ataman Onar, ve Dr. Gülen Çiftçi'ye teşekkür borçluyum. Resimleme konusunda önerileri için Sayın Tayyar Özkan, Galip Tekin ve İrfan Sayar'a minnettarım. Kitabın tasarımı için Mürettebat çalışanları adına Sayın Murat Temiz'e müteşekkirim.

Yıllar önce yazdığı **Kalite Cep Kitabı** ile faydalı bir örnek yaratan saygıdeğer dostum **Prof. Dr. İbrahim Kavrakoğlu**'na bu kitabı ithaf ediyorum.

Saygılarımla,

Doç. Dr. Talat Çiftçi

İstanbul, 2011

NOTLAR:

- 1) Bu kitabın indirilebildiği internet adresi
http://www.iso.org.tr/tr/web/statiksayfalar/kutuphane_kolaybilgi.aspx
- 2) Yazarın stratejik görüşleri için blog adresi: www.stratejikyol.blogspot.com
- 3) Görüş, Öneri ve Sorular için strateji@biosfer.com.tr

Stratejik Yönetime Giriş ve Tanımlar

Üç Adımda Stratejik Yönetim

3 Adım

1. Adım İstihbarat

Rekabet Ortamının İncelenmesi

Stratejik
Bakış

2. Adım İstikamet

Stratejik Seçeneklerin Belirlenmesi
Yol Haritalarının Geliştirilmesi

Stratejik
Seçenekler

3 Yol
Haritası

3. Adım İcraat

Yol Haritası İzlenerek Hedeflere Ulaşılması

Hedefe
Ulaşmak

Stratejik Tehlikeler

Stratejik Yönetim uygulamalarının küçük şirketlerde yaygınlaştırılması için daha önce yazılan **Üç Adımda Stratejik Yönetim: İstihbarat- İstikamet-İcraat** isimli kitap bu önemli alana giriş niteliğindedir. Bir uygulama kılavuzu olarak kaleme alınan bu cep kitabının kurgusu karşı sayfadaki akım şemasında özetlenmiştir.

İlk bölümde strateji ve Stratejik Yönetim kavramları küçük ölçekli şirketler için sadeleştirilerek tanımlanmıştır. İlerleyen bölümlerde ayrıntılı olarak tartışılacak olan, Üç Adımda Stratejik Yönetim yaklaşımına kısa bir giriş yapılmıştır.

İkinci bölümde **İstihbarat** yani stratejik bilginin şirket içi ve rekabet ortamından toplanması konusu incelenmiştir. Bu aşamada şirketin önüne çıkabilecek beklenmedik iyimser ve kötümser senaryolar tanımlanmıştır.

Üçüncü bölümde **İstikamet** yani Yol Haritası hazırlama ayrıntılı olarak tartışılmıştır. Önce öneri ve fikirlerin serbestçe ortaya konması suretiyle zengin bir stratejik seçenekler listesi hazırlanır. Daha sonra bütün bu seçenekler arasından sadece şirketi hedefine götürenler belirlenir. Bu seçenekler biraraya getirilerek gerçekçi bir Temel Yol Haritası oluşturulur. Temel Yol Haritası, iyimser ve kötümser senaryolar için geliştirilen Fırsat Yolu ve Risk Yolu ile desteklenir. Bu şekilde **Üç Yol** Haritası'ndan oluşan bir oyun planı hazırlanır.

Dördüncü bölümde ise şirketi hedeflerine ulaştıracak Temel Yol Haritası üzerinde hızla ilerlemek için neler yapılacağı yani **İcraat** adımı tartışılmaktadır.

Beşinci yani son bölümde, şirketlerin sıkça karşılaştığı stratejik tehlikeler ve alınabilecek önlemler tartışılmaktadır.

Her bölümün sonunda konu ile ilgili bazı sorular listelenmiştir. Bu soruları kendi şirketi için cevaplamaya çalışan bir yönetici çevreye stratejik gözle bakmaya başlayabilir. Bu kitapçığın bütünü üzerinde çalışılarak stratejik bir Yol Haritası oluşturulması mümkündür.

Bu cep kitabında çok sayıda özgün resim ve bazı şemalar kullanılmıştır. Resimlerde sanayi kuruluşu bir ekmek teknesi, sanayici de ekmek teknesinin kaptanı olarak gösterilmiştir.

Kitapçığın sonuna meraklı okuyucular için kaynaklar eklenmiştir.



1

STRATEJİ VE STRATEJİK YÖNETİM

Şirketler için Stratejik Yönetim süreci **istihbarat, istikamet ve icraat (ÜÇ ADIM)** olmak üzere üç adımdan oluşur. İstikamet belirleme aşamasında geliştirilen **Temel, Fırsat ve Risk Yol Haritaları (ÜÇ YOL)** bir bütün olarak düşünülmelidir.

Stratejik Yönetim = ÜÇ ADIM - ÜÇ YOL



1.1

TSUNAMİLERLE YAŞAMAK

İki Bin'li yılların yeni bir çağın başlangıcı olabileceği konuşuluyordu, ancak doğrusu bu kadar çok kargaşanın yaşanabileceğini kimse beklemiyordu. Amerika'da İkiz Kule'lere yapılan saldırılardan sonra savaşlar ve finansal krizler birbirini takip etti. Küresel çevre felaketleri ve iklim değişikliği gündeme yerleşti.

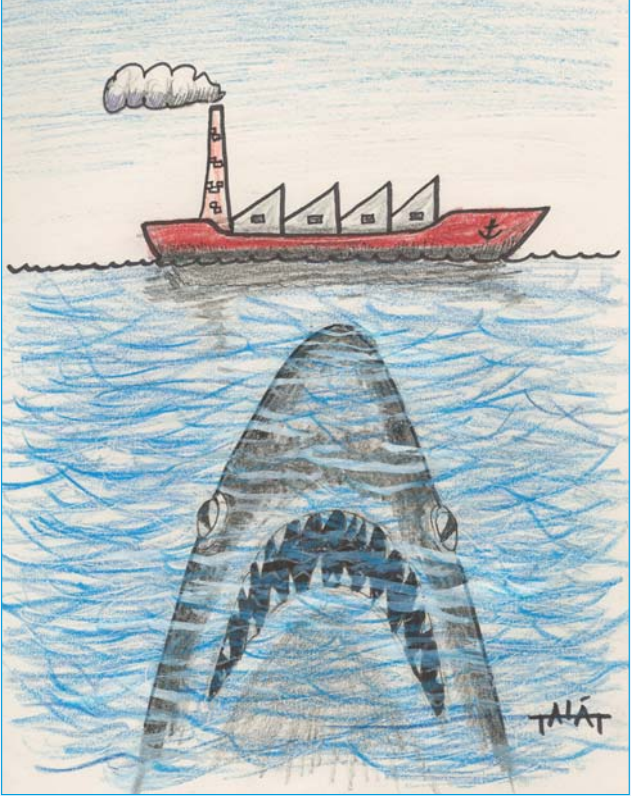
Günümüzde yedi milyar insanı barındırmakta zorlanan dünyamızın, gelecek elli yılda on milyara çıkacak nüfusun gereksinimlerini nasıl karşılayacağı bilinmiyor. Bazı tahminlere göre tarih boyunca yeryüzünde sadece yüz milyar insan yaşadı. Bu sayının onda biri kadarının aynı anda kaynakları tüketerek yaşamaya çalışmasının yaratacağı küresel çevre sorunları felakete dönüşebilir.

Artık internet ile kolayca bilgiye ve birbirlerine ulaşabilen kitleler bütün kurulu düzenleri yerinden oynatabiliyorlar. 2011 Baharı'nda Tunus'ta başlayan isyan, hızla diğer ülkelere yayılabiliyor. Savaşlar ve küresel krizler günümüze damgasını vuruyor. Yunanistan ve İtalya gibi ülkeler iflasın eşiğine sürüklenirken dengeler bozuluyor, eksenler kayıyor.

Öte yandan Küresel İklim değişikliğinin etkileri ve doğa olayları gündemden inmiyor. Japonya'da peşpeşe yaşanan deprem, tsunami ve nükleer reaktör yangını bir anda bütün dünyada korku yaratıyor. Tsunami dalgaları okyanusu aşır Amerika kıtasına kadar ulaşabiliyor. Benzer şekilde yanardağ ve tayfun gibi diğer doğal felaketler de uçak yolculuklarını durduruyor, insanları göçe zorluyor. Afrika kıtasında açlık ve susuzluk nedeniyle milyonlarca insan yollarda. Macaristan'da bir atık çamur barajı yıkılınca kirlilik Tuna Nehri üzerinden birçok ülkeye ulaşıyor. Meksika körfezinde bir petrol platformu yangını okyanusa petrol akıtarak tarihin en büyük çevre felaketlerinden birine neden oluyor. Yerel olarak Van Depremi ve su baskını gibi olaylar can kayıplarına neden oluyor ve ekonomik faaliyetleri durma noktasına getirebiliyor.

Özet olarak, yeni binyılın başında çevremize stratejik gözle bakmak kaçınılmaz oluyor. Krizlerde hep beraber yanlış yönde koşmaya başlayan çoğunluktan farklı olmak gerekiyor. Doğru kararlar almak için stratejik sağduyu ve yöntemlere ihtiyaç duyuluyor.

Bu bölümde, strateji ve Stratejik Yönetim kuralları sadeleştirilerek küçük ve orta ölçekli işletmelere uygun şekilde tanımlanmaya çalışılacaktır.



Stratejik Sorular:

- Şirketinizi son dönemde etkileyen en önemli küresel gelişme nedir?
- Beklenmedik bir fırsat veya tehdit ortaya çıktı mı?

1.2

STRATEJİ NEDİR?

Askeri bir kavram olarak doğan strateji günümüzde şirketler için temel yönetim sistemi olarak karşımıza çıkmaktadır. Strateji geliştirmek için, pazardaki müşteri ve rakiplerin adımlarını öngörmek gerekir.

Strateji, en basit tanımla, şirketi bulunduğu yerden ulaşılması hayal edilen hedefe götüren bir Yol Haritası'dır. Özellikle dış şartların değişken ve hedeflerin ulaşılması zor olduğu durumlarda stratejiye duyulan gereksinim artar. Şirketlerin sahip olduğu stratejik seçeneklerinin çokluğu doğru kararlar verilmesine yardımcı olur.

Strateji, çoğu zaman satranca benzetilir. Satrançtaki gibi bir oyuncu, karşı tarafın ne kadar çok adımını tahmin edebilirse o kadar başarılı olur. Ayrıca, rakibin hamlelerine karşı hazırlıklı olmak ve alternatifler geliştirmek gerekir. Beklenmedik hamleler yapan taraf inisiyatifi ele geçirecek avantaj sağlayabilir.

Gerçek hayatta ise rekabetin kuralları satrançtan çok daha karmaşıktır. Ayrıca satranç tahtası üstündeki kadar eşit oyuncular ve adil bir rekabet ortamına rastlanamaz. Günümüzde hızlanan küresel gelişmeler rekabetin çok boyutlu bir satranç oyununa dönüşmesini sağlamıştır. Artık, yerel şirketler de küresel gelişmelerden etkilenmekte ve çok sayıda faktörü aynı anda düşünmek zorunda kalmaktadır. Şirket stratejileri yerel ve sektörel olmaktan çıkmış, küresel bir nitelik kazanmıştır.

Özetle strateji, gerçek hayatta oynanan karmaşık bir satrançtır. Çoğu zaman rakibin hamleleri görülemez ve pazardan güvenilir bilgi elde edilemez. Oyuncular taraf değiştirebilir, fırsatlar ve tehlikeler beklenmedik şekilde ortaya çıkabilir. Krizler fırsata, dost düşmana dönüşebilir. Bütün bu belirsizliklere rağmen şirketler gelecek ile ilgili hızlı kararlar vermek zorundadır.

1.3

STRATEJİK YÖNETİM NEDİR?

Stratejik Yönetim, amaçlanan konuma ulaşmak üzere yapılması gereken eylemlerin tümüdür. Bir başka deyişle, belirlenen hedefler için Yol Haritası oluşturmakla birlikte uygulayarak sonuca ulaşmaktır.

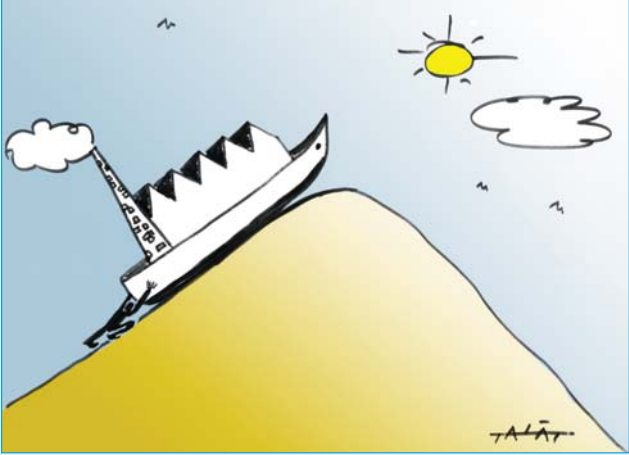
Strateji geliştirmek için yapılacak ilk iş, şirketin mevcut durumunun belirlenmesi ve gerçekçi bir hedefin kararlaştırılmasıdır. Ardından mevcut durum ile varılmak istenen konum arasındaki fark ortaya konulmalıdır. Bu aşamadan sonra da bu farkın nasıl bir Yol Haritası ile kapatılacağı belirlenmelidir.

Bazı hedeflere ulaşılabilmesi için şirket içinde alınacak önlemler yeterli olabilir. Örneğin, yeni ürün geliştirme veya kalite faaliyetleri dış faktörler tarafından engellenmeden kuruluş içinde sürdürülebilir. Kurumsal yapılanma faaliyetleri de içe dönük bir şekilde gerçekleştirilebilir. Bu çalışmalar şirketin uzun soluklu hedeflerine ulaşması için gerekli ön hazırlıklardır.

Her başarılı Stratejik Yönetim sürecinin sonunda, şirkette Stratejik Yönetim deneyimlerinin kurumsallaştırılması düşünülmelidir. Örneğin, rakiplerle ve ürünlerle ilgili dosyalar, strateji çalışmalarından bağımsız olarak, devamlı güncelenmelidir.

Stratejik Yönetim konusunda çok sayıda yöntemden yararlanmak mümkündür. Bu kitapçıkta **Üç Adımda Stratejik Yönetim** sadeleştirilmiş bir şekilde tartışılacaktır.

- Strateji bir amaca ulaşmak için belirlenen yol haritasıdır.
- Stratejik Yönetim ise, bu yol haritasını oluşturmak ve uygulayarak şirketi başarıya ulaştırmaktır.



Stratejik Sorular:

- Şirketiniz hedeflerine ulaşmak için bir Yol Haritası'na sahip mi?
- Bu Yol Haritası için şirketin birimleri neler yapmaları gerektiğini biliyor mu?
- Bu Yol Haritasının önderleri var mı?

1.4

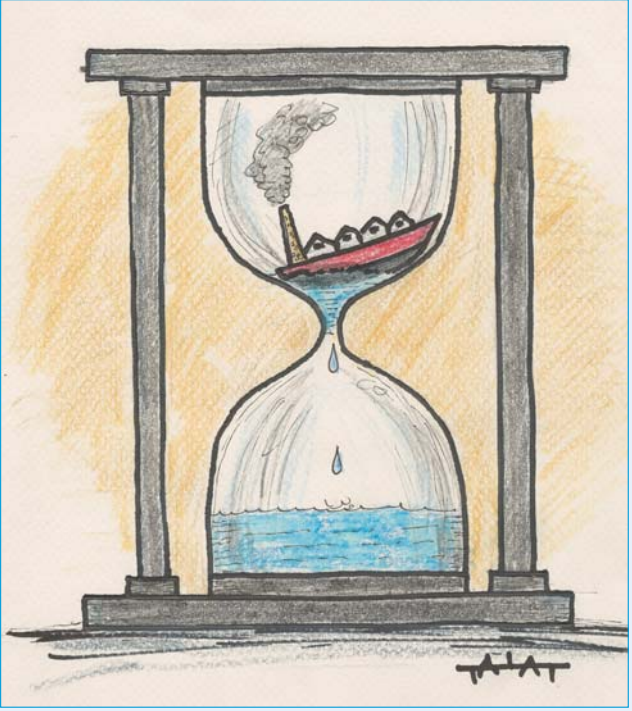
KOBİLER İÇİN STRATEJİK YÖNETİM

Küçük şirketler çoğu zaman mevcut durumu koruyarak yaşam mücadelesi vermektedir. Özellikle fiyat rekabetinin öne çıktığı sektörlerde işletmelerin maliyeti azaltma gayreti yeniliğe yönelik çalışmaların önüne geçebilir. Oysa günümüzde, pazardaki yerini korumak için bile yeni ürün üretmek gerekmektedir.

Küçük ve orta ölçekli şirketlerde kapsamlı strateji çalışmaları yapılması ve küresel gelişmelerin yakinen takip edilmesi beklenemez. Ancak küçük şirketler de fırsatların ortaya çıkarılması kadar, risklere karşı tedbirleri almak için stratejik düşünmek zorundadır. Bu strateji çalışmaları mümkün olduğu kadar basit adımlarla gerçekleştirilmelidir. Ayrıca, çalışanlar tarafından sahiplenilen, kolay anlaşılabilir bir Yol Haritası oluşturulmalıdır.

Küçük şirketler için bile Stratejik Yönetim'i kaçınılmaz hale getiren bazı önemli projeler şunlardır:

- a- Yeni Bir Pazara veya Sektöre Giriş
- b- Yeni Tesis Yatırımı
- c- Yeni Ürün Geliştirme
- d- Şirket Alım-Satımı, Ortaklıklar



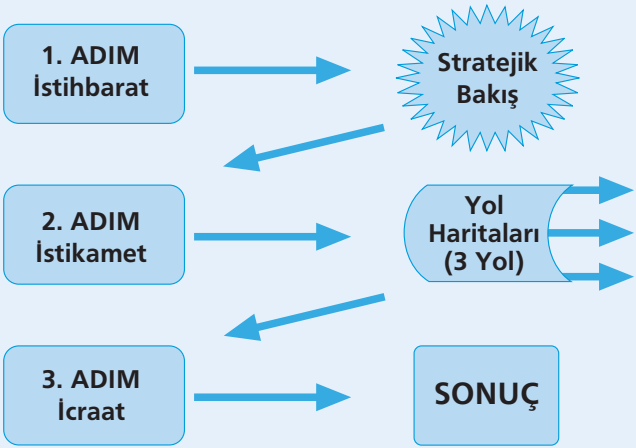
Stratejik Sorular:

- Şirketinizde önemli yatırım projeleri için fizibilite çalışması yapılıyor mu?
- Şirkette olası risklere karşı tedbir alınıyor mu?

1.5

ÜÇ ADIMDA STRATEJİK YÖNETİM

Stratejik Yönetim sürecini üç temel adım olarak sadeleştirebiliriz. Bu adımlar sırasıyla bilgi toplama (**istihbarat**), yön belirleme (**istikamet**) ve eylem (**icraat**) olarak özetlenebilir.



Birinci Adımda bilgi toplama (**İstihbarat**) çalışması ile şirketin ve içinde bulunulan sektörün durumu belirlenir. Stratejik bilgi toplama inatla sayısal bilgilere ulaşmayı gerektirir. Sektörde yakın zamanda beliren trendlerden, gelecekte yaşanması mümkün olan değişim öngörülme çalışılır. Bir taraftan şirket rakiplerle kıyaslanırken, öbür taraftan da pazardaki gelişmeler ve talepler incelenerek, fırsatlar ve riskler belirlenmelidir. Amaç çevrede kimsenin göremediği fırsatları bulmaktır.

İkinci Adımda, pazar ile ilgili güncel bilgilerden yararlanarak şirket için yeni bir Yol Haritası (**İstikamet**) ortaya konur. Bu maksatla atılacak adımları belirlemek kadar, rakiplerin karşı hamlelerini öngörebilmek ve ilgili tedbirleri almak da önemlidir. Görüş açısını, beklenmedik olumlu ve olumsuz gelişmelere göre yaratıcı senaryolar ile genişletmek faydalı olur. Engellerle karşılaşıldığında yön değiştirmeye hazırlıklı olabilmek için, Temel Yol Haritası'na ilaveten Fırsat ve Risk Yol Haritaları (**Üç Yol**) hazırlanır.

Üçüncü Adım, Yol Haritası'nı gerçekleştirmek için yapılan eylemlerden (**İcraat**) oluşur. Eyleme geçmeden önce yapılması gereken ön hazırlık ve denemeler, hatadan çok geç olmadan dönülmesine fırsat verir. Gerekirse Yol Haritaları ve fizibilite çalışmaları yeniden hazırlanır. Bu hazırlık dönemi başarı ile aşıldıktan sonra şirkette topyekün seferberlik ilan edilir. Bu süreçte ortaya çıkabilecek fırsatlardan faydalanılması kadar, krizlerin ve risklerin de yönetilmesi gerekir.

Yukarıda sözü edilen üç adım, bir temel üzerine çıkılan katlar olarak da düşünülebilir. Bilgi toplama aşamasındaki bir hata, strateji belirlemede yanlışlığa yol açar. Örneğin, pazar talebinin doğru belirlenememesi, kaynakların yanlış ürün geliştirme için harcanmasına neden olabilir.

Stratejik Soru:

- Şirketin strateji oluşturma ve uygulama için kullandığı bir yöntem var mı?



2

BİRİNCİ ADIM: İSTİHBARAT

Istihbarat çalışması şirket ve ürünlerle ilgili önemli güç ve zaafpların belirlenmesi ile başlar. Daha sonra pazarda karşılaşılabilecek fırsat ve tehditlerin ortaya çıkarılması ile devam eder. Bu unsurların gelecekte nasıl değişebileceği konusunda öngörü ve senaryo çalışmaları ile tamamlanır.

Istihbarat sürecinin temelinde sayısal veriler olmalıdır. Bu temel üzerine oluşturulan stratejik seçenekler ve Yol Haritaları daha gerçekçi olacaktır. Sayısal veriler, ölçümleme ve kıyaslama gibi bilimsel yöntemlerden elde edilebilir.



2.1

STRATEJİK İSTİHBARAT

İstihbarat çalışmasının özü, doğru soruları sorarak stratejik öneme sahip bilgiye ulaşmaktır. Bu süreçte, bir detektif titizliğiyle her ayrıntının ince elenip sıkı dokunmasında yarar vardır. Rekabet ortamındaki konumunun belirlenmesi için şirketin ve çevresinin dikkatle incelenmesi gerekir. Bu amaçla yapılan istihbarat çalışmaları üç temel aşamadan oluşur. (Not: Aşağıdaki ilk iki aşama SWOT analizi olarak da isimlendirilebilir.)

1. AŞAMA: İÇ ORTAM ANALİZİ

İlk önce şirket bir özdeğerlendirme çalışması ile kendini ve ürünlerini yeniden tanımlayarak pazardaki konumunu belirler. Bu süreçte, şirketin en belirgin güç ve zaafalarının neler olduğu ortaya çıkarılmalıdır. Bu amaçla gerekirse, müşteri memnuniyeti anketleri, tüketici panelleri ve paydaş toplantıları da düzenlenebilir.

2. AŞAMA: DIŞ ORTAM ANALİZİ

Şirketin kontrol edemediği unsurlardan oluşan dış ortam ile ilgili çalışmalar özellikle rakiplerin ve rakip ürünlerin incelenmesi ile başlar. Bu şekilde, rekabet ortamındaki engel, fırsat ve tehditler araştırılır. Burada da öncelik, şirketin amaçladığı yere varmasını engelleyecek tehditlerin ve işini kolaylaştıracak fırsatların saptanmasıdır.

İstihbarat toplama amacıyla şirket haber alma kanallarını genişletmelidir. Sektörel dergiler, internette şikayet siteleri ve tartışma odaları önemli bilgileri toplamak için kullanılabilir. İstihbarat dosyası oluşturduktan sonra, şirketi rakipleri ile kıyaslamak gerekir.

3. AŞAMA: STRATEJİK GELECEK ÖNGÖRÜŐÜ

Sektördeki gidiŐatı tahmin edebilmek için stratejik göstergeler belirlenmelidir. Örneğin, petrol fiyatları enerji maliyetleri için bir göstergedir. İnŐaat sektöründeki hareketlilik mobilya sektöründeki kapasite kullanımı için gösterge olabilir. Bu göstergelerin takip edilmesiyle gidiŐatın yönü tahmin edilmeye çalışılır.

İstihbarat çalışması, güvenilir ve sayısal stratejik bilgi temini ile baŐlamalıdır. Sayısal bilgilerin istatistiksel yöntemlerle irdelenerek dikkate alınması hedeflenmelidir.



Stratejik Sorular:

- Şirket yönetimi araŐtırmaya meraklı kiŐilerden mi oluşuyor?
- Şirket rakipleri ile kendini kıyaslama (benchmarking) çalışması yapıyor mu?
- Şirket sektördeki olası gelişmeleri önceden tahmin edip önlemler alıyor mu?

2.2

ÖZDEĞERLENDİRME

Hissedarların ve çalışanların şirketlerine tarafsız gözle bakmaları beklenemez. Genel olarak şirket içinden daha büyük görünür, yani çalışanlar şirketi dev aynasında görebilirler. Bu yanılsamalardan kurtulmak için sayısal bilgilere dayalı ve sistematik bir özdeğerlendirme çalışması yapılmasında fayda vardır.

Strateji çalışması için şirkete ait önemli unsurlar incelenerek öne çıkan güçlü ve zayıf alanlar belirlenmelidir. Şirket için çalışanlar ve tesisler kadar, şirkete gerektiği zaman destek veren paydaşlar da önemlidir. Bunlar arasında hammadde, ara mamul sağlayan tedarikçi kuruluşlar başta gelir. Bunlara ilaveten, finansal kaynak sağlayan banka ve girişim sermayesi kuruluşları da sayılabilir. Bu kuruluşların güçlü yanlarından ve zaaflarından haberdar olmak gerekir. Örneğin, ara mal tedarik edilen bir kuruluşun maddi sorunları tedarik sürecini zora sokabilir.

İyi bir strateji çalışmasında önemli birkaç güçlü alan ile zayıf alan tespiti yeterlidir. Burada güç veya zaafın ölçütü, içinde bulunulan sektördeki rakiplerle mücadelede faydalı olmaktır. Örneğin düşük maliyet, yeni ürün portföyü, yaygın hizmet ağı ve yüksek kalite önemli güçler olabilir. Buna karşılık finansal yetersizlik, tedarik sorunları ve kapasite eksikliği rekabet açısından zaaf sayılır. Şirketin yakın zamandaki başarısızlıklarının hangi temel zaafardan kaynaklandığını bilmekte yarar vardır.

Bir şirketin güç ve zaafaları, ürün maliyetini, kaliteyi ve yeni ürün geliştirme yetkinliğini belirler. Başarılı şirketler bu yetkinliklerden bir veya bir kaçında rakiplere karşı üstünlüğe sahip olanlardır. Bu unsurlara rekabetin temel yetkinlikleri de diyebiliriz.

Şirketin özdeğerlendirme çalışması, aynaya bakmaya benzetilebilir. Bu çalışmada şirket kadar, işbirliği yapılan paydaşların da incelenmesi gerekir. Bu şekilde önemli güç, beceri, kaynak, darboğaz ve zaafılar ortaya çıkarılır.

Yöneticilerin şirketlerini rakiplerle kıyaslayarak, pazardaki gerçek konumlarını farkında olması doğru stratejik kararların alınmasını sağlar.



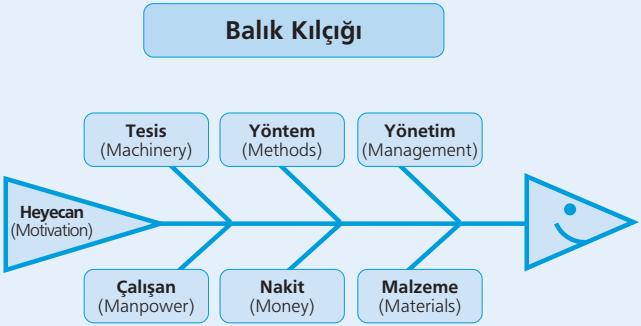
Stratejik Sorular:

- Şirketin ve ürünlerin pazardaki konumu ve rakiplere göre durumu takip ediliyor mu?
- Rakipler şirket hakkında ne düşünüyor?

2.2.1

ŞİRKETİN REKABET GÜCÜ

Herhangi bir şirketin iç yapısını incelemek ve varsa sorunlarının kaynağına inebilmek için bazı temel unsurlara bakılabilir. Bu amaçla Prof. Kaoru Ishikawa tarafından geliştirilmiş olan bir yöntem, Balık Kılıcı Analizidir. Balık kılıcı şeklinde resmedilen şema üzerinde sırasıyla şirketin yönetimi, yöntemleri, tezgahları, çalışanları, finansal kaynakları, hammadde tedariki ve motivasyonu sorgulanır. Bu alanların herhangi birindeki eksiklik rekabet için sorun teşkil edebilir. (Not: Bu unsurların İngilizce karşılıklarının 'm' harfi ile başlaması hatırlamak için kolaylık sağlar.) Bu etkenlerin önemi ve sayısı sektörden sektöre farklılık gösterebilir. Bu şemada özetlenen unsurların toplamı şirketin performansını belirler, yani onlar şirketin rekabet gücünün temelidir.



Rekabet açısından dezavantaj teşkil eden alanlar stratejik zaafılar olarak da tarif edilir. Rakiplerin güçlü ve başarılı olduğu alanlar da bir şirket için zaaf anlamına gelebilir. Başarısızlıkların nedenleri de bu çerçevede incelenmelidir.

Şirketin rakiplerine kıyasla üstün olduğu unsurlar ise stratejik güçlerdir. Başarıların neden kaynaklandığı iyi anlaşılabilirse rekabet için önemli olan güçler belirlenebilir.

Sektöre giriş yapmaya çalışan şirketlerin önündeki engeller **(Giriş Eşiği)** bile bir güç olarak görülebilir. Ancak, sektörden çıkış için engel teşkil eden yatırım, sözleşme gibi unsurlar da **(Çıkış Eşiği)** zaafa dönüşebilir.

Şirketin sahip olduğu yetenek ve kaynakların hepsi satranç taşları gibi rekabet ortamında uygun zaman beklenerek devreye sokulabilir. Rakiplerin başarısız olduğu alanlarda da göreceli olarak güçlü olmak bile avantaj yaratabilir.

Şirketler için durum belirleme amacıyla sektördeki rakiplerle Kıyaslama Yöntemi (Benchmarking) de sıklıkla kullanılır. Sektörel değerlendirmeler ve kıyaslamalar yapılırken, öncelikle sayısal olarak ölçülebilen faktörler anlamlı kabul edilmelidir. Bu şekilde, subjektif olmaktan ve taraflı kararlar almaktan kaçınılabılır.

Stratejik Sorular:

- Şirketin güçlü yanları ve zaafaları biliniyor mu?
- Şirketin değer yaratan zincirinde en önemli halka nedir?
- Sektörünüzde Giriş ve Çıkış Eşikleri yüksek mi?
- Rakibinizin hangi zaafınızı farketmesi tehlikeli olabilir?

NOT: İSO Kolay Bilgi setindeki “Sanayide Özdeğerlendirme” kitapçığı içe dönük analiz çalışmalarına yol gösterecek önemli bir kaynaktır.

2.2.2

ÜRÜNLERİN REKABET GÜCÜ

Ürünlerde rekabet için üç temel değer; verimlilik, kalite ve yeniliktir. Şirketler ürünlerinde bu unsurlardan bir veya birkaçını öne çıkararak rakiplerine üstünlük sağlarlar. Normal şartlar altında şirketler öncelikle verimlilik daha sonra kalite, en son aşamada da yeni ürünler ile rekabet ederler.

1. Verimlilik: Maliyetlerin kontrol altında tutulması ucuz üretim yapılabilmesini sağlar. Hammadde tedariki, kaynak kullanım verimliliği ve ölçek ekonomisi unsurları şirketin değer zincirinin ve rekabet gücünün temelidir. Sanayi devriminin en önemli icatlarından biri olan otomobil montaj hattı, ölçek ekonomisinden yararlanarak verimlilik yaratmak için pek çok sektöre örnek olmuştur.

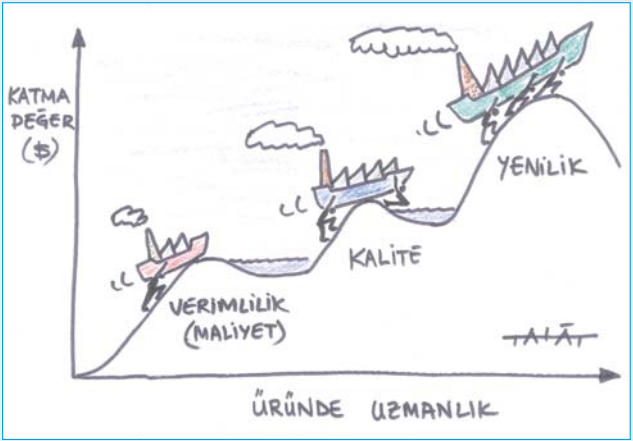
2. Kalite: Şirketler müşterilerin beklentilerinin üzerinde ürünler ve hizmetler sunarak rakiplerine üstünlük sağlar. Önder kuruluşlar şirketin geneline Bütünsel Kalite uygulamalarını yaymayı başarmışlardır. Japonya'da gelişerek dünyaya yayılan Bütünsel Kalite Hareketi ülkemizde de başarı ile yürütülmektedir. Kalite sistemi sayısal ölçütlere dayandırılabilirdiği ve bütün değer zincirine uygulanabilirdiği takdirde anlamlıdır.

3. Yenilik (Inovasyon): Yeni ürün geliştirme sürecinin yönetilmesi şirketin bütününde yaratıcılığın yaygınlaşmasını sağlar. Son yıllarda yenilik temelli rekabet ürünlerdeki teknolojik katma değer artmasına neden olmuştur. İleri seviyede yenilik yapabilmek ve değer yaratabilmek için teknolojik uzmanlaşma gerekir.

Yenilik konusunda bir şirketin başarısı sayısal olarak da değerlendirilebilir. Örneğin, şirketin son üç yılda pazarladığı ürünlerin cirosunun, toplam ciro içindeki payı, yeni ürünlerin ne kadar başarılı olabildiğinin göstergesidir.

Yenilikler, bilimsel araştırma-geliştirme (**Ar-Ge**), ürün geliştirme (**Ür-Ge**), üretim süreçleri geliştirme (**Sür-Ge**) veya hizmet geliştirme (**Hiz-Ge**) şeklinde düşünülebilir. Kaynakları verimli kullanmak için hangi yenilik çalışmasının şirkete uygun olduğu dikkatle belirlenmelidir. Küçük bir şirketin yeni ürün geliştirilmesi için en uygun giriş kapısı tasarım olabilir.

Önemli ürünlerin güç ve zaaflarının neler olduğu ve pazarda hangi fırsat ve tehditlerle karşılaştığı bilinmelidir. Yani şirketler ile ilgili kullanılan **SWOT** analizinin ürünler için de yapılması önerilir.



Stratejik Sorular:

- Ürünleriniz pazarda, fiyat, kalite veya yenilik unsurlarından hangisinde öne çıkıyor?
- Ürün kalitesi ne şekilde güvence altına alınıyor?
- Yeni ürün geliştirmek için ne yapılıyor?
- Ürünlerinizin en önemli güç ve zaafı neler?
- Ürünleriniz için fırsat ve tehlikeler neler?
- Son üç yılda portföyünüze katılan ürünlerin toplam cirodaki payı nedir?

2.3

DIŞ ORTAM ANALİZİ

İçinde yer alınan pazara bakarak, karşı karşıya bulunulan fırsat, tehdit ve tehlikeleri saptama çalışmasını çevreye dürbünle bakmaya benzetebiliriz. Bu çalışma şirket stratejisini belirlemek için fırsat alanlarını ve olası tehditleri öngörme olanağı sağlar.

Rekabet hakkında önemli stratejik bilgilere ulaşmak için, rakiplerin internet siteleri ve kataloglarını incelemek kadar, rakip ürünleri analiz etmek de yaygın olarak uygulanan yöntemlerdir. Aynı şekilde rakiplerle ilgili haberlerden ve hatta eleman ilanlarından bile bilgi edinilebilir. Borsada hisseleri satılan şirketler kendileri ile ilgili bütün önemli bilgileri kamuoyuna sunmak zorundadır.

Rakiplerle ilgili stratejik bilgilere ulaşırken, suç teşkil edecek eylemlerden kaçınmak gerekir. Bu bilgilerin kamuya açık kaynaklardan elde edilmesine itina edilmelidir. Sektörde kıyaslama yaparken, rakiplerin üretim sistemleri, makine parkı, finansal güç, insan kaynakları, yönetim kadrosu ve tedarikçilerine özellikle dikkat etmek gerekir. Rakiplerin güçlü yanları şirket için tehdiite dönüşebilir. Geliştirmekte oldukları ürünler de şirketin ürün geliştirme politikasını değiştirmesine neden olabilir.

Rekabet ortamı ile ilgili bilgileri mümkün olduğu kadar sayısal değerler olarak temin etmek gerekir. Aksi takdirde, istihbarat bilgileri güvenilemeyen bir söylentiden öteye geçmeyebilir.

Rekabet ortamında faydalanılabilecek fırsatlara örnek olarak; karşılanamamış bir müşteri talebi, rakiplerle ilgili şikayetler veya yeni teknolojiler gösterilebilir. Sektörde işbirliği arayışında olan yabancı şirketler de yeni fırsatlar yaratabilir. Bu tip fırsatlara ulaşmak için fuarlar ve konferanslar kadar aracı kuruluşlar da yararlı olabilir.

Dikkatle izlenmesi gereken potansiyel fırsat veya tehditler bazen kamu kurumları tarafından yapılan sektörel düzenlemelerden kaynaklanabilir. Küresel finansal krizler gibi sektörün bütününü etkileyebilecek faktörler de hazırlıksız yakalanan şirketler için ölümcül olabilir.

Yurtdışında benzer sektördeki şirketler hakkında bilgiler ve onların stratejileri önemli bir ilham kaynağı olabilir. Bu konuda internetten bilgi temin etmek ve yayınlanan özel raporlardan faydalanmak mümkündür. İnternet yoluyla ulaşılabilen KOSGEB (www.kosgeb.gov.tr) ve DPT (ekutup.dpt.gov.tr/imalatsa/imalatsa.asp) önemli stratejik bilgi kaynaklarıdır.



Stratejik Sorular:

- Rakiplerin güçlü ve zayıf yanları neler?
- Sektöre yeni girecekler için Giriş Eşiği yüksek mi?
- Rakip şirketin ürünlerini kullandınız mı?
- Rakipler hakkında ürün, fiyat vs. bilgileri topladığınız bir dosya var mı?
- Müşterinizi nasıl tanımlarsınız? Müşteri profiliniz değişiyor mu?
- Sektördeki ve yurtdışındaki benzer şirketlerin ürün, katalog ve internet sitelerini incelediniz mi?
- Pazarda rakiplerin yarattığı hangi tehlike şirket için yaşamsal öneme sahiptir?
- Pazarda müşterilerin yarattığı hangi fırsatlar şirket için önemlidir?

2.4

STRATEJİK GELECEK

İçinde bulunduğumuz rekabet ortamı sürekli değişim içindedir. Strateji geliştirebilmek için mevcut durumun tespiti kadar değişimin yönünü belirleyebilmek de gerekir. Gelecekle ilgili tahminlerin uzun vadeli olması arzu edilse de, çoğu zaman tahminler sadece kısa vade için anlamlı, yararlıdır. Normal şartlarda en azından yılda bir kere öngörüler ve stratejiler güncellenmelidir. Ancak, sektörde ve ekonomide beklenmedik gelişmeler oldukça, gelecek tahminleri de değiştirilmelidir.

Gelişi önceden tahmin edilemeyen olaylar sektörlerde önemli değişikliklere neden olabilir. Örneğin, bireysel bilgisayarların gelişi, daktilo sektörünü yerle bir etmiştir. Geçmişte konfeksiyon ürünleri terzilerin, süpermarketler de bakkalların büyük bir kısmını yok etmiştir.

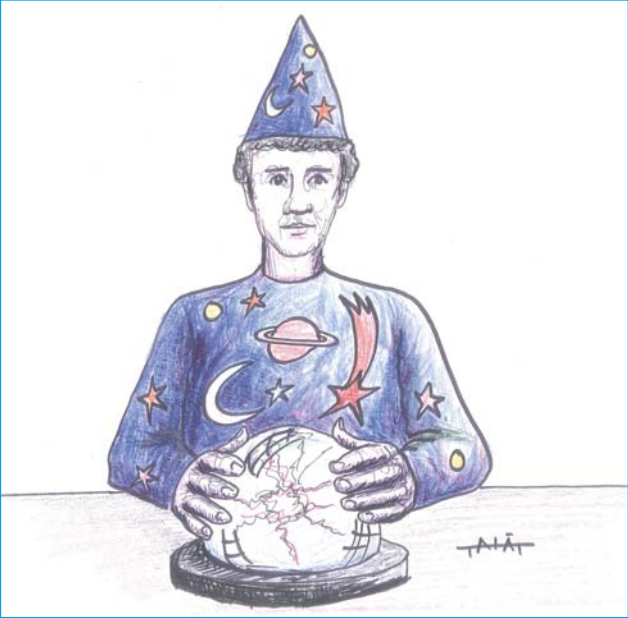
Her şirketin gelişmekte olan tsunamiler için ufku taraması ve öngörü yapmasında fayda vardır. Aksi takdirde beklenmedik teknolojiler mevcut işletmeleri kısa sürede harabeye dönüştürebilir.

İYİMSER GELECEK

- İnsan ömrü uzayacak
- İnternetin kullanımı yaygınlaşacak
- Bilgisayarlar her aleti akıllandıracak
- Akıllı ev ve akıllı kentler çoğalacak
- Atıklar geri kazanılacak
- Vücut dışı zeki sistemler artacak
- Protezler ucuzlayıp yaygınlaşacak
- Yenilenebilir enerji kaynakları yaygınlaşacak

KÖTÜMSER GELECEK

- Küresel iklim değişikliği ve doğal felaketler artacak.
- 21. Yüzyıl ortasında dünya nüfusu 10 milyar olacak
- Yeterli su ve gıda bulunamayacak ve göçler başlayacak.
- Su, gıda, madenler ve enerji için büyük savaşlar çıkacak.
- Okyanuslarda oluşmaya başlayan çöp adaları genişleyecek.
- Tarım ilaçları yeraltı sularını ve denizleri kirletecek
- Pek çok canlı türü yok olacak.



Stratejik Sorular:

- Gelecekte hangi fırsatlar ortaya çıkacaktır?
- Sektörü bekleyen tehlikeler nelerdir? Önlemler alındı mı?
- Şirketi temelden sarsabilecek en önemli gelişmeleri nereden bekliyorsunuz?
- 2020'de nasıl bir dünya olacak?

2.5

ÜÇ SENARYO

Geleceği öngörmek çok zor olmakla birlikte, bazı değişimler halen çevremizde yaşanmaktadır. Örneğin otomotiv sektöründe kavram tasarımlar, geleceğin ihtiyaç ve imkanlarını göz önüne alarak ortaya konulmaktadır. Yollarda görmeye başladığımız hibrit ve elektrikli arabalar geleceğin ipuçlarını vermektedir. Benzer şekilde, pek çok sektörde fuarlarda görülen ve dergilerde tartışılan trendler dikkate değer.

Başarılı strateji uygulamaları ile de tanınan Shell şirketi kullanışlı bir Senaryo Tekniği geliştirmiştir (Kaynak B4). Bu teknik, gerçekçi senaryo yanında iyimser ve kötümser senaryoların yazılmasını gerektirir. Hazırlanan alternatif senaryolar temel senaryo ile birlikte bir bütün olarak değerlendirilir. Bu senaryolar strateji çalışmalarına çerçeve oluşturur. Geliştirilen yeni projelerin farklı senaryolarda ayakta kalabilmesi için önlemler alınır.

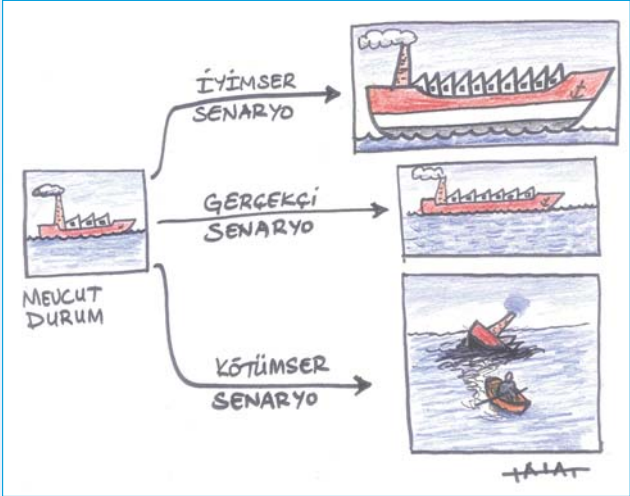
1. İyimser Gelecek Senaryosu: İyimser senaryo geliştirilirken, darboğaz ve engellerin olmadığı bir dünya modeli üzerinde çalışılır. Ortaya çıkabilecek fırsatlardan yararlanılması için hazır olmayı sağlar.

2. Kötümser Gelecek Senaryosu: Bu senaryo büyük krizlerin biraraya geldiği tehlikeli bir ortamı tanımlar. Şirketin risk yönetimi için hazırlıklı olmasını sağlar.

3. Gerçekçi Gelecek Senaryosu: Bu senaryoda şartların tedrici olarak değişeceği varsayılmaktadır. Yani muhafazakâr bir bakışla mevcut şartlarda başarılı olabilecek bir strateji oluşturulur.

Üç senaryoyu da göz önünde bulundurarak geliştirilecek Yol Haritaları şirketin hedeflerine ulaşması için yeterli olabilir. Her senaryo için, ilk uyarıcı göstergelerin neler olduğu belirlenir. Bu göstergeler, geleceğin dünyası ile ilgili güvenilir haberciler olmalıdır. Örneğin, petrol fiyatındaki değişim senaryolardan birini tetikleyebilir. Yani stratejik göstergelerdeki gelişmeler, senaryolardan hangisinin öne çıkacağını işaret edebilir.

Bazı tarihsel dönemeçlerde senaryoları ve Yol Haritaları'nı bütünüyle yeniden yazmak gerekebilir. Örneğin son günlerde değişen döviz kurları ve vergiler gelecek yıllara ait bütçelerin yenilenmesini gerektirmektedir.



Stratejik Sorular:

- Şirket için en iyimser senaryo nedir?
Bu durumdan faydalanmaya hazır mısınız?
- Şirket için en kötümser senaryo nedir?
Bu gerçekleşirse şirket ne şekilde korunacaktır?



3

İKİNCİ ADIM: İSTİKAMET

İstikamet belirleme kısaca Yol Haritası çizmektir. Bu maksatla önce stratejik seçeneklerin çoğaltılması gerekir. Alternatif zenginliği doğru karar verme imkanı sağlar. Öncelikle, farklı ve yaratıcı fikirler bulunmaya çalışılmalıdır. Başarılı her şirketin bir stratejisi olabilir, ancak stratejik seçenekleri olmak uzun vadede başarıyı sürdürülebilir yapar.

Elde edilen fikirler arasından hedefe ulaşılmasına yardımcı olabilecek olanlar yanyana getirilerek hedefe giden Yol Haritaları ortaya çıkarılmalıdır. Bir Yol Haritası'nın uygulanabilir olduğu fizibilite ve iş planı ile gösterildikten sonra stratejiye temel teşkil eder.

Mümkünse iyimser ve kötümser senaryolar göz önüne alınarak fırsat ve risk yönetimi için alternatif Yol Haritaları geliştirilmelidir. İstikamet belirleme süreci sonunda, **Temel, Fırsat ve Risk Yolu** olmak üzere üç Yol Haritası (**Üç Yol**) oluşturulması tavsiye edilir.

Temel Yol bir otoyolda orta şerit olarak düşünülebilir. Fırsat Yolu hızlı şeride, Risk Yolu da emniyet şeridine benzetilebilir.



3.1

İSTİKAMET BELİRLEME YÖNTEMİ

Şirketin istikametini yani stratejisini oluşturma, durum belirleme ile başlar. Şirketin özdeğerlendirme, dış ortam analizi ve gelecek öngörü çalışmalarında elde edilen bilgiler bir elemeden geçirilir. Şirketin belirlenen güç ve zaaflarına karşılık pazardaki fırsat ve tehditlerin birlikte değerlendirildiği sentez çalışması (**TOWS**) sonucunda, stratejik seçenekler ve öncelikler oluşur.

Strateji çalışmalarında, ilerleyen sayfalardaki çeşitli yöntemlerden yararlanılabilir. Öncelikle, şirketin temel hedefinin gerçekçi olup olmadığı sorgulanmalıdır. Bundan sonra ürünler için pazarlama seçenekleri ile şirketin teknoloji yaklaşımı sorgulanarak Yol Haritası için fikirler belirlenmelidir.

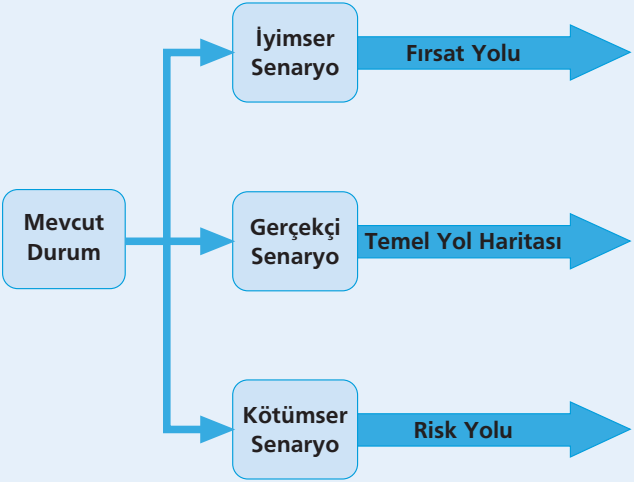
Şirketler için hedefler ve stratejiler, çoğu zaman içe dönüktür. Ancak rekabetin artması, müşterilere ve rakibe odaklı stratejilerin de geliştirilmesini gerektirir.

Şirketin stratejik seçenekler yaratabilme yeteneği önemli bir zenginliktir. Bu şekilde daha doğru seçim yapabilme imkanı ortaya çıkar.

Bu bölümde, hedef belirlemek ve stratejik seçenekleri oluşturmak için bazı örnekler tartışılmaktadır. Strateji geliştirme çalışmalarında, önce olabildiğince yaratıcı yaklaşımla yepyeni seçenekler oluşturulmalıdır. Bu aşamada farklı fikirlerin ortaya çıkarılmasında fayda vardır. Maksat geniş bir katılımı, her türlü yeni önerinin tartışılmasına fırsat vermektir.

İstikamet çalışmalarının sonunda gerçekçi bir Yol Haritası oluşturabilmek için fizibilite ve işplanı hazırlanır. Bu aşamalardan geçebilen strateji şirketin Temel Yol Haritası olarak kullanılabilir.

Temel Yol Haritasını tamamlamak üzere beklenmedik olumlu gelişmeler için bir Fırsat Yol Haritası tasarlanmalıdır. Ayrıca, riskli gelişmeler için Risk Yolu Haritası hazırlanmalıdır.



Stratejik Soru:

- Rakip şirket ve ürünler ile ilgili stratejileriniz var mı?

3.2

HEDEF BELİRLEME

Temel hedef, şirketin uzun vadede ulaşması amaçlanan heyecan verici bir durumu tarif eder. Üst yönetim tarafından yapılan çalışmalar bütün paydaşların beklentilerini göz önüne almalıdır. Hissedarlar kadar çalışan, tedarikçi, müşteri ve toplumdaki diğer paydaşların taleplerine dikkat edilmelidir.

Şirket için belirlenen hedefin ulaşılamaz olduğu ortaya çıkması durumunda, mevcut kaynaklarla erişilebilecek daha gerçekçi yeni bir hedef seçilmelidir.

Temel hedefe ulaşmak üzere belirlenen Yol Haritası'nda, ölçülebilir kilometre taşlarının olması eylemlerin takibini kolaylaştırır. Bu ara hedef noktalarına varıldığında, şirketin performansı ile ilgili gerçekler ortaya çıkar.



Stratejik Sorular:

- Yöneticilerin şirket için heyecan verici bir hayali var mı?
- Şirket için en zor durumda bile kabul edilebilir bir çıkış noktası belirlendi mi?

3.3

STRATEJİK SEÇENEKLER

Şirketler için gerçekçi hedef ve stratejik seçeneklerin neler olduğunu belirlemek kolay bir iş olmayabilir. Özellikle de yeteri kadar stratejik alternatifin ortaya çıkarılamaması durumunda yanlış kararlar alınabilir. Bu amaçla her türlü fikrin kolayca tartışılabildiği toplantılar ve sohbetler planlanmalıdır. Yanlış hedefler veya stratejiler, ürünlerle veya şirketin bütünü ile ilgili tehlikeli adımlar atılmasına neden olabilir.

Bu bölümde ürünler ve şirket için stratejik seçeneklerin nasıl ortaya çıkarılabileceği tartışılacaktır.

Ürünlerle ilgili ilk akla gelen stratejiler, pazarlama, verimlilik ve kalite unsurlarını içerir. Daha ileri aşamalarda ise tasarım ve teknolojik olarak yeni ürün geliştirme konularını içeren stratejiler söz konusu olur.

Şirketin hedefleri tezgâh ve tesisleri yenilemeyi gerektirebilir. İleri aşamalarda ise şirketin bulunduğu pazardaki tedarikçi, rakip veya müşteri konumundaki şirketleri satın almak veya onlarla işbirliği kurmak gündeme gelebilir. Belirlenen yeni bir fırsat alanında farklı bir şirket kurulması da düşünülebilir.

Uygun şartlar oluştuğunda şirketlerin borsaya götürülmesi, yatırımcı ortak bulunması veya elden çıkarılması da makul bir seçenek olabilir.

Şirketin gerçekçi bir Yol Haritası hazırlamak için çok sayıda stratejik seçenek oluşturması gereklidir. İlerleyen bölümlerde, yukarıda bahsedilen stratejik yaklaşımlar ayrıntılı olarak incelenecektir.



Stratejik Sorular:

- Yeni iş alanlarına giriş planlanıyor mu?
- Yeni ürün geliştirme projeleri var mı?
- Şirketin büyümesi için satın alma veya ortaklık ihtimalleri nelerdir?
- Şirket borsaya açılabilir mi?
- Şirkete stratejik ortak bulunabilir mi?

3.3.1

İSTİHBARATTAN STRATEJİK İPUÇLARI YAKALAMAK

Istihbarat çalışmaları sonucunda şirketle ilgili en önemli stratejik güç, zaaf, fırsat ve tehditler belirlenir. Bu unsurların irdelenmesi için TOWS Matrisi kullanılır. Karşı sayfadaki TOWS sorularının cevaplanması, ilginç stratejik seçeneklerin ortaya çıkmasını tetikleyebilir.

TOWS irdelenmesi, strateji geliştirme sürecinde yoğun odaklanma isteyen aşamalarından biridir. Bu çalışma sonucunda, şirketin hedeflerine ulaşmak için yeterli gücün olmadığı ya da uygun fırsatların henüz oluşmadığı anlaşılabilir. Benzer şekilde tehditler için yeterince hazırlıklı olunamadığı da belirlenebilir. Bu durumda şirket için daha gerçekçi ve ulaşılabilir yeni bir hedef belirleyerek strateji çalışması tekrar edilmelidir.

En önemli stratejik seçenekler, güçlü yanlarla fırsatların bir araya getirilmesi sonucunda sağlanır. Ya mevcut fırsatlardan yararlanabilmek için bütün imkânlar seferber edilmeli veya güçleri kullanabilmek için uygun fırsatların bulunmalıdır. Örneğin, atıl üretim kapasitesi kullanılarak yeni bir pazarda belirlenen talep karşılanabilir.

Stratejik zaaflardan kurtulmak yeni fırsatlardan yararlanmayı sağlayabilir. Ayrıca, fırsatlar zaafların yok edilmesi için de kullanılabilir. Örneğin, bir ürün geliştirme projesi için eksik olan kaynak KOSGEB, TÜBİTAK veya AB programlarından bulunabilir.

Risk Yönetimi açısından, güçler kullanılarak tehditler savuşturulabilir. Örneğin, rakiplerin pazara sürmek üzere olduğu yeni ürüne (tehdit) karşılık, üretimdeki kapasite fazlası (güç) kullanılarak ucuz fiyat ile rekabet yoluna girilebilir.

Risk Yönetimi için önemli iki unsurun, yani zaaflar ile tehditlerin yan yana gelmesini engellemek kritik önem taşır. Örneğin, şirket bilgilerini korumakta zaaf, dışarıdan gelebilecek tehditler için hedef oluşturabilir.

Strateji belirlerken, rekabet ortamının dikkatle incelenmesi için ayrıntılı çalışmalar gerekebilir. Örneğin, tehlikeli rakipler için güç, zaaf, fırsat ve tehditlerin neler olduğu belirlenebilirse, onların stratejik hamleleri de öngörülebilir.

Farklı sektörlerdeki başarılı şirketlerin incelenmesi yolu ile ilginç stratejik fikirler bulunabilir. Örneğin, Kalite Ödülü alan şirketlerin başarı öykülerini incelemek ve kıyaslama ("benchmarking") yapmak faydalı olabilir.

STRATEJİK SENTEZ MATRİSİ (TOWS) VE SORULARI

HEDEFLER		FIRSATLAR			TEHDİTLER			
		F1	F2	F3	T1	T2	T3	
Uzun vadede varılması düşünülen konum için hangi ara hedeflere ulaşılmalıdır?		G1	Güçler kullanılarak hangi fırsatlardan yararlanılmalıdır?			Güçler kullanılarak hangi tehditler savuşturulabilir?		
		G2						
		G3						
GÜÇLER		Z1	Fırsatlardan yararlanılarak hangi zaaplardan kurtulmak mümkündür?			Zaapların tehditleri krize dönüştürmemesi için hangi önlemler alınmalıdır?		
		Z2						
		Z3						
ZAAFLAR								

Stratejik Sorular:

- Şirket karşısına çıkan fırsatlardan ne şekilde yararlanabilir?
- Fırsatlardan yararlanabilmek için hangi yetkinlikler geliştirilmelidir?
- Şirket tehditlere karşı nasıl korunabilir?
- Zaaflar hangi fırsatlardan yararlanarak yok edilebilir?
- Fırsatlardan yararlanabilmek için hangi zaapları gidermek gerekir?
- Hangi güçlere sahip olmak fırsatlardan yararlanmak için faydalı olur?

3.3.2

ÜRÜNLERLE REKABET SEÇENEKLERİ

Yeni ürün geliştirme stratejilerini belirlemek için, karşı sayfada örneği görülen Ansoff Matrisi kullanılabilir. Bu matriste maksat ürünler ile müşteriler arasında bir irdeleme yapmaktır. Burada öncelik, mevcut ürünlerin yeni müşterilere ulaştırılabilmesi ihtimalini sorgulamaktır. Bundan sonra, yeni ürünlerin mevcut müşterilere pazarlanması da incelenmelidir. En riskli seçenek olarak yeni ürünlerin yepyeni pazarlara sunulması düşünülmelidir.

Sadece mevcut ürün ve pazarlarla sınırlı kalan bir şirket, rekabet arttıkça bu konumunu sürdüremeyebilir. Yeni ürünlerin geliştirilmesi ürün portföyünün canlı tutulmasını sağlar. Ancak, küçük ölçekli şirketlerde ürün geliştirme projeleri çok uzun vadeli bir etkinliğe dönüşebilir. Bu risk alınmadan, mevcut ürünlerin yeni pazarlara ulaştırılmasına öncelik verilmelidir. Yeni müşteriler için yeni ürünlerin geliştirilmesi içerdiği yüksek risk nedeniyle, küçük şirketler için atılması gereken en son adımdır.

Yeni ürün geliştirme sürecine küçük bütçeli projelerle başlamakta yarar vardır. Bu denemelerde başarıya ulaşılmadan, büyük ölçekte yatırım yapılmamalıdır.

Ürünlerin rekabet gücünü belirleyen temel özellikler, **verimlilik**, **kalite** ve **yenilik** unsurlarıdır. Verimlilik, standard ürünlerde fiyat avantajı ile rekabet imkanı sağlar. Ancak, uzun vadede, sadece fiyat ile rekabet mümkün olamayabilir. Tüketicinin gelir seviyesi yükseldikçe kalite ile rekabet daha etkin ve sürdürülebilir bir yaklaşımdır.

Yenilik unsuru, özellikle teknoloji ürünleri ve giyim eşyaları gibi modanın önemli olduğu hızlı tüketim ürünlerinde öne çıkmakla birlikte, bütün sektörlerde stratejik avantaj sağlar. Yeni ürün üreterek rekabet edebilmek için, tasarım ve teknoloji alanlarında yatırım yapılması gerekir. Bu alanda başarı sağlanabilirse getiri yüksek olacaktır.

YENİ ÜRÜN GELİŞTİRME TABLOSU (ANSOFF MATRİSİ)

	Mevcut Ürün	Yeni Ürün
Mevcut Müşteri	Mevcut İşler	Mevcut müşterilerin ihtiyacına uygun yeni ürün geliştirmek
Yeni Müşteri	Mevcut ürünler için yeni pazarlar bulmak	Yepyeni müşteriler için yepyeni ürünler geliştirmek

Büyük ölçekli ürünlerin herbiri için de güç, zaaf, fırsat ve tehditleri belirlemek yani SWOT analizi yapmak gerekebilir.

Stratejik Sorular:

- Mevcut ürünler için yeni müşteriler ve pazarlar nerede?
- Mevcut müşterilere hangi yeni ürünler pazarlanabilir?
- Şirkette geliştirilen en son ürün ne zaman pazara sunuldu?
- Ürünlerinizin fiyat, kalite ve yenilik açısından rakip ürünlere göre konumu nedir?

3.3.3

TEKNOLOJİK REKABET SEÇENEKLERİ

Ürünler, içerdikleri teknoloji ve yaratıcılık ölçüsünde ilave 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 seviyesine ulaşabilir. Bu süreç Teknoloji Merdiveni olarak da adlandırılabilir. (Not: Karşı sayfada Teknoloji Merdiveni resimlenmiştir). Bu merdivende yükselen şirketler katma değer yaratma açısından da güçlenebilir. Teknoloji Merdiveni'nin en üst basamağındaki yani teknoloji geliştirme yeteneğine sahip olan şirketler sektöre yön verebilir ve yüksek katma değer sağlayabilirler.

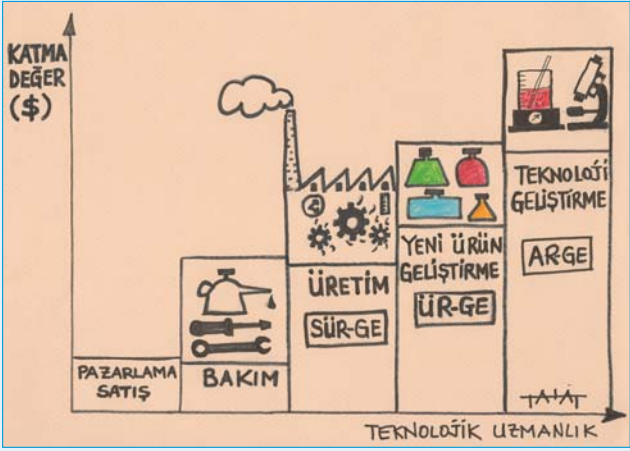
Teknoloji Merdiveni'nde satış ve pazarlama basamağı, bir sektöre giriş için ilk aşamadır. Bu alanda edinilen deneyim Teknoloji Merdiveni'nde bakım veya üretim seviyesine yükselmek için temel teşkil edebilir. Yeni ürün geliştirmeden önce pazar araştırması ve gelecek öngörülerini yapılması son derece önemlidir.

Şirketin yetkinliklerine ve pazardaki fırsatlara bakılarak Teknoloji Merdiveni'nde ilerleme hedefi belirlenmelidir. Ürün ve teknoloji geliştirme uzun süreler gerektirdiği için, teknoloji transferi yöntemlerine de başvurulabilir.

Bazı şirketler sektörlerinde önder olmak yerine, hızlı ikinci oyuncu olarak başarı sağlamışlardır. Bu şirketler öncü rakiplerinin açtığı kapıdan girerek yeni ürün geliştirmede başarılı olabilmektedir.

Teknoloji ve ürün patentlerinin koruma dönemlerinin sona ermesi, sonradan sektöre giren şirketlere taklit etme fırsatı yaratır. Ayrıca, ülkemizde patent koruması altına alınmamış ürünlerin taklit edilmesine engel yoktur. Geçmişte, rakip ürünleri taklit ederek ürün geliştirmeye başlayan bazı şirketler, zaman içinde sektörlerinde önder konuma gelebilmişlerdir. Patent altındaki ürünlerin koruma dönemleri sona ermeden gerekli hazırlıkları yapan şirketler önemli pazar payları edinebilir.

TEKNOLOJİ MERDİVENİ



Stratejik Sorular:

- Şirket Teknoloji Merdiveni'nin neresindedir?
- Teknoloji Merdiveni'nde yükselerek rekabet şansı artırılabilir mi?
- Ürün geliştirme (Ür-Ge) veya hizmet geliştirme (Hiz-Ge) yapılıyor mu?
- Üretim hattında süreç iyileştirme (Sür-Ge) yapılıyor mu?

3.3.4

ORTAKLIK VE SATIN ALMALAR

Şirketlerin mevcut faaliyet alanlarında ürün ve hizmetlerin çoğaltılması yolu ile büyüme doğal veya organik büyüme olarak adlandırır. Doğal büyüme yeterli değilse, satınalma veya ortaklık ile büyüme gündeme gelir. Bu seçeneklerin değerlendirilebilmesi için stratejik analiz çalışması gerekir. Bu büyüme seçenekleri aşağıda sıralanmış ve karşı sayfadaki şema ile özetlenmiştir. Yepyeni bir alanda iş geliştirme yolu ile de şirketler için büyüme mümkün olabilir:

1. Yatay Entegrasyon

Şirketin benzer ürün veya hizmet üreten kuruluşlar ile ortaklık kurması ölçek ekonomisi açısından cazip olabilir. Benzer faaliyetleri başka pazarlarda yürüten şirketler ile birleşerek ürün gamındaki eksikler tamamlanabilir.

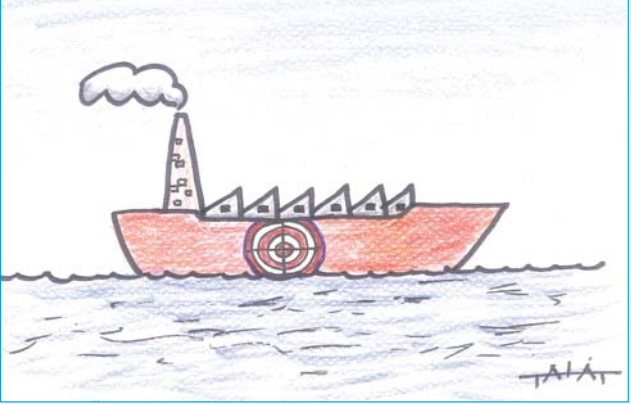
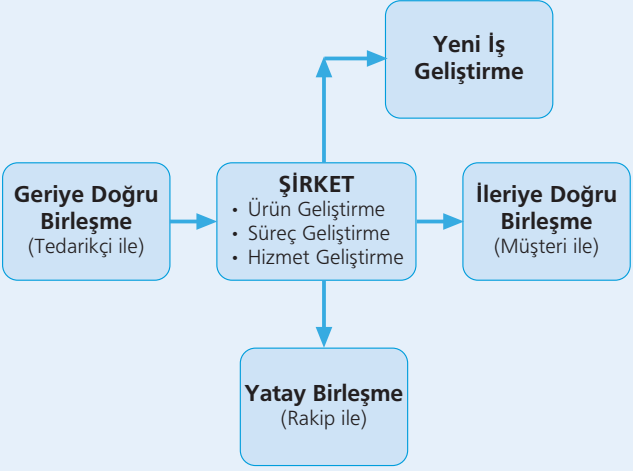
Bazen yatay entegrasyon, sadece sınırlı bir işbirliği şeklinde de olabilir. Örneğin, iki rakip şirket sadece araştırma-geliştirme alanında ortak proje gerçekleştirebilir.

2. Geriye Doğru (Dikey) Entegrasyon

Şirketin tedarikçileri ile birleşerek maliyet düşürmesi ve stratejik hammaddeleri güvence altına alması mümkün olabilir.

3. İleriye Doğru (Dikey) Entegrasyon

Şirketin müşterileri ile birleşerek ileriye doğru büyümesi pazarlama faaliyetlerinden tasarruf sağlayabilir.



Stratejik Sorular:

- Şirket tedarikçi, rakip veya müşterisi olan başka bir şirketi satın alarak büyüme gerçekleştirebilir mi?
- Şirketin stratejik ortaklıklarla rekabet gücünü artırması mümkün mü?

3.3.5

ŞİRKETİ SATIŞA HAZIRLAMAK

Şirket ortakları, çeşitli nedenlerle sektörden çıkış kararı alabilirler. Ortakların anlaşmazlığı, emeklilik ve yeni neslin şirket ile ilgilenmemesi en yaygın rastlanan nedenlerdir. Başarılı şirketlerin hissedarları oluşan yüksek değerde şirketi satıp başka bir alanda yatırım yapmayı düşünebilirler. Satış için şirketin önünde aşağıdaki alternatifler vardır:

1. Şirketin Mevcut Durumunda Satışa Çıkarılması

En iyi ihtimal, sektörde hızla büyümek isteyen stratejik yatırımcılara şirketi satmak olabilir. Girişim Sermayesi şirketleri de bu şekilde satışa çıkarılan şirketleri almak isteyebilirler. Burada amaç şirket değerini yükselttikten sonra daha yüksek bedellere satabilmektir. Bu nedenle düşük seviyede fiyat teklif etmeleri doğaldır.

2. Şirketin Satış İçin Hazırlanması

Şirketin satılması, için acele edilmemesi durumunda, sektördeki stratejik yatırımcıların aradığı özelliklere sahip bir şirkete dönüştürdükten sonra alıcı aranması önerilir.

Şirketin ürün gamının zenginliği, yeni ürün geliştirme becerisi ve iyi bir Yol Haritası'nın varlığı şirket değerini artıran unsurlardır. Ayrıca, şirketin kurumsallaşması ve süreçlerin kayıt altına alınması değerini yükseltebilir. Marka ve üretim tekniklerinin patentlerle korunması da faydalı olur. Stratejik projelerin tamamlanması ve geçiş döneminde yönetimin devamlılığının sağlanması alıcılar tarafından talep edilebilir.

3. Şirketin Çalışanlara Devredilmesi

Bu seçenekte, çalışanların mali kaynak bulabilmeleri kolay olmayabilir. Ancak, stratejik veya finansal yatırımcılar, anahtar konumlardaki çalışanlara hisse vermeyi düşünebilir.

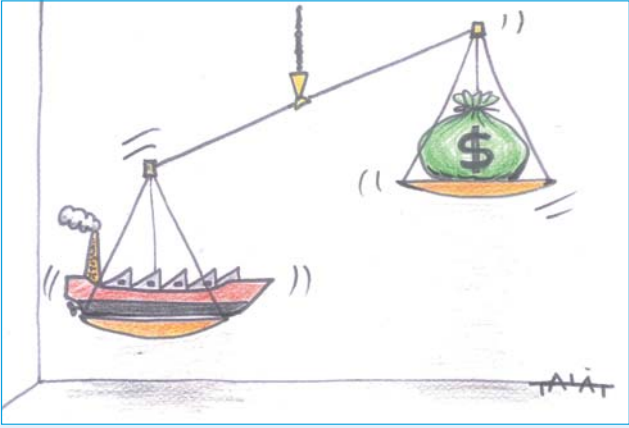
4. Ortakların Birbirine Hisse Devri

Bu durum, şirketin devamlılığını sağlamak açısından en iyi seçenek olabilir.

5. Tesislerin Sadece Ekipman Değeri Üzerinden Satılması

Bu seçenek, mecbur kalınmadıkça önerilmez. Şirketin, olabilecek en düşük değere satılmasına neden olur.

Bazı rakipler sadece istihbarat toplamak için alıcı rolünü oynayabilirler. Bu nedenle, alıcı adaylarıyla görüşmelerde gizlilik sözleşmeleri imzalanmalıdır.



Stratejik Sorular:

- Şirketin uygun bir alıcıya devredilmesi düşünülebilir mi?
- Şirket borsaya veya satışa ne şekilde hazırlanabilir?
- Şirketinizin piyasa değeri nedir ?
- Şirketinizin değerini artırmak için neler yapılabilir?
- Şirketin yeni yönetime devredilebilmesi için yeterli kurumsallaşma var mı ?

3.4

STRATEJİK SEÇENEKLERDEN YOL HARİTALARI HAZIRLAMAK

Daha önceki bölümlerde, Ansoff Matrisi ve Teknoloji Merdiveni gibi yöntemler kullanılarak stratejik seçeneklerin ortaya çıkarılması tartışılmıştı. Bu seçenekler uygunluklarına göre tasnif edilip irdelenerek, Yol Haritaları oluşturulmalıdır.

Karşı sayfada resimlendiği şekilde, ortaya çıkan çeşitli stratejik seçenekler bir havuzda toplanır. Bu havuzdan, şirketi hedefine ulaştırmak için kullanılacak fikirler seçilir.

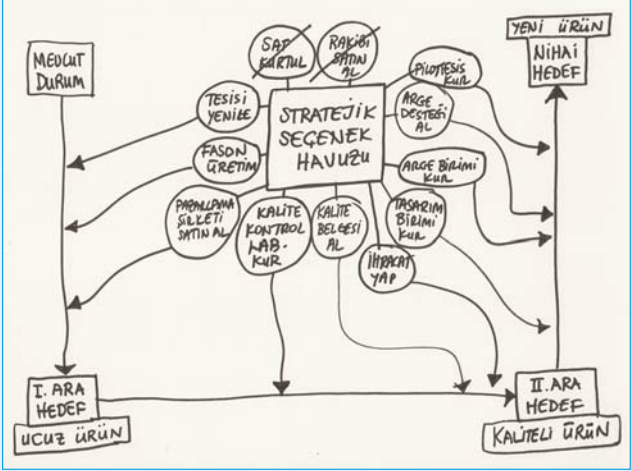
Eğer stratejik seçenekler, şirketi hedefe ulaştırmak için yeterli değilse iki ihtimal vardır. Ya yeterince yaratıcı fikir oluşturulamamıştır. Bu durumda çalışmaların yeniden yapılması gerekebilir. Ya da amaçlanan hedef ulaşılabiliyor değildir. Bu durumda daha gerçekçi bir hedef seçilmelidir.

Şirketin Yol Haritası için belirlenen ara hedeflerin ulaşılabilişliğı ve ölçülebilirliğı önemlidir. Yol Haritası ile ilgili eylemlerin ve ara hedeflerin bir şema üzerinde gösterilmesi iletişimi kolaylaştırır.

İdeal olarak bir Temel Stratejik Yol Haritası ile ona eşlik edecek bir Fırsat bir de Risk Yolu geliştirilmelidir.

Temel Stratejik Yol Haritası, şirketteki bölüm ve çalışanlara görev, bütçe ve hedefler veren bir iş planına dönüştürülmelidir. Örnek olarak, şirketin ürün geliştirme stratejisinin pazarlama, tasarım ve üretim bölümleri için hangi görevlere dönüştüğü çalışanlara bildirilmelidir.

Strateji geliştirilirken, rakiplerin bu stratejilere karşı atacağı adımlar da öngörülmeye çalışılmalıdır. Bu nedenle alternatif hamleler ortaya konmadan strateji geliştirilemez. Tek seçeneğin olduğu durumlarda kuşkulu davranmakta yarar vardır. En azından, bir kaç tane kıyaslanabilir seçenek arasından seçim yapmak, doğru strateji belirleme olasılığını ve başarı şansını artırır.



Stratejik Sorular:

- Şirketin hedefleri ulaşılabilir mi?
- Yol Haritası gerçekçi mi? Ara hedefler belli mi?
- Nakit akışı sorunu olmadan planlar gerçekleştirilebilir mi?

3.4.1

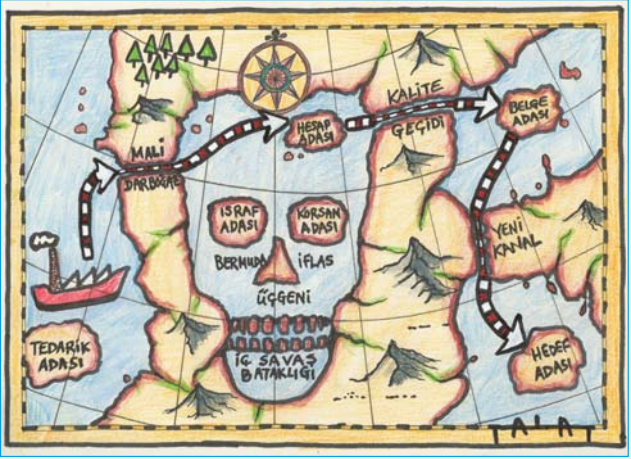
TEMEL YOL HARİTASI

İstikamet belirleme sürecinin en önemli hedefi Temel Yol Haritası'nın oluşturulmasıdır. Bu Yol Haritası muhafazakar bir bakış açısı üzerine yapılandırılır. Özellikle rekabet ortamında tedrici ve sınırlı bir değişim olacağı varsayılır. Bu amaçla, son yıllarda görülen önemli trendlerin yakın gelecekte de doğrusal bir şekilde devam edeceği tahmin edilir. Bu durumda pazardaki talebin doğrusal bir şekilde değişeceği kabul edilir.

Temel Yol Haritası tercihen üç yıllık bütçe dönemini kapsamalıdır. Daha uzun dönemler için öngörülerin güvenilir olma ihtimali düşüktür. Daha kısa dönemler için geliştirilen Stratejik Yol Haritaları ise önemli projelerin gerçekleşmesi için yeterli olmayabilir. Şirket satınalmaları veya yeni tesis kurulumu gibi stratejik projeler çoğu zaman bir kaç yıllık dönemlerde tamamlanabilir.

Şirketin Temel Yol Haritası öncelikle fizibilite aşamasından başarı ile geçmelidir. Bundan sonra bütçe ve planlama için kıstas olarak kullanılmalıdır.

Yol Haritalarını önemli gelişmeler olduğunda değiştirmeye hazır olmakta yarar vardır. Yani strateji her zaman gelişmeye açık olmalıdır. Bu açıdan bakıldığında, strateji bir taslak kurgudur. Gerçek dünya ile karşılaştıkça değiştirilebilir.



Stratejik Sorular:

- Şirketinizde bir Temel Yol Haritası var mı?
- Temel Yol Haritası kaç yıllık dönem için hazırlanıyor?
- Şirketinizin bütçe ve planları için kullanılan varsayımlar nasıl bir gelecek öngörüsü üzerine kurgulanmıştır?

3.4.2

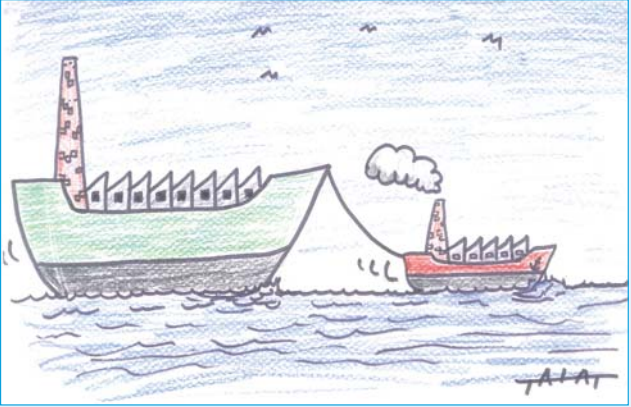
FIRSAT YOLU

Temel Yol Haritası üzerinde ilerlerken, ortaya çıkabilecek beklenmedik fırsatların değerlendirilebilmesi için uyanık ve hazırlıklı olmakta yarar vardır. Fırsatları değerlendirebilecek insan kaynaklarına ve finansal güce sahip olmak ön koşuldur. Bu şartlar sağlanabilirse, heyecan verici bir hayalin canlı tutulması ve fırsatları farkedecek antenlerin açık olması gerekir.

Şirketin fırsat olarak niteleyebileceği gelişmeleri takip etmesi çeşitli şekillerde olabilir. Rakip şirketlerin, önemli ürün ya da teknolojilerin satışa çıkarılması bu tip fırsatlara örnektir. Büyük bir tesis kurmuş olan bir şirket ölçek ekonomisi yaratmak için ortak arayabilir. Tedarikçiler ve müşteriler de sektörde daha emniyetli konuma geçebilmek için stratejik ortak arayabilirler. Rakiplerle fason üretim işbirlikleri kadar, ortak laboratuvar, araştırma veya tasarım merkezleri oluşturmak mümkün olabilir.

Ulusal veya uluslararası destekler kullanılarak araştırma veya çevre projelerini desteklemek mümkün olabilir. Kamu yönetimleri tarafından alınan kararlar yeni fırsatları doğurabilir. Örneğin kamu alımları için yerli üretimden tedarik kararı, fırsat yaratabilir. Depreme dayanıklı yeni konut inşaatları politikası bazı sektörlerde büyüme sağlayabilir.

Bu tip fırsatlardan haberdar olabilmek için, devlet kurumları, sanayi odaları, bankalar, sektör dernekleri, girişim sermayesi ve danışmanlık şirketlerinden yararlanılabilir.



Stratejik Sorular:

- Şirketin heyecan verici bir hayali var mı?
- Sektör diğer ülkelerde ne şekilde değişiyor ?
- Şirketin en önemli büyüme beklentisi hangi alandadır?
- Şirket pazardaki önemli fırsatlardan faydalanmaya hazır mı?

3.4.3

RİSK YOLU

Şirketler için finansal riskler dışında çeşitli yaşamsal riskler oluşabilir. Örneğin, teknolojik yenilikler şirkete stratejik zararlar verebilir. Yangın ve hırsızlık gibi genel riskler de sanayi kuruluşları için önemli olabilir.

Yöneticiler şirketteki süreçleri, riskleri asgariye indirecek şekilde tasarlamalıdır. Bilgi güvenliği için veritabanları ve internet siteleri olası tehlikelere karşı korunmalıdır. Riskli alanlarda sigortalama ve yedekleme gibi tedbirler alınmalıdır. Şirketin itibarını zedeleyecek sorunlar belirlenmeli ve engellenmelidir.

Stratejik bilgilerin korunması için çalışanlarla gizlilik sözleşmeleri imzalanmalıdır. Aynı şekilde tedarikçiler, danışmanlar ve müşterilerle de stratejik konularda gizlilik sözleşmeleri imzalanması gerekebilir. Bu sözleşmeler yüzde yüz koruma sağlamasa bile caydırıcı olur.

Alınan bütün önlemlere karşın, gizli bilgilerin ortaklar, çalışanlar ve aileleri kanalıyla masum bir şekilde etrafa saçılması mümkündür. Bu kişilerin gizlilik ve stratejik bilgilerin önemi konusunda uyarılmaları yeterli olabilir.

Tesisleri görmeye gelen ziyaretçiler konusunda da dikkatli olunmalıdır. Tanıdığım bir sanayicinin, bütün rakiplerin tesislerine bir vesile ile ziyaretçi olarak gittiğini ve gizlice fotoğraflar çektiğini kendi ağzından duymuştum. Artık cep telefonları ile de görüntü ve ses kaydı alınabildiği için, stratejik öneme sahip bölümlere ziyaretçilerin girişine izin verilmemelidir.

Şirketlerde, esasen en önemli bilgilerin çalışanların beyninde saklı olduğu da unutulmamalıdır. Onların sadakatini sağlamak, işyeri için en önemli güvenlik önlemi olacaktır.

Şirkette risk yönetimi açısından önemli bir konu da şirketin ortak veya yöneticilerinin başına gelebilecek beklenmedik olaylar sırasında yetki devri konusudur.

Risk yönetimi için şirket en olumsuz senaryoya hazır olmalıdır. Bu durumda şirketin kısmen veya tamamen satılarak sektörden çıkılması ihtimali bile değerlendirilmelidir.



Stratejik Sorular:

- Şirketi olası yangın ve deprem risklerine karşı koruyacak sigorta ve yedeklemeler yapıldı mı?
- Fikri haklar güvence altında mı?
- Gizlilik sözleşmeleri var mı?
- Şirketin olası döviz kuru veya faiz ile ilgili koruyucu önlemleri var mı?
- Kötümser bir senaryoda şirketin çıkış yolu belli mi?
- Şirkette kurtarılması gereken en önemli değer nedir?

3.5

İŞPLANI VE FİZİBİLİTE (YAPILABİLİRLİK)

Belirlenen hedeflerin gerçekçi olduğunu teyit edebilmek için Yol Haritaları'nın ayrıntılı bir iş planı ve fizibilite analizi ile tamamlanması gerekir. Bu aşamadan sonra, bir Yol Haritası'na göre, insan kaynakları, finansal kaynaklar ve üretim kapasitesinin kullanımı bütçelenebilir. Ayrıca karşı sayfada gösterildiği şekilde Yol Haritası bir Gantt Çizelgesi'nde özetlenebilir.

İşplanında yatırımın gerekçesi, zamanlaması ve yapılabirliği (fizibilite) ayrıntılı olarak incelenmelidir. Bunlar tatminkar bir şekilde yapılamıyorsa uygulama için gerekli koşullar oluşmamış demektir. Bir sektörle ilgili ticari, teknolojik ve stratejik bilgilere sahip olmadan yatırım kararı alınmamalıdır. Bu konuda geçmiş bir kaç yıl için güvenilir kaynaklardan istatistikî bilgiler ve gelecek üç yıl için öngörüler temin edilmelidir. Güncel stratejik bilgiler sektör derneklerinde ve uzman kuruluşlarda bulunabilir.

Enflasyon, döviz kurları ve faizlerle ilgili olası gelişmeler dikkate alınmadan fizibilite çalışması tamamlanmamalıdır. İş plânında yatırımın finansal olduğu kadar, teknik, hukukî açıdan uygunluğu da teyit edilmelidir.

Yatırım projelerinde işletme sermayesi ihtiyacı ve nakit akışının iyi hesaplanmaması durumunda şirketin iflas riski olabilir. İflas eden şirketler, kârlılık sorunlarından çok, gerekli nakit akışını sağlayamamaktan dolayı bu sürece girmektedirler.

İş plânının temel amacı, yeterli sayısal bilgi bir araya getirildikten sonra iş fikrinin ikna edici bir şekilde sunulmasıdır. Bir iş planının içeriğinde aşağıdaki bölümlerin olması beklenir:

İŞ PLANI VE FİZİBİLİTE

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

GANTT ÇİZELGESİ

	I. YIL				II. YIL				III. YIL			
Faaliyet	1Ç	2Ç	3Ç	4Ç	1Ç	2Ç	3Ç	4Ç	1Ç	2Ç	3Ç	4Ç
Tasarım	■				■							
Deneme Üretimi		■				■						
Testler			■				■					
Üretim										■		
Pazarlama												■
Kadro												
Bütçe												

Stratejik Sorular:

- Şirkette yatırım kararları alınırken fizibilite ve işplânı hazırlanıyor mu?



4

ÜÇÜNCÜ ADIM: İCRAAT

“Deha yüzde bir fikir, yüzde doksandokuz terden oluşur.”

Thomas A. Edison

Stratejik Yönetim sürecinde istihbarat toplamak ve Yol Haritası hazırlamak yoğun bir çalışma gerektirir, ancak işin en zor kısmı icraattır. Stratejik Yol Haritası'nın uygulanması, hazırlık, deneme, eyleme geçiş ve sonuçların değerlendirilmesi gibi pekçok kritik aşamayı içerir.



4.1

YOL HARİTASI İLE HEDEFE YÜRÜMEK

“Yapılan hazırlıklarla ve alınan pozisyonlarla, mücadele başlamadan savaşı kimin kazanacağı bellidir.”

Sun Tzu

Şirketin yeni bir hedefe yönelmesi geniş kapsamlı bir çalışmanın başlatılmasını ve seferberlik atmosferinin oluşturulmasını gerektirebilir.

Şirketi hedefine doğru götüren bir Yol Haritası'nın uygulanmasında hazırlıkların tamamlanması ilk adımdır. Bu hazırlıklar, yeni bir organizasyon yapısı, yeni yetkinlikler, modern üretim tesisleri veya pazarlama sisteminde değişiklikleri gerektirebilir. Bu aşamalar gerektiği gibi tamamlanmadan ortaya çıkmak başarısızlığa neden olur.

Başarılı bir Stratejik Yönetim süreci için en önemli aşama geniş kapsamlı uygulamadır. Topyekün seferberlik ilan edildikten sonra işlerin takip edilmesi ve ortaya çıkacak sorunların çabucak çözülmesini sağlamak üst yönetimin en önemli görevleridir.

Yöneticilerin çalışmalara bizzat katılmaları ve çalışanlara sorunların çözülmesinde yardımcı olmaları başarı şansını artırır. Bu şekilde çalışanların motivasyon ve performansının artırılması mümkündür.



Stratejik Sorular:

- Stratejik Yol Haritası'nın önderleri var mı?
- Eyleme geçmeden önce deneme maksadı ile pilot çalışma yapılması planlandı mı?
- Şirket çalışanları Yol Haritası'nı benimsemesi için gerekenler yapılıyor mu?

4.2

STRATEJİK HAZIRLIK

“Manevra ne kadar zorlu ise, savaş o kadar kolaydır.”

Anonim

Yol Haritası'nın uygulanabilmesi için şirketin organizasyon yapısının ve işleyişinin yeniliklere uygun hale getirilmesi gerekir. Şirketin yapısı strateji için gereken şekle sokulamazsa, mevcut yapı stratejiyi kendine uydurmayı, hatta etkisiz hale getirmeyi başarır.

Ürün portföyünde değişikliklerin yapılması üretim tesisinden pazarlama ve tedarik yönetimine kadar bir çok alanı etkileyebilir.

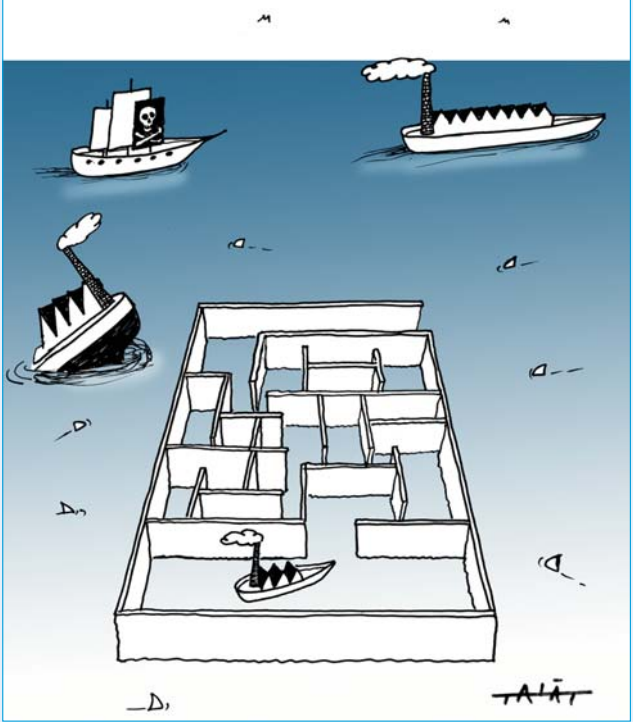
Yol Haritası için hazırlık yapılırken, görevler bölüm ve bireylere kadar paylaştırılmalıdır. Bu şekilde, her çalışan, yeni strateji için ne yapması gerektiğini bilir. Bu maksatla geleneksel bütçe plan yöntemlerine ilaveten Kurumsal Karne gibi çeşitli Hedeflerle Yönetim teknikleri kullanılmaktadır. (Kaynak B7)

Yoğun rekabetle karşılaşan şirketler maliyetlerin kontrol altına alınmasına veya yeniden yapılanmaya gereksinim duyabilir. Üretimde rekabet gücünü yitiren bir şirket ürünlerini fason üreticilerden temin edebilir. Hatta üretici yerine pazarlamacı bir şirkete dönüşmek gerekebilir.

Ön hazırlıklardan sonra, yapılacak pilot denemeler üretim tesisindeki pahalı hataları önleyebilir. Deneme üretimi tasarım veya teknoloji değişikliklerinin gerekli olduğunu gösterebilir. Bu durumda, Yol Haritası'nın yeniden çizilmesi bile gerekebilir.

Denemeler ne kadar küçük çaplı ve hızlı olursa o kadar faydalı olur. Bu ölçekte ekonomik değişiklikler yapılarak ürüne son şekli verilebilir. Deneme aşamasında başarı kazanılması, çalışanların projeye ilgi ve desteğini kazanmak için fırsat verir.

Riskli bir stratejinin uygulanabilmesi için, önce gerekli hazırlıkların yapılması ve çalışanlar arasından kanaat önderlerinin ikna edilmesi gerekir. Eğer ilk denemelerde başarılı olunabilirse, kuruluş genelinde yapısal değişikliğe başlanabilir. Bu şekilde yeniliğe karşı direncin kırılması ve dönüşümün benimsenmesi sağlanabilir.



Stratejik Sorular:

- Şirket Yol Haritası için hangi hazırlıkları yapıyor?
- Çalışanların desteğini almak için ne yapıyor?
- Yeni beceriler kazanmak için ne yapıyor?
- Pilot uygulama yapıldı mı?

4.3

EYLEME GEÇİŞ

“Hızlı Gitmek İstiyorsan Yalnız Git.

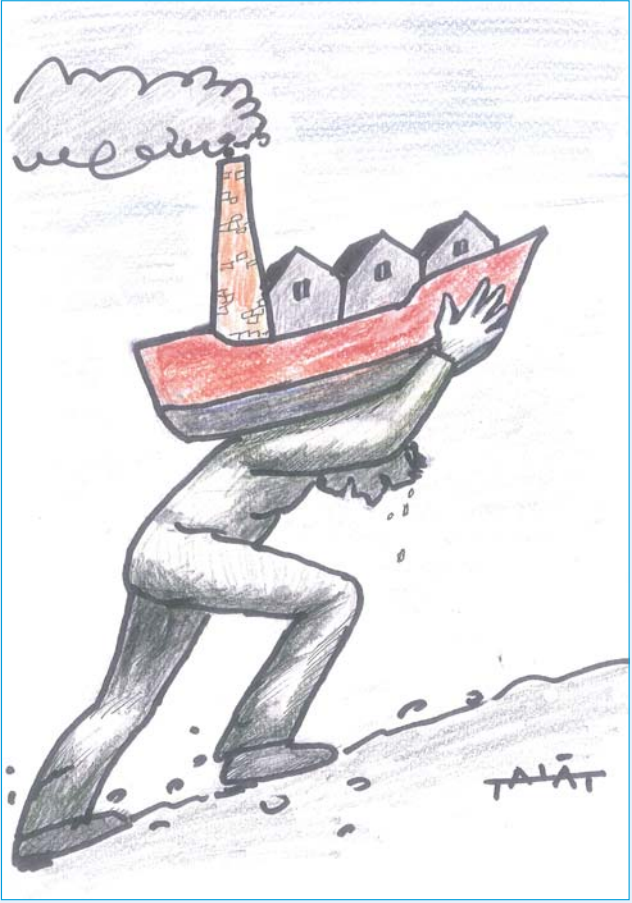
Uzağa Gitmek İstiyorsan Birlikte Git.”

Anonim

Eğer hazırlık aşamasında elde edilen bilgiler ve ilk denemelerde alınan sonuçlar olumlu ise gerekli yatırımlar yapılarak hızla uygulamaya başlanmalıdır.

Yol Haritası'nın her aşamasında çalışmaların nasıl yürüdüğü düzenli olarak incelenmelidir. Ara hedeflerin sayısal olarak ölçümlenebilir olması sapmalar üzerinde fikir birliğinin oluşmasına neden olur. Eylem süresince elde edinilen bilgilerle geleceğe dönük öngörülerin sık sık gözden geçirilmesi ve Yol Haritası'nın güncellenmesinde fayda vardır. Bu güncellemeler en azından yıllık olarak yapılabilir. Ancak, üç aylık dönem sonlarında, Yol Haritası'ndaki hedeflere ulaşma durumunun değerlendirilmesi çok daha etkili olur. Haftalık ve aylık düzenli raporlar şirketin gidişatının takibinde faydalı olur.

Stratejinin başarı ile uygulanmasında tercih edilen yöntem ne olursa olsun, üst yönetimin uygulamada rol alması gerekir. Stratejik Yönetim'in başarısı için yöneticilerin çalışanlara örnek olması ve takım ruhu yaratması tavsiye edilir.



Stratejik Sorular:

- Şirketin Yol Haritası bölüm ve bireylerin hedeflerine yansıtılıyor mu?
- Üst yönetim kritik projelere bizzat katılıyor mu?

4.4

BAŞARININ ÜÇ SIRRI: TAKİP, TAKİP, TAKİP

Yol Haritası'ndaki görevler aylık, haftalık ve günlük iş planlarına yansıtılmalıdır. İş listelerindeki öncelik sırası şirketin hedeflerine ulaşmasında en fazla katkı yapacak şekilde belirlenmelidir. Bu aşamadan sonra işlerin yakın takibi gerekir.

Toplantılarda alınan kararlar ve günlük işlerin listesi yapılırken karşı sayfadaki İş Takip Cetveli kullanılabilir. Burada, yapılması gereken işin tanımı, öncelik derecesi, kimin tarafından yapılacağı ve ne zaman bitirilmesi hedeflendiği işaretlenebilir. En son kolonda da işin gelişme durumu kaydedilir.

Şirket büyüdükçe ve projeler karmaşıklaştıkça, işlerin takibi için iş listelerinin oluşturulması şarttır. Bu listeler kullanılarak hedeflere ulaşılması sağlanır. Bu tip bir takip cetveli elektronik ortamda veya kağıda basılacak şekilde çoğaltılarak kullanılabilir.

4.5

SORUN ÇÖZME

Stratejik Yol Haritası uygulaması sırasında sorunların ortaya çıkması beklenmelidir. Bu durumda, sorunların kaynağını bulabilmek için, daha önce de bahsedilen Balık Kılçığı Analizi'ni kullanmakta yarar vardır. (Not: Karşı sayfada bir Balık Kılçığı örneği resimlenmiştir).

Bunun dışında, Beyin Fırtınası toplantıları ve Müşteri Memnuniyeti Panelleri gibi yöntemlerden de yararlanılabilir. Şirketlerde, İşletme Körlüğü nedeniyle çalışanlar tarafından bazı sorunlar farkedilmez. Bu durumda dışarıdan bakan uzmanların görüşlerine başvurulabilir.

Şirketlerde sık rastlanan bazı sorunlar aşağıda sıralanmıştır :

- 1.** Emektar yöneticiler yeniliklere karşı direnç oluşturduğu durumda genç bir yöneticiye sürecin önderliğini yapma görevi verilebilir. Ancak emektarların engellemelerine karşı üst yönetimin yöneticiye desteğini ve yakın ilgisini göstermesi gerekir.
- 2.** Tesislerinin yeni ürünlerin gerektirdiği kalite standartlarında üretim için yetersiz kalması durumunda, en azından geçici bir süre için kalite standartları yüksek bir tesiste fason üretim yaptırılması denenebilir.
- 3.** Çalışanların gerekli becerilere sahip olmadıkları durumlarda, haftasonları veya akşamları yoğun eğitim programları düzenlenebilir.

4. Çalışanların yeniliklere karşı heyecan eksikliği çoğu zaman yeterince bilgilendirme yapılmamasından kaynaklanır. Üst yönetimin bireylere, hedeflere ulaşmada katkılarının önemini açıklaması ve Hedeflerle Yönetim kurallarını uygulaması, gereken desteği sağlayabilir. Çalışanlar emeklerine önem verildiğini ve stratejinin önemli bir parçası olduklarını hissetmek isterler.



Stratejik Sorular:

- Şirket sorunlarla karşılaştığı zaman çözüm bulmak için hangi teknikleri kullanılıyor?

4.6

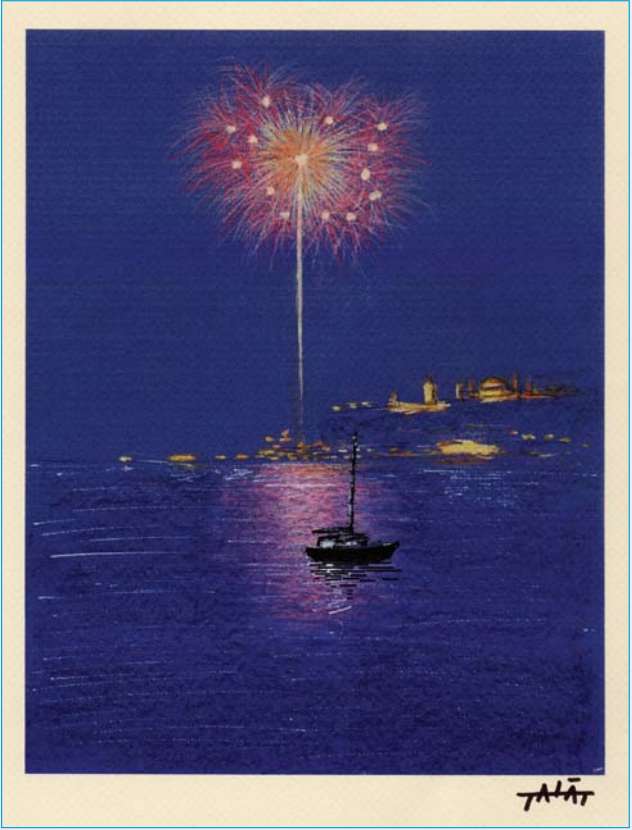
SONUÇLARIN DEĞERLENDİRİLMESİ

Yol Haritası'nın kritik aşamalarında ve nihai hedefe ulaşıldığında kapsamlı bir değerlendirmelerin yapılmasında yarar vardır. Bu çerçevede aşağıdaki sorular sorulabilir:

- a.** Hedeflerden sapmaların nedenleri nelerdir?
- b.** Harcamalarda sapmaların kaynağı nedir?
- c.** Sapmalara karşı alınacak önlemler nelerdir?
- d.** Süreç sırasında Yol Haritası'nda hangi değişiklikler yapılmıştır?
- e.** Varsayımlar ve öngörüler ne kadar sapmıştır?
- f.** Bölümler ve çalışanlar kendilerinden beklenen performansı gösterdi mi?

Başarılı sonuçların, şirket için en faydalı şekilde kullanılması, özel bir çalışma gerektirebilir. Örneğin, şirketin başarı hikayelerinden pazarlama veya tanıtım faaliyetlerinde de yararlanılabilir.

Erişilen büyük başarılarda, sürece katkı yapan paydaşlar sembolik de olsa ödüllendirilmelidir. Başarı heyecanı daha sonra gerçekleştirilecek stratejik projelere destek verilmesini sağlayabilir.



Stratejik Sorular:

- Şirket stratejik hedeflerine ulaşabiliyor mu?
- Ulaşamıyorsa neden?
- Şirketin bütçelerinde sapmalar nereden kaynaklanıyor?



5

STRATEJİK TEHLİKELER

Bu bölümde şirketleri zora sokan çeşitli stratejik tehlikelerden bahsedilmektedir. Büyük tehlikeler şirket dışından gelmekle birlikte, şirket içindeki unsurlardan kaynaklanan sorunlar da ciddi olabilir.

Şirket dışından gelebilecek tehlikelerin en önemli nedeni pazardaki rekabet şartları hakkında yeterli bilgiye sahip olmamaktır. Bu durumda şirket rekabet ortamındaki konumu ile uyumlu olmayan stratejiler belirleyebilir.

Şirketten kaynaklanan önemli tehlikelerin altında yatan üç temel nedeni **Bermuda İflas Üçgeni** olarak tanımlayabiliriz.

Savurganlık : Fizibilitesiz İş Yapmak, Sorumsuz Yöneticiler

Sahtekârlık : Sahtekârlıklara Karşı Önlem Almamak,
Değerleri Korumamak

İç Savaşlar : İç Çekişmeler



5.1

ŞİRKET NASIL BATIRILIR?

Kurulan şirketlerin yarısından fazlasının beş ile on yıl içinde kapanmakta olduğu daha önce de belirtilmişti. Ayrıca kriz dönemlerinde iflasların arttığını görmekteyiz. Özellikle de küresel krizler tsunami dalgaları gibi peşpeşe geldiğinde şirkette sarsıntılar artar ve stratejik bakışa daha fazla ihtiyaç duyulur.

Şirketlerde iflasın en basit tanımı nakitsiz kalmaktır. Nakit yoksa, ne alacaklar veya stoklar, ne de binalar ya da makine parkı para yerine kullanılamaz ve iflas gerçekleşir. Bu nedenle nakit akışını yönetmek en önemli meseledir.

Çoğu başarılı iş adamı ilk kurdukları şirketleri batırmış ve hatalarından önemli dersler çıkarmışlardır. Bunların pahalı dersler olduğu aşikârdır. Dolayısı ile, en iyi ders başkalarının hatalarından ve başarısızlıklarından çıkarılmalıdır.

Şirketlerin iflas nedenlerini ve nasıl kaçınılabileceğini tartışmak stratejik risk yönetimi açısından da çok önemlidir. Elbette olası bütün iflas şekillerini burada irdelemek mümkün değildir. Ancak, yaygın olarak rastlanan bazı ilginç örneklerden bahsedeceğiz.

En önemli tehlikeler çoğu zaman, **Savurganlık**, **Sahtekarlık** ve **İç Savaşlar** olmak üzere üç unsurdan kaynaklanmaktadır. Bunlara kısaca **Bermuda İflas Üçgeni** diyoruz. Bazen bunlardan birden fazlasını da birarada görebiliriz. Örneğin, ortaklar arasındaki iç çekişmeler sürerken, şirkette savurganlık da yapılabilir.



Stratejik Sorular:

- Şirketinizin yaşadığı en ciddi kriz hangi sorundan kaynaklandı?
- Krizden hangi dersler alındı ve hangi değişiklikler yapıldı?
- Şirkette hesapların iç ve dış denetimi yapılıyor mu?

5.2

FİZİBİLİTESİZ YATIRIM YAPMAK

“Yanlış hesap Bağdat’tan döner.”

Atasözü

Fizibilite ve iş planlaması çeşitli risk unsurlarının incelenmesini ve olası sorunların önceden görülmesini sağlar. Bu nedenle bir yatırıma başlamadan önce sektör, insan kaynakları ve mekân konularını içeren bir fizibilite çalışması yapılmalıdır. Daha sonra da yatırımdan finansal kontrolün nasıl sağlanacağına kadar, bütün ayrıntıları içeren bir iş plânı oluşturulmalıdır.

Bazı projelerde işletme sermayesi temini, yapılacak tesis yatırımı kadar önemlidir. Tüm kaynaklarını tesis yatırımı ile tükettiği için üretime geçemeyen işletmeler çoktur. Üretim için gerekli hammadde stokları kadar satış sonrası uzun tahsilat dönemleri de nakit akışı sıkıntısı yaratabilir.

Başarılı projeleri taklit etmek, yatırım yapmak için en kestirme yol olarak görülebilir. Özellikle de, yatırımlarını ciddi fizibilite çalışmaları yaptıktan sonra gerçekleştiren şirketleri izlemek yaygın bir uygulamadır. Oysa stratejiler kuruluşlara özgün olmalıdır. Bir şirketi başarıya götüren Yol Haritası başka bir şirket için başarısızlığa neden olabilir.

İş dünyasında, zaman zaman çeşitli sektörler veya yatırımlar moda olmaktadır. Ancak bu alanlara da fizibilite yapmadan girenlerin pek çoğu hüsrana uğramaktadır.

Yatırım için yer seçimi işletme maliyetleri, çevre sorunları ve ulaşım kolaylığı düşünülerek yapılmalıdır. Büyüme ihtimali göz önüne alınmadan yanlış yerlere kurulan işletmelerin taşınmaları gerekebilir.



Stratejik Sorular:

- Şirketiniz fizibilite ve iş planı hazırlamadan yatırım yapıyor mu?
- Depolarda hiç kullanılmamış ve kullanılmayacak makina teçhizat veya hammadde var mı?
- Fabrikada kullanılmayan fazla kapasite var mı?
- Tesislerin büyümesi için yer var mı?

5.3

SAHTEKÂRLA İŞ YAPMAK

“Sahtekârla tamahkâr iyi anlaşılır.”

Atasözü

Yöneticilerin karşlarına çıkan fırsatları değerlendirirken bu teklifleri yapan kişilerin geçmişlerini inceleme ve referansları ile teyit etmelerinde yarar vardır. Çoğu zaman teklif edilen proje ve fırsatlar abartılarak sunulmaktadır. Çok yüksek getiri sağlayacağı söylenen işlerde bir bit yeniği aranmalıdır.

Geçmişte Türkiye'de yüksek enflasyon dönemlerinde, üretime kıyasla, daha fazla gelir repo ile kazanılabiliyordu. Bu kolay kazanç balonu sonunda patlamıştı. Bu dönemden alınan ders katma değer yaratmadan finansal oyunlarla kazanç sağlamanın sürdürülemez olmasıdır. İlginçtir ki, son dönemde yaşanan küresel finansal krizin temelinde de ABD'de yaratılan kolay kazanç balonu vardır.

Bilimsel olmayan ve sonsuz enerji sağlayacağı iddia edilen projeler hala pazara çıkabiliyor. Öte yandan, milyonlarca doları hiç bir neden olmadan transfer etmeyi teklif eden sahtekârlara para kaptıran iş adamları olabiliyor.

İşadamı, çalışan, akraba ve arkadaşlar arasında bile sahtekârlara rastlanabileceği göz önünde bulundurulmalıdır. Özellikle imza yetkisi verilen kişilere çok dikkat edilmelidir.



Stratejik Sorular:

- Şirket olası yolsuzluk veya hırsızlıklara karşı nasıl korunuyor?
- Şirket imza yetkileri verilirken kapsam ve süre sınırı konuluyor mu?
- Veritabanları nasıl korunuyor?

5.4

MESLEK SIRLARINI KAYBETMEK

Bir Şirket başarılı olmaya baŐladıĐı andan itibaren rakiplerin yapılanları taklit etmesi beklenmelidir. Bu niyetle Şirketteki stratejik sırları ele geŐirme giriŐiminde bulunanlar olabilir. Şirketin üretim yöntemleri, anahtar konumdaki elemanları veya müşteri listesi hedef seçilebilir. Şirketlerin rakipleri hakkında bilgi alabilmek için kanunsuz yöntemler kullanabildikleri bilinmeli ve köstebeklere karşı tedbirler alınmalıdır.

Meslek sırlarını korumak için alınabilecek önlemlerden biri, çalışanlar ile gizlilik sözleşmesi yapmaktır. Bunun yanında Şirketin önemli bilgilerinin nasıl gizleneceği konusunda profesyonel bir politika belirlenmelidir.

EĞer Şirket bünyesinde özgün üretim yöntemleri geliştirilmiş ise tescil ve patent haklarının alınması gerekir. Fikri hakları korumak masraflı olsa da Şirketin geleceği için önemli olabilir.

Günümüzde yerel markalar Uzakdoğu Şirketleri tarafından taklit edilme sorunu ile karşılaşıyorlar. Bu tehditlere karşı uluslararası koruma alınması gerekebilir.

BESLE KARGAYI

SANA RAKİP OLSUN !!!



Stratejik Sorular:

- Şirkete ait fikri haklar korunuyor mu?
- Meslek sırları teslim edilen kişilerle gizlilik sözleşmeleri var mı?

5.5

YÖNETİM SORUNLARI

Şirketin başarı ve başarısızlıklarında en büyük pay üst yönetimdeki kişilerdedir. Yöneticilerin şirket çalışanlarını ve kaynaklarını doğru hedeflere yönlendirmesi ve uygulamayı takip etmesi gerekir. Bu konular için doğru kişilerin seçimi yaşamsal öneme sahiptir.

Şirketlerin kuruluş yıllarında, çoğu zaman kurucu ortaklar yönetici konumlarına geçerler. Ancak kurucular yönetici olarak doğru seçim olmayabilirler. Şirket üst yönetimine getirilecek kurucu ortak veya aile fertlerinin gerekli özelliklere sahip olmaları talep edilmelidir. Gerekli deneyim ve eğitime sahip olmayan yöneticilerin, bu deneyimi kritik pozisyonlarda çalışırken kazanmaları şirkete çok pahalıya malolabilir.

Aile fertlerinden seçilen genç yöneticilerin ücret ve kariyerlerinin şirketin başarısına bağlı olduğunu hissetmeleri gerekir. Bu kişilerin diğer çalışanlar gibi şirket kurallarına uymaları istenmeli, işi aksatmalarına izin verilmemelidir.

Şirketteki olası hataları önlemek için, iç ve dış denetim sistemleri kurulmalıdır. Mali ve teknik denetim kadar şirket ve ürünlerin marka değerinin de korunması gerekir.



Stratejik Sorular:

- Şirket yönetiminin teslim edildiği kişiler, daha önce benzer konumlarda başarılı bir kariyere sahip mi?
- Şirketin olası yönetim sorunlarına karşı iç ve dış denetim sistemleri var mı?

5.6

SAVURGANLIK

Şirketler rekabet edebilmek için öncelikle maliyetleri kontrol altına almalıdır. İsrاف şirkette alışkanlığa neden olur ve terkedilmesi zorlaşır. Katma değer yaratmayan etkinliklere harcanan zaman ve kaynakların kontrol altında tutulmaması durumunda kârlılığın azalmasından kaçınılamaz. Şirket dışında çalışan elemanların harcama, mesai ve performans takibinin nasıl yapılacağı dikkatli bir şekilde belirlenmelidir.

Bazı şirketlerde pahalı toplantılar ve değerli hediyeler önemli bir masraf kapısı oluşturur. Aynı şekilde, seyahatlerin gerekli olmadan yapılmamasına dikkat edilmelidir. Günümüzde iletişim imkanları ile görüntülü haberleşme ve dosya paylaşımı uzun uçuşları gereksiz hale getirmiştir. Seyahatlerde yapılan masrafların da üst limitler konarak kontrol altına alınması gerekir.

Şirket araçlarının özel maksatlar için kullanımı da yaygın olarak rastlanan bir savurganlık alanıdır.

Şirketlerin boyutları ile orantılı olmayan uzun vadeli araştırma- geliştirme projelerine girmesi de ciddi kayıplara neden olabilir.

Henüz emekleme aşamasında olan şirketlerde kurumsallaşma adına bürokratik hantallaşmadan kaçınılmalıdır. Kalite güvence ve halkla ilişkiler alanlarında yapılacak çalışmaların da şirketi zora sokmadan yürütülmesi gerekir.



Stratejik Soru:

- Şirkette masrafların nasıl yapılabileceğine dair bir yönetmelik var mı?

5.7

İÇ SAVAŞLAR

Yoğun rekabet ortamında şirket hedefe doğru yürürken bir takım olarak hareket etmek gerekir. Ancak, insanların bulunduğu her ortamda fikir ayrılıklarına ve menfaat mücadelelerine rastlanabilir. Kuruluşların üst yönetimine düşen görev bu durumda oluşabilecek çekişmeleri engellemek ve çalışanların enerjilerini hedefe ulaştırmak için kullanmalarını sağlamaktır. Aksi takdirde şirket içi savaşlarda kaybedilen zaman rekabet ortamında hedeflere ulaşılmasını engeller.

Şirketlerde sıkça rastlanan iç çekişmelerin nedenleri aşağıda sıralanmıştır:

- 1. Ortaklar Arası Çekişmeler:** Ortaklar arasında, şirketi kontrol etmek amacıyla yaşanan mücadelede en yaygın çözüm %50-50 modelidir. Bu durumda tarafların mutabakatı ile kararlarının alınması iç barışı sağlayabilir. Ancak, taraflardan birinin şirketi durma noktasına getirmesi de mümkündür.
- 2. Nesiller Arası Çekişmeler:** Aile şirketlerinde kurucuların yerini yeni nesile bırakması sırasında uygun adayların belirlenememesi sorun yaratabilir. Ailenin genç fertlerinin birer profesyonel olarak yetiştirilmesi ihmal edildiğinde nesiller arasında gerginliklerin yaşanması kaçınılmazdır.
- 3. Aile İçi Savaşlar:** Şirketlerinde yönetici olarak görev alan aile bireyleri özel hayatları ile iş hayatı arasında sınır çizmeyi başaramayabilirler. Bu durumda kardeşler, eltiler, kuzenler arasında gerginlikler çıkabilir. Bu şirketler için bir aile anayasası oluşturulması ve uygulanması önerilir.
- 4. Şirket İçi Gruplar:** Şirketlerde mesleki yetenek yerine bireysel yakınlığa dayalı gruplara sıkça rastlanmaktadır. Aynı okul, aynı ideoloji veya aynı soyadına sahip olan kişilerin oluşturduğu gruplar zaman zaman şirket menfaatına karşı hareket edebilirler.

- 5. Koltuk Kavgası:** Bazı profesyoneller konumlarını korumak ya da hedefledikleri koltuklara ulaşabilmek için şirket menfaatlerini gözardı edebilirler. Profesyonellerin seçimi yapılırken, benzer konumlarda daha önce başarılı oldukları teyit edilmelidir.

Asırlar önce Cengiz Han ordularında iç çekişmelere ve gruplaşmalara fırsat vermeyen, yeteneğe dayalı bir yapılaşma modeli uygulamıştı. Bu model günümüzde pek çok ordulara ve şirketlere esin kaynağı olmuştur.



Stratejik Sorular:

- Şirketinizde yeni nesil yöneticilerinin yetiştirilmesi için nasıl bir hazırlık yapılıyor?
- Profesyonellerin işe alınmasında hangi birikim ve deneyimler aranıyor



6

SON SÖZ

“Rotası Olmayan Gemiye, Hiçbir Rüzgar Fayda Etmez.”

Anonim

Sayın Okuyucu,

Bu bölüme kadar okuma sabrı gösterdiyseniz, bu kitap ilk hedefine ulaşmış demektir. Bölüm sonlarındaki soruların cevaplanması strateji çalışmasına ön hazırlık olacaktır. Cep kitabının, yöneticiler tarafından strateji çalışmasında kullanılması şirketlerin stratejik seçeneklerini artırabilir. Çok sayıda seçenek arasından öncelikli olanların belirlenmesi de şirketi hedefine ulaştıracak bir Yol Haritası'nın oluşturulmasını sağlar.

Yöneticilerin, çalışanlara şahsen örnek olmaları kadar yapılan işlerin yakın takibi projelerin başarı şansını arttırabilir. Yeni strateji ile başarıların kazanılması çalışanlar için en iyi ikna yöntemidir. Sonuç alabilmek takım ruhunu pekiştirir. Başarıların ödüllendirilmesi de heyecan yaratılmasına yardımcı olur.

Yolunuz açık olsun!

Saygılarımla,

Doç. Dr. Talat Çiftçi

NOTLAR:

- 1) Bu kitabın indirilebildiği internet adresi
http://www.iso.org.tr/tr/web/statiksayfalar/kutuphane_kolaybilgi.aspx
- 2) Yazarın stratejik görüşleri için blog adresi: www.stratejikyol.blogspot.com
- 3) Görüş, Öneri ve Sorular için strateji@biosfer.com.tr





EK: KAYNAKLAR



A. ISO Kolay Bilgi Kitapları

İstanbul Sanayi Odası tarafından 2004 yılından beri, tamamen gönüllü yazarların katkıları ile hazırlanan Kolay Bilgi seti KOBİler için kılavuz kitaplardan oluşuyor. Okurlara aşağıdaki adrese ulaşarak bu kaynaklardan yararlanmalarını öneririm.

www.iso.org.tr/tr/web/StatikSayfalar/Kutuphane_KolayBilgi.aspx

İş planı hazırlamak için **“Yeni İş Geliştirme”** , **“Proje Yönetimi Kılavuzu”** ve **“Yeni Ürün ve Tesis Yatırımlarında Fizibilite”** kitapları kullanılabilir.

Şirket durumunu değerlendirmek için **“Sanayide Öz Değerlendirme”** kitapçığı tavsiye edilebilir.

Yönetim için faydalı kaynaklar **“ KOBİ Yönetim Yaklaşımı”**, **“Sanayide Süreç Geliştirme için KAİZEN”** **“Toplam Verimli Yönetim “TPM””** ve **“6 Sigma Kılavuzu”** kitapçıklarıdır.

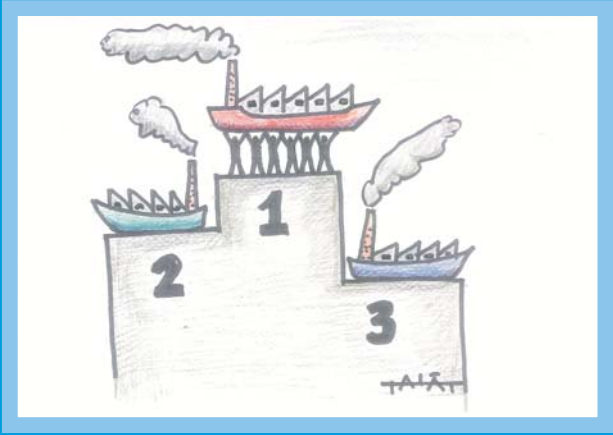
Yeni ürün geliştirme için **“Endüstriyel Tasarım Kılavuzu”**, **“Ürün Geliştirme ”**, **“Fikri Haklar”** kitaplarından yararlanılabilir. Aynı serideki **“İnovasyon”** kitabı da her türlü yenilikçilik faaliyeti için yararlı olacaktır.

Şirketlerin marka politikalarını belirlemek için **“Markalaşma Kılavuzu”** kitabı önerilebilir.

Projelere devlet desteği sağlayabilmek için **“Devlet Destekleri”** ve **“Yenilikçilik ve ArGe Destekleri”** kitaplarından yararlanılabilir.

B. Meraklısı için Stratejik Yönetim Kaynakları:

- B1.** Corporate Strategy, **Igor Ansoff**, Penguin Books, 1988 (Faydalı bir strateji klasiği.)
- B2.** Rekabet Stratejisi: Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri, **Michael Porter**, Sistem Yayıncılık, 2000 (En beğenilen strateji kitaplarından biri.)
- B3.** 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.)
- B4.** 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.)
- B5.** Co-opetition **A.M. Brandenburger ve B.J. Nalebuff**, DoubleDay 1996. (Oyun Teorisinin rakipler arasında işbirliğine uygulanması.)
- B6.** 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.)
- B7.** Strateji Haritaları: Gayrimaddi Varlıkları Maddi Sonuçlara Dönüştürmek, **R.S. Kaplan & D.P. Norton**, Alfa Yayınları 2006 (Hedeflerle yönetim amacıyla Kurumsal Karne uygulaması ile ilgili olarak önerilebilir.)
- B8.** Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution, **H. Hammer & J.Champy**, Harper Business, 1993 (Şirket yeniden yapılanması için bir klasik.)
- B9.** Turning a Business Around, **Mark Blayney**, How To Books, 2005 (İflas noktasına gelmiş şirketlerin dönüşümü ile ilgili pratik bir kitap.)



Bu resimli cep kitabında, iyi bir Strateji için, Temel, Fırsat ve Risk olmak üzere Üç Yol Haritası gerektiği anlatılmaktadır. Başarıya götüren Stratejik Yönetim yaklaşımı, İstihbarat, İstikâmet ve İcraat'tan oluşan Üç Adım olarak özetlemektedir.



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: 2011/33 **ISBN:** 978-605-137-022-4