

# *Zirvenin Yol Haritası*

*Bireyden Aileye,*

*Şirketlerden Kurumlara*

## **STRATEJİK PLANLAMA**

**Haluk ÜNALDI**

ISBN: 975-530-130-5

ADIM BASKI MERKEZİ  
İSTANBUL

Zirvenin Yol Haritası  
STRATEJİK PLANLAMA

Haluk ÜNALDI

Bu kitabın tüm yayın hakları Haluk ÜNALDI'ya aittir.  
Yazarından yazılı izin alınmadan kısmen  
veya tamamen alıntı yapılamaz, hiçbir şekilde kopya edilemez,  
çoğaltılamaz ve yayınlanamaz.

Birinci Basım: Mart 2006  
İkinci Basım: Ağustos 2007  
Üçüncü Basım: Kasım 2010

ISBN: 975-530-130-5

Basım:  
ADIM BASKI MERKEZİ  
Caferağa Mah. Muvvakkithane Cad. 16/11  
Kadıköy / İSTANBUL

## STRATEJİK PLANLAMA

*Sevgili eşim Melda,  
canım oğlum Öykü  
ve  
biricik kızım Bukle'ye...*

### **Bu kitap, şirket ve kurumlar perspektifinden neden önemli:**

Lider yönetim danışmanlık şirketlerinden Bain&Company'nin onbeş yıldan beri geleneksel olarak hazırladığı Yönetim Araçları (Management Tools) Anketinin 2009 yılı sonuçlarında da, bir yönetim aracı olarak stratejik planlama, yüzde 67 kullanım sıklığı ve 5 üzerinden 4.01 tatmin seviyesi ile birinciliğini korumaktadır.

### **Bu kitap, birey perspektifinden neden önemli:**

Bireysel stratejik planlama, bireyin vizyonunu ve bu vizyona giden başarı odaklı yol haritasında adım adım ilerleyebilmesi için ihtiyaç duyduğu stratejilerini oluşturma sistematığı olup, kariyer planlamanın üst şemsiyesidir.

**İÇİNDEKİLER:**

ÖNSÖZ.....	9
STRATEJİK PLANLAMANIN GİDEREK ARTAN ÖNEMİ .....	13
<i>Devletlerde stratejik planlama</i> .....	15
<i>Şirketlerde stratejik planlama</i> .....	18
<i>Kamu kurumlarında stratejik planlama</i> .....	21
<i>Ailelerde stratejik planlama</i> .....	24
<i>Bireylerde stratejik planlama</i> .....	26
STRATEJİ NEDİR? .....	31
<i>Stratejik bilinç</i> .....	33
<i>Stratejinin gelişimi ve tanımları</i> .....	34
<i>Stratejik düşünceyi geliştiren yaklaşımlar</i> .....	37
STRATEJİK PLANLAMA NEDİR? .....	45
<i>Stratejik planlamanın tanımları</i> .....	46
<i>Kamuda stratejik planlama</i> .....	47
STRATEJİK PLANLAMANIN FAYDALARI VE ÖZELLİKLERİ.....	51
<i>Stratejik planlamanın faydaları</i> .....	52
<i>Stratejik planlama ufku</i> .....	55
<i>Stratejik planlama takımı</i> .....	56
<i>Stratejik planlamanın gizliliği</i> .....	56
<i>Stratejik planlama statik midir?</i> .....	57
STRATEJİK PLANLAMA NELER İÇERMELİ? .....	59
<i>Stratejik planlamanın cevap vermesi gereken sorular</i> .....	60
<i>Klasik bir stratejik planlamanın adımları</i> .....	63
ARZULANAN GELECEK: VİZYON.....	65
<i>Vizyon tanımı</i> .....	66
<i>Vizyonun özellikleri</i> .....	67
<i>Vizyon oluşturma</i> .....	68

## STRATEJİK PLANLAMA

<i>Vizyon örnekleri</i> .....	70
VARLIK NEDENİ: MİSYON .....	75
<i>Net misyon tanımının faydaları</i> .....	77
<i>Misyon oluşturma</i> .....	79
<i>Vizyon veya misyondan hangisi önce</i> .....	81
BİZİ KORUYAN DEĞERLERİMİZ .....	83
<i>Değerlerin özellikleri</i> .....	84
<i>Şirket değerini oluşturma</i> .....	85
<i>'Asma köprü' üzerinde</i> .....	86
STRATEJİK AMAÇ VE HEDEFLER .....	87
<i>Stratejik amaçlar</i> .....	87
<i>Stratejik amaçların özellikleri</i> .....	87
<i>Hedefler</i> .....	89
<i>Hedeflerin özellikleri</i> .....	89
<i>Vizyon, amaç veya hedef</i> .....	91
İÇİNDE YAŞADIĞIMIZ ÇEVRE .....	93
<i>Porter'in 'Beş kuvvet' modeli</i> .....	93
<i>Yaşanan rekabetin yoğunluğu</i> .....	95
<i>Çevre Analizi</i> .....	97
MEMNUN ETTİĞİMİZ KİTLE: MÜŞTERİLERİMİZ.....	101
<i>Müşterilerimizi tanımlama</i> .....	101
<i>Müşteri şikayeti</i> .....	103
REKABETİN KAYNAĞI: RAKİPLERİMİZ.....	105
<i>Rakip tanımı</i> .....	105
<i>Esas rakip</i> .....	107
<i>Hangi rakipler önemlidir</i> .....	108
<i>'Üçlü düello' oyunu</i> .....	109
GÜÇLÜ VE ZAYIF YANLARIMIZ İLE FIRSAT VE TEHDİTLER .....	111
<i>Güçlü ve zayıf yanlar ile fırsat ve tehdit analizinin amacı</i> .....	112
<i>SWOT Analizinin faktörleri</i> .....	112

## STRATEJİK PLANLAMA

PERFORMANS AÇIKLIĞI .....	119
<i>Performans açıklığı nedir</i> .....	119
<i>Performans açıklığının bulunması</i> .....	121
PERFORMANS KRİTERLERİ .....	123
<i>Girdi kriteri</i> .....	123
<i>Çıktı kriteri</i> .....	124
<i>Sonuç kriteri</i> .....	124
<i>Etkinlik kriteri</i> .....	125
<i>Mükemmellik (kalite) kriteri</i> .....	125
<i>Şirketler için performans kriterleri</i> .....	125
FAALİYET VE STRATEJİLER.....	127
<i>Faaliyetler</i> .....	127
<i>Stratejiler</i> .....	129
<i>Anı gelişen stratejiler</i> .....	134
<i>Stratejik tercih</i> .....	135
<i>Seçilen stratejilerin irdelenmesi</i> .....	136
VARSAYIMLAR VE ALTERNATİF PLANLAR .....	139
<i>Varsayımlar</i> .....	139
<i>Alternatif planlar</i> .....	140
BÜTÇE İLE STRATEJİK PLAN İLİŞKİSİ .....	143
<i>Kritik bir hata</i> .....	145
... VE SONUÇ.....	147
<i>Bireylere tavsiyeler</i> .....	148
<i>Ailelere tavsiyeler</i> .....	150
<i>Kurumlara tavsiyeler</i> .....	151



## ÖNSÖZ

*Hayat, elinizde hangi kartların olduğu değil,  
elinizdeki kartları nasıl oynadığınızdır.*

*Josh Billings*

Hepimizin yaşam amacı, mutlu olmaktır. Mutluluğun kaynağı ise, başarıdır. Başarının tanımı veya 'hedef çitanın yüksekliği' hepimiz için farklı olsa da, başarılı olmanın en etkin yöntemi, 'Stratejik bilinç' sahibi olmak ve stratejiler üretmekten geçer. Strateji üretmenin sistematik yöntemi ise, stratejik planlama yapmaktır.

Yaklaşık on seneden beri sürdürdüğüm stratejik düşünce seminerlerime genel olarak aynı soru ile başlıyorum. Seminere katılanlara, içinde bir köpek balığı ve yüzücü olan bir resim göstererek soruyorum: ***'içinde bulunduğunuz pazarı veya ortamı resimdeki deniz olarak kabul edersek, böyle bir durumla karşı karşıya kaldığınızda ne yapardınız?'*** Şirket yöneticisinden, işadamına, üniversite öğrencisinden, kamu çalışanına kadar hemen hemen tüm katılanların verdiği cevaplar, genelde, ***'sessiz kalırım', 'dua ederim', 'geriye yüzerim', 'bıçağımı hazırlarım'*** şeklinde ortaya çıkıyor. Oysa, doğru bakış açısı, kendimizi köpek balığı yerine koymaktan geçiyor. Bireyden, şirketlere kadar her ölçekte rekabetin inanılmaz ölçüde arttığı günümüzde, hayatta kalabilmek için, kendimizi köpek balığı yerine koymaktan başka alternatifimiz yoktur. Rakiplerini sürekli olarak savunmada bırakan, istediği 'denizde' dolaşabilen, hedeflerine korkusuzca ilerleyebilen, bunun yanında 'değerleri' olan bir köpek balığı olmak, hepimizin hayali olmalıdır. Köpek balığı rahatlığında hareket edebilmek için, ihtiyaç duyduğumuz bir tek davranış biçimi vardır: sürekli olarak strateji üretmek ve onları başarı ile uygulamak. Bu nedenle, stratejik düşünce bilincine sahip olmaya ve strateji üretme süreci olan stratejik planlamaya, çalıştığımız şirket veya kurumlar kadar, kendimizin, ailemizin, hatta çocuklarımızın bile ihtiyacı vardır.

Bireyden aileye, şirketlerden holdinglere, kamu kurumlarından devletlere kadar, her ölçekte ve hepimizi ilgilendiren bir kavram ile daha sık karşı karşıya gelmeye başladık. Kısaca, **'hayatta kalmak üzere, yaptığımız herşey'** olarak tanımlayabileceğimiz 'Strateji' kavramı ve stratejileri oluşturma süreci olarak tanımlayabileceğimiz 'Stratejik Planlama'. Bu kitap, dünyada en çok kullanılan yönetim aracı olan stratejik planlamanın ne olduğunu, ne işe yaradığını ve nasıl yapılması gerektiğini anlatmaktadır.

Büyüklüğü ne olursa olsun, tüm şirket ve kurumlar, dünyada küreselleşme ve bilgi teknolojilerindeki değişimin, Türkiye'de ise, buna ilave olarak, politik, ekonomik ve toplumsal krizlerin etkisi altındadır. Bunun yanında, 1980'li yıllara kadar hemen hemen bütün sektörlerde talebin altında olan arzın, hızla talebin çok üstüne çıkması ile, rekabet, sadece Türkiye'de değil, bütün dünyada büyük ölçüde artmıştır. Bu durumun doğal bir sonucu olarak ortaya çıkan küresel rekabet koşullarına ayak uyduramayan, özgün stratejiler üretemeyen şirketlerin başarılı olması, hatta uzun süre hayatta kalması, artık mümkün değildir.

Bu kitabın amacı, stratejik planlamanın bütün 'olmaz-ise-olmaz' araçlarını kaplayan ve kolay uygulanabilen kaynak döküman eksikliğini kapatmak ve şirketlerin yoğun rekabet ortamında başarılı olmalarının yollarını göstermek üzere, şirket ve kurumların stratejik planlarını hazırlamalarına yardımcı olmaktır. Bu kapsamda, stratejik planlamanın önemini açıklayarak, bunu uygulamak isteyen şirket ve kurum yöneticilerine yön göstermek üzere, anlaşılması ve kullanımı kolay bir başvuru kitabı oluşturulmuştur. Stratejik planlama çalışması yapmak isteyen şirketler, kamu kurumları, spor kulüpleri, okullar, belediyeler ve sivil toplum kuruluşları dahil, resmi ve özel tüm kurum ve kuruluşlar tarafından başvuru kitabı olarak kullanılabilir.

En az şirketler ve kamu kurumları kadar, iş arzının hızla yükselmesi sonucu iyice artan bireysel rekabet nedeni ile, üniversite öğrencilerinden, çalışanlara, orta kademe yöneticilerden, genel müdürlere, küçük şirket sahiplerinden, kamu kurumu yöneticilerine kadar bütün bireylerin kendi stratejilerini üretme ve ürettikleri stratejileri planlayabilme ihtiyaçları

vardır. İş dünyasındaki rekabet, ülkemiz ve dünya ölçeğinde hiç azalmayacak, aksine sürekli artacaktır. Bu nedenle, bizden çok daha yoğun bir rekabet ortamında yaşayacak çocuklarımızın da, bir an önce strateji kavramı ile tanışması ve strateji üretme bilincine ulaşması şarttır. Ebeveynleri olarak, çocuklarımıza iyi bir eğitim sağlamayı çok arzu ederiz. Ancak, onlara verebileceğimiz en güzel hediye, iyi bir eğitimin yanında, güçlü bir vizyon ve hedef belirleme becerisi ile strateji üretme bilincidir. Bu kitap aynı zamanda bireysel stratejilerimizin üretilmesi ve planlanabilmesi için de bir rehber niteliğindedir. ABD başta olmak üzere bir çok lider üniversitede, özellikle yüksek lisans programlarına giriş aşamasında öğrencilerden ve birçok çok uluslu şirkette iş müracaatında istenen 'Statement of Purpose (SOP)', bireysel stratejik planın ta kendisidir.

'Stratejik Plan' veya 'Stratejik Yönetim' konularını sınırlı olarak üniversitelerde okuyup, seminerlerde dinleyip, şirket veya kurumunda uygulamakta zorluk çekenler olarak, bireysel stratejik plan yapmanın çok zor, hatta imkansız olduğunu düşünebilirsiniz. Bu kitabı sonuna kadar okuduğunuzda, fikrinizin değişeceğinden eminim.

Haluk ÜNALDI

Kasım, 2010



## STRATEJİK PLANLAMANNIN GİDEREK ARTAN ÖNEMİ

*Stratejinin başlangıcı,  
bir plan ya da bir yatırım kararı değil,  
idealler ile mevcut kaynaklar arasındaki açıklığı  
kapatma isteğidir.*

Hepimizin öncelikli yaşam amacı, mutlu olmaktır. Mutluluğun kaynağı ise, başarıdır. Başarının tanımı ve başarı çitamızın yüksekliği hepimiz için farklı olsa da, başarısız bir şekilde mutlu olmak mümkün değildir. Başarılı olmak istemeyen kişi, aile, şirket veya kurum biliyor musunuz?. Bu soruya 'evet' cevabı vermek çok zordur. Başarılı olmanın tanımı veya ölçüsü değişse de, birey, aile, şirket veya kurumlar olarak belirlediğimiz 'başarılı olma' amacımız, genelde değişmez. Hepimiz daha başarılı olmak isteriz, ancak bunu nasıl yapacağımızı bulma konusunda zorlanırız. Bir kısmımız başarıyı daha çok çalışmakta arar. Çok çalışmak önemli bir faktördür, ancak yeterli değildir. Şöyle bir düşünelim isterseniz. Çok çalışmıyor muyuz? Bu soruya genelde 'evet' cevabı veririz ama, bu çalışmamızın karşılığı olarak arzu ettiğimiz başarı seviyesini yakalayamadığımızı da hemen arkasından itiraf ederiz. Başarılı olmak, çok çalışmak yanında, öncelikle stratejik düşünceye sahip olmak, rakiplerimizden farklı stratejiler üretmek ve sonra onları doğru bir şekilde uygulamaktan geçer. Arzu ettiğimiz başarı düzeyini, belki de daha fazlasını, tesadüfen yakalamak mümkün olsa bile, başarıyı sistematik bir şekilde aramak istiyorsak, strateji üretmek istiyoruz demektir. İşte, **stratejik planlama çalışması, başarılı olmak üzere, sistematik olarak, strateji üretme sürecidir.**

Şimdiye kadar başarılı olmuş kişi veya kurumları örnek göstererek, onların stratejik planlama yapmadıklarından hareketle, '*Peki ama onlar nasıl başarılı olmuş?*' diye sorgulayabilirsiniz. Tabii ki, her başarılı olmuş kişi veya kurumun sistematik anlamada stratejik planlama çalışması yapmış olması gerekmez. Ancak, adını koymuş olmasalar bile, strateji üretebildikleri açık bir gerçektir. Ayrıca, her başarılı olmuş kişi veya

kurumun sistematik bir stratejik planlama çalışması yapmış olmasını bekleyemeyiz, ama her sektörde rekabetin aşırı bir şekilde artması nedeni ile, kalıcı ve devamlı başarıyı yakalayanlar, rakiplerine nazaran fark yaratan stratejiler üretenlerden ve dolayısı ile neden yapıldığını bilerek stratejik planlama yapanların arasından çıkacaktır. Stratejik planlamanın son yıllarda en çok kullanılan yönetim aracı olmasının nedeni de budur.

Çok az kavramın, bireylerden ailelere, firmalardan şirketlere, spor kulüplerinden sivil toplum kuruluşlarına, kamu kurumlarından devletlere kadar çok geniş bir kullanıcı kitlesi vardır. İşte, bir düşünce şekli, bir bakış açısı olarak strateji, yönetim aracı olarak ta stratejik planlama, böyle bir özelliğe sahiptir. Genelde, devletlerin, büyük şirketlerin ve büyük kurumların stratejik planı olduğunu veya stratejik planlama yaptıklarını düşünürüz, ancak kendimize uygulamayı pek aklımıza getirmeyiz. Oysa, '**Hayatta kalmak için yaptığımız herşey**' olarak tanımlayabileceğimiz stratejinin oluşturma süreci olan stratejik planlamaya, sahibi olduğumuz veya çalıştığımız şirketin de, birey olarak kendimizin ve hatta ailemizin de ihtiyacı olduğu bir gerçektir.

Bütün dünyada ve hemen hemen bütün sektörlerde arz talep dengesinin talep lehine bozulması, dolayısı ile, rekabetin aşırı derecede artması nedeni ile, kalite ve müşteri memnuniyeti, şirketlere rekabet avantajı sağlama özelliğini kaybetmiştir. Kalite, giderek bir ayrıcalık değil, 'olmaz-ise-olmaz' bir standart haline gelmiş olup, belli bir pazara girmek veya en azından sahip olunan pazarı korumak için, enaz rakipler kadar kaliteli olma zorunluluğu vardır. Kaliteyi iyileştirmek, bir operasyon becerisidir ve hayatta kalmanın ancak asgari standardı olabilir. Arz talep dengesinin müşteri lehine bozulması sonucu, oyunun kuralını koyan tarafın müşteri olmaya başlaması ile birlikte, müşteri memnuniyeti de hijyenik bir faktör olmuştur. Müşteri memnuniyetini sağlamak da yine hayatta kalmak için zorunluluktur, ama yeterli değildir. Küresel rekabet içinde başarılı olmak bir yana, en azından hayatta kalabilmek için şirketlerimiz özgün stratejiler üretebilmeli, ortaya çıkardıkları bu stratejileri planlayabilmeli ve rakiplerinden önce hayata geçirebilmelidir.

Şirket üst yöneticileri, genelde, aşırı derecede günlük operasyonlarla ilgilendiklerinden dolayı, şirketin geleceğini düşünmeye çok fazla vakit ayıramadıklarından şikayet ederler. Bir şirketin hayatta kalabilmesi için günlük operasyonlar şüphesiz son derece önemlidir. Bugün hayatta kalamıyorsanız, yarını düşünmenizin hiçbir faydası yoktur. Ancak, geleceğe dönük stratejiler üretmek, planlar yapmak ve stratejileri başarılı olarak hayata geçirmek, şirket ve kurumların başarılı olarak hayatta kalabilmesi için, büyük öneme sahiptir. Şirket üst yönetimlerinin de asli görevi budur.

Bu prensip aynen bireyler için de geçerlidir. Biz de, genelde, günlük çalışmalarımıza o kadar odaklanırsak ki, geleceğe dönük planlar yapmak, stratejiler oluşturmak için hiç zaman bulamayız. Oysa, uzun dönemli başarılar için bireysel stratejilerimizi oluşturmak, onları planlamak ve uygulamak, son derece önemlidir. Bu nedenle, stratejik bilince, strateji üretmeye ve sonra bu stratejileri planlamaya, üniversite sınavına hazırlanan öğrencilerden, devlet memurlarına, şirket yöneticilerinden ev kadınlarına kadar herkesin ihtiyacı vardır. Stratejik plan, tahminlerin aksine, bireylerden devletlere kadar, belli bir disiplin takip edildiği sürece, her seviyede uygulanabilir, uygulanmalıdır.

Benim çok hoşuma giden güzel bir söz vardır: 'Elinde sadece çekiç olanlar, herşeyi çivi gibi görürlermiş'. Ben de elimdeki strateji çekicini gördüğüm her soruna çakıyormuş gibi görünmek istemem. Ancak ben, muaasır medeniyet seviyesini yakalayamamış, dünya ölçeğinde şirketler yaratamamış, bilim ve spor dünyasında varlık gösterememiş, çok uluslu organizasyonlarda tepe yöneticiliklerini ele geçirememiş ülkelerin bu başarısızlıklarının en önemli nedenlerini, hem strateji üretme çabalarının, hem de ürettikleri stratejileri planlama becerilerinin yeterli olmamasına bağlıyorum.

### ***Devletlerde stratejik planlama***

Devletlerde strateji kavramı ele alındığında, öncelikli olarak bu konuda dünyada söz sahibi ünlü devlet adamı ve stratejist Henry Kissenger'in strateji tanımından başlamakta büyük fayda vardır.

Kissenger stratejiyi, '**toplumların kendi geleceklerini güven altına almak üzere yaptıklarıdır.**'<sup>1</sup> şeklinde tanımlamaktadır. Gerçekten, bir strateji dehası Atatürk'ün liderliğinde gerçekleştirilen Kurtuluş savaşı, geleceğini kaybetme tehdidi ile karşılaşan bir ulusun geleceğini kurtarmak ve onu garanti altına almak üzere yaptıklarını gösteren, strateji için müthiş bir örnektir.

Bir ülkenin uluslararası ilişkilerde, diğer ülkelere göre göreceli gücünü belirleme konusunda değişik yaklaşımlar vardır. Bunlardan strateji kavramını öne çıkaran bir yaklaşımı şöyle tanımlayabiliriz<sup>2</sup>:

$$\text{Ülkenin gücü} = ( SV + PV ) \times SD \times SP \times Sİ$$

SV olarak özetlenen sabit veriler; ülkenin dünya üzerinde bulunduğu konumunun, tarihinin, coğrafyasının, ekonomik durumunun, insan kaynağının, finansal gücünün ve kültürünün bileşkesidir. PV olarak özetlenen potansiyel veriler ise, bir ülkenin sahip olduğu, şu anda kullanmadığı, ancak istediği anda kullanabileceği kaynakları tanımlar. Varlığı bilinen ancak henüz kullanılmayan yeraltı kaynakları, üretim kapasitesi, ulaşabileceği teknolojik seviye ve askeri potansiyeli, bir ülkenin potansiyel verilerinden birkaçıdır. Ancak, bir ülkenin sadece sabit ve potansiyel verilerinin yüksek olması, o ülkenin güçlü olması için yeterli olmamaktadır. Örneğin; uzun süredir medyada tartışılan bor kaynaklarımız, ülkemiz için çok önemli bir potansiyel veridir. Ancak bu kaynaklar ülkenin gücüne bugün için çok büyük bir katkı sağlamamaktadır.

Ülkenin güçlü olarak kabul edilebilmesi için, sabit ve potansiyel verilere ilave olarak, SD ile ifade edilen stratejik düşünce üretebilme becerisi, SP ile ifade edilen stratejik düşünceyi planlayabilme becerisi ve Sİ ile ifade edilen stratejik planları uygulayabilecek siyasi iradesi olmalıdır. Bu faktörler güç denkleminde çarpan olarak girdiği için, devletler

---

1 'Strategy is the manner which a society secures its future.'

2 'Stratejik Derinlik, Türkiye'nin uluslararası konumu', Ahmet Davutoğlu, KÜRE YAYINLARI.

ne kadar yüksek sabit ve potansiyel verilere sahip olursa olsun, stratejik düşünce üretemeyen, onu planlayamayan veya planladığı stratejileri uygulama iradesine sahip olamayan ülkelerin gücünün çok yüksek olamayacağı bir gerçektir.

Strateji üretemeyen bir ülkenin stratejik planlama yapmasının da bir anlamı yoktur. Planlanmış stratejilerin olmaması halinde ise, siyasi irade tek başına bir işe yaramaz. Bir ülkenin güçlü sayılabilmesi için, stratejiler üretebilmesi, onları planlaması ve siyasi irade ile uygun bir şekilde hayata geçirmesi, sahip olduğu sabit ve potansiyel kaynaklardan çok daha önemlidir. Bu nedenle, petrol gibi çok önemli yeraltı kaynağına sahip olduğu halde dünya üzerinde güçlü kabul edilmeyen ülkeler olduğu gibi, çok küçük yüzölçümü ve düşük nüfusu olduğu halde, güçlü kabul edebileceğimiz ülkeler de vardır. Örneğin; İsviçre ve İsrail, sınırlı sabit ve potansiyel verilerine rağmen, strateji üretme, planlama ve uygulama güçleri nedeni ile, dünyanın güçlü ülkeleri arasında sayılabilir. Çin ise, hızla ikinci gruptan birinci gruba geçme çabaları içindedir.

Bu eşitliği ülkemize de uygulamak mümkündür. Gerçekten de, coğrafik konumumuz da dahil olmak üzere, yeterinden fazla sabit ve potansiyel verilere sahip olduğumuz konusunda hepimiz aynı fikirdeyiz. Ancak, dünya politikalarına yön verme konusunda güçlü olduğumuzu söylemek mümkün değildir. Nedeni açıkça, strateji üretmek ve uygulamakta zorlanmamızdır.

Sahip olduğumuz stratejik konumumuz, doğal kaynaklarımız, tarihsel zenginliğimiz, doğa harikası bölgelerimiz ve geleneksel mutfağımızı dikkate alarak stratejiler üretmediğimiz sürece, bu güçlü yanlarımız sadece sabit ve potansiyel verilerimiz olarak kalacaktır. Turistlere sunduğumuz olağanüstü güzellikleri, sadece ucuz fiyat politikası izleyerek, ülkemize yıllık 20-30 milyar dolarlık turizm girişini başarı saymak mümkün değildir. Başarı, her biri binlerce dolar bırakan milyonlarca turisti ağırlamaya başladığımız zaman gelecektir. Bu da, ancak, özgün stratejiler üretmekten, onları planlamaktan ve hayata geçirmekten geçer. Belki çok küçük bir örnek ama; Amerika'da birçok kamu kurumunu gezdiğinizde, size ömrünüz boyunca saklayabileceğiniz

sertifika verirlerken, biz ise İstanbul'a gelen turistlere 'Yürüyerek bir kıtadan başka kıtaya geçmiştir' sertifikası bile veremiyoruz. Güvenlik nedeni ile büyük kitleleri dünyada başka bir benzeri olmayan eşsiz bir manzara eşliğinde Boğaz Köprüleri üzerinden yürütemiyorsak, belli sayıda pul yayınlamak gibi, sayısını sınırlı tutarak, sertifikaları çok daha kıymetli hale getirebiliriz. Unutulmamalıdır ki, strateji üretebilen devletler, kaynakları bol olan ama onları etkin bir şekilde kullanamayan devletlerden daha güçlüdür.

### **Şirketlerde stratejik planlama**

Danışmanlık yaptığım şirketlerde gözlemlediğime göre, şirketlerimizin iyi bir üretim becerisi, ancak çok düşük strateji üretme becerisi var. Birçok şirket yöneticisinin '**Ben bu konuda babamın yanında ve çekirdekten yetiştim, üretimin bütün özelliklerini biliyorum, ancak geçen yıllardaki başarılarım devamlı geriliyor ve daha çok sıkıntıya giriyorum**' dediğini duyuyorum veya hissediyorum. Giderek artan rekabet ortamında, sahip olduğumuz üretim becerisinin üzerine, strateji üretme becerisini katamadığımız sürece, bu görüş, giderek daha yaygın hale gelecektir. Strateji üretme gücünü, şirketlerinin temel yetkinliği haline getiremeyen şirket yöneticileri de, şirketlerinin avuçlarının içinden kaybolup gitmelerini üzülerek seyredeceklerdir.

Şirketler de ülkeler gibidir; strateji üretmeden, ürettiği stratejileri planlamadan ve onları hayata geçirmeden başarılı oldukları kabul edilemez. Strateji üretmeyen şirketlerin de, sadece günlük operasyonları başarı ile gerçekleştirerek sonsuza kadar hayatta kalması mümkün değildir.

$$\text{Şirketin gücü} = (SV + PV) \times SD \times SP \times Sİ$$

Devletlerin güç denklemi aynen şirketlere de uygulanabilir. Burada SV olarak ifade edilen şirketin sabit verileri; şirketin alt yapısı, makina parkı, insan kaynağı, müşterileri, bilgi birikimi ve kültürünün bileşkesidir. PV olarak ifade edilen potansiyel veriler ise; şirketin finansal gücünün, teknoloji kullanabilme becerisinin ve rekabet gücünün bileşkesi olarak

kabul edilebilir. SD ifadesi, şirketin strateji üretebilme becerisini, SP ifadesi, üretilen stratejilerin planlanabilme becerisini temsil eder. Sİ olarak kısaltılan siyasi irade de, şirketin planlanan stratejileri uygulayabilme iradesini ve becerisini ifade eder. Bir şirket; ne kadar başarılı bir geçmişe, uygun alt yapı ve araç parkına, iyi bir insan kaynağına, güçlü bir kültüre, yüksek üretim kapasitesine, yüksek teknoloji kullanabilme becerisine ve yüksek rekabet gücüne sahip olursa olsun, bu faktörlerle ilave olarak, kısaca 'fark yaratmak' olarak tanımlanabilecek strateji üretebilme becerisine sahip olmadığı sürece, bir güç oluşturamaz. Tabii ki, üretilen bu stratejiler planlanabilmeli ve başarı ile uygulanabilmelidir.

Burada akla şöyle bir soru gelebilir: 'Strateji üretemeyen birçok şirket geçmişte nasıl başarılı olabildi?'. Geçen yüzyılın sonlarına kadar, bütün sektörlerde arz talep dengesi arz lehine idi. Yani, hemen hemen her sektörde arz talebin altında idi ve ne üretilirse satılabiliyordu. Üretme becerisine ve sınırlı bir finans gücüne sahip olmak, başarılı olmak için yeterli idi. Oysa, günümüzde arz talep dengesi talep lehine bozulmuştur. Artık bütün sektörlerde, arz talebin çok çok üzerindedir ve rekabet inanılmaz ölçüde artmıştır. Bu nedenle, strateji üretme becerisi, üretim becerisinin önüne geçmiştir. Unutulmamalıdır ki, strateji üretemeyen, onları planlayamayan veya planlanan stratejileri uygulamaya koyamayan şirketler, sadece günlük operasyon becerileri ile ancak durumu idare ederler. Bu durum, sahip oldukları pazar payına göz diken güçlü bir şirket ortaya çıkana kadar sürer.

Bu kapsamda, strateji üretmenin yöntemlerinden biri olduğu kabul edilen stratejik planlama, bütün dünyada giderek yükselen trende bağlı olarak, Türkiye'de de popüler hale gelmekte ve vazgeçilmez bir yönetim aracı olmaya, sadece şirketlerin değil, aynı zamanda kamu kurumları yöneticilerini de giderek daha fazla ilgilendirmeye başlamıştır.

ABD'nin lider yönetim danışmanlık şirketlerinden Bain &Company'nin, on beş yıldan beri geleneksel olarak hazırladığı Yönetim Araçları (Management Tools) Anketi'nin sonuçları, her yıl internet sitelerinde yayınlanmaktadır. 2008 yılında, beş kıtadan 1430 büyük şirket

üzerinde yapılan ve şirketlerin en fazla kullandıkları yönetim araçlarını belirlemeye yönelik bu araştırmanın bu yıl ulaşılan en çarpıcı sonucu, artık bütün sektörlerde oyunun kuralını müşterilerin koyduğu ve şirketlerin en önemli mücadelesinin strateji olduğudur.

En çok kullanılan yönetim araçları listesinde, yönetim aracı olarak stratejik planlamanın; kullanım sıklığında yüzde 67 ile ikinciliği ve kullanımdan duyulan tatmin seviyesinde 5 üzerinden 4.01 ile birinciliği, başka bir yönetim aracına son ankette de bırakmadığı, şirketin internet<sup>3</sup> sitesinden açıkça görülmektedir. Yönetim araçları anketinde birkaç sene geriye doğru baktığımızda ise, stratejik planlamanın son senelerde hep birinci sırada olduğunu ve kullanım sıklığının da giderek arttığını görebiliriz. Anket sonuçlarına bakıldığında, ön sıralarda şirketin genel yönünü bulmaya ve rekabete yönelik yönetim araçlarını görüyoruz. Bu kapsamda, kıyaslama kullanımında birinci sırada, şirket misyon bildirimini üçüncü sırada ve müşteri ilişkileri yönetimi dördüncü sıradadır.

1980'li yılların popüler yönetim araçlarından toplam kalite yönetimi ise, en çok kullanılan yönetim araçları sıralamasında kendine ancak onyedinci sırada yer bulabilmiştir. Buradan hareketle, toplam kalitenin bir yönetim aracı olarak önemini kaybettiği sonucunu çıkaramayız. Aksine, toplam kalite şirketlerde hijyenik bir faktör haline gelmiştir. Büyük şirketler, toplam kaliteyi bir yönetim aracı olarak kullanmayı tamamlamış, operasyonel iyileştirmeyi kendilerine mal etmiş ve başarılı olmak üzere, yeni stratejiler üretmenin önemini ortaya çıkarmaya başlamışlardır.

Ülkemiz şirketleri tarafından son yıllarda çok yoğun bir şekilde toplam kalite çalışması yapılmakta ve kalite belgeleri alınmaya çalışılmaktadır. Toplam kaliteyi bir yaşam felsefesi haline getirmek ve kaliteyi 'olmaz-ise-olmaz', hijyenik bir faktör haline dönüştürmek şirketler için çok önemlidir. Ancak, bu çalışmalar, şirketlerimize dünya standardında rekabet avantajı sağlayacağını düşünmemiz halinde, hüsrana sonuçlanır. Öyle olsa idi, duvarlarında toplam kalite belgesi olan şirketler iflas etmezdi.

---

<sup>3</sup> www.bain.com

TUSIAD'ın Temmuz 2002'de yayınlanan 'Yeni Rekabet Stratejileri ve Türk Sanayi' raporunda, özgün stratejilerin önemi şöyle vurgulanmıştır:

*“Bir şirketin başarısını en fazla etkileyen husus uyguladığı Strateji'dir. Sonuç olarak, bir firmanın kendisi için yön tayin edebilmesi, rekabette farklılaşabilmesi, üstünlük sağlaması ve değer yaratabilmesi, uyguladığı strateji ile mümkün olacaktır.”*

TUSIAD'ın dökümanda, günümüz şirketleri için başarı göstergeleri yıllara göre sıralanmıştır. 1960'lı yıllara kadar verimliliği arttırmak olan başarı göstergesi, 1970'lerde daha ucuza üretmek, 1980'lerde ürün kalitesi, 1990'larda ise sürat ve esneklik haline gelmiştir. 2000'li yılların başarı göstergesi ise, benzersiz olmaktır. Bu başarı göstergesi; hızlı, farklı, yaratıcı çözüm üretme becerisi olarak tanımlayacağımız strateji kavramının değişik bir şekilde ifade edilmesidir.

Kar amaçlı şirketlere benzer şekilde, spor kulüpleri ve sivil toplum kuruluşları da, sistematik bir şekilde başarılı olabilmek için, strateji üretmek üzere, kurumda stratejik bilinç harekete geçirilmeli, üretilen stratejiler planlayabilmeli ve hızla uygulanabilmelidir. Strateji üretmek üzere stratejik planı olmayan bir spor takımının uzun dönemli bir başarıyı yakalaması, sadece tesadüflere kalır. Kar amaçlı olmayan kurum ve sivil toplum kuruluşlarında stratejik planlama, hayatta kalmak için kar etmek zorunda olan şirketlere nazaran daha da büyük önem taşır.

### ***Kamu kurumlarında stratejik planlama***

Stratejik planlama konusunda kamudaki gelişmeler de ilginçtir. Strateji üretme ve kaynakları en etkin şekilde hedeflere yöneltme aracı olan stratejik planlama, bir yönetim aracı olarak, kamu kurumlarımızda da giderek önemli olmaya başlamıştır. Bu kapsamda, kamu kurumları da stratejik planlama yapma zorunluğu ile karşı karşıya kalmıştır. KAMU MALİ YÖNETİMİ VE KONTROL KANUNU ile başlayan, İL ÖZEL İDARE YASASI, BELEDİYELER YASASI ve KAMU YÖNETİMİ TEMEL KANUNU ile devam eden çalışmalardan anlaşıldığı kadarı ile, stratejik

planlamanın bütün kamu kurumlarında zorunlu olarak kullanılan bir yönetim aracı olmaya başlaması, çok uzak görülmemektedir.

Kavram olarak stratejik planlama öncelikle 5018 sayılı KAMU MALİ YÖNETİMİ VE KONTROL KANUNU ile gündeme gelmiş ve bu kanun 1.1.2005 tarihinde yürürlüğe girmiştir.

Bu kanunun 9 numaralı maddesi aşağıda olduğu gibidir:

*Kamu idareleri; kalkınma planları, programlar, ilgili mevzuat ve benimsedikleri temel ilkeler çerçevesinde geleceğe ilişkin misyon ve vizyonlarını oluşturmak, stratejik amaçlar ve ölçülebilir hedefler saptamak, performanslarını önceden belirlenmiş olan göstergeler doğrultusunda ölçmek ve bu sürecin izleme ve değerlendirmesini yapmak amacıyla katılımcı yöntemlerle stratejik plan hazırlarlar.*

2005 yılı başında kabul edilen 5302 sayılı İL ÖZEL İDARELER YASASI, il genel meclisi, encümen ve valiyi, il özel idaresini hazırlanacak olan stratejik plana göre yönetme zorunluğunu getirmiştir.

Stratejik planlama yapma zorunluğu, KAMU YÖNETİMİ TEMEL KANUNU ile bütün kamu kurumlarında yaygın hale getirilmektedir. Bu yasa tasarisinin 12.c maddesi aşağıda olduğu gibidir:

*Bakanlıklar ile bağlı ve ilgili kuruluşlar, stratejik planlarına, yıllık amaç ve hedeflerine bağlı olarak teşkilat yapısını, hizmet kalite standartlarını, yönetim ve hizmet süreçlerini sürekli geliştirici tedbirleri alır.*

KAMU YÖNETİMİ TEMEL KANUNU kapsamında ve DEVLET PLANLAMA TEŞKİLATI koordinatörlüğünde, kamuda stratejik planlama çalışmaları sürdürmekte olup, bütün kamu kurumlarının ilk stratejik planlarını 2010 yılında tamamlaması beklenmektedir. Ancak, ülkemizde stratejik plan hazırlama bilgisinin akademik düzeyde kalması, becerisinin ise yaygın olmamasına ilave olarak, kamu kurumlarının bu konuya yeteri kadar hazır olmaması nedeni ile, onların gerçek anlamda stratejik

yönetimine geçmelerinin kolay olamayacağını düşünüyorum. Bu zorluğun en önemli nedenlerinden birisinin de, özellikle yüksek eğitim kurumlarının stratejik yönetim konusunu akademik düzeyden kurtarıp yeteri kadar basite indirememeye, kolay uygulanabilir hale getirememeye ve tabana yayamamasıdır. Piyasada bulunan stratejik planlama kitaplarının da özgün olmaktan uzak olduğunu söyleyebilmek zor değildir. Bir elin parmaklarından daha az olan kaliteli stratejik planlama kitapları da, temel konuları, çok karmaşık strateji araçları ile karıştırarak, stratejik planlama kavramını kolay anlaşılır ve hemen uygulanabilir olmaktan uzaklaştırmaktadır.

TOBB Başkanı'nın, 2005 yılı genel kurul açılış konuşmasında, kamu kurumlarında stratejik planın ne kadar önemli olduğunu birçok kereler vurgulamış ve sadece özel sektörün değil, kamu yönetiminde de stratejik planlama yapılması ihtiyacını ortaya koymuştur.

Kamu kurumlarında stratejik planlama pilot çalışmaları olarak devam ederken, 5272 sayılı BELEDİYE YASASI ile belediyelerde stratejik planlama uygulaması zorunlu hale getirilmiştir. Yasa, belediye meclisinden belediye başkanlarına kadar her seviyede yönetimin yatırım ve çalışma programlarını stratejik plana uygun olarak yapmalarını öngörmüştür. Bunun doğal bir sonucu olarak ta, belediyeler hedeflerine bağlı olarak performanslarını belirleyecek, ölçecek, değerlendirebilecek, bütçeler çok daha etkin hazırlanabilecek ve rasyonel harcanabilecektir.

Belediye yasası kapsamında bütün belediyelerin stratejik planlarını tamamladığı söylenebilir.

Kamu kurumları ve belediyelerde, en önemli sorun, stratejik planlamayı, sadece yasal bir zorunluk olarak görmeleri olacaktır. Oysa ki, bu yönetim aracının gerçek anlamda faydalı olabilmesi için, yasal zorunluluktan ziyade, kurumun strateji üretmesine ve kaynaklarını etkin kullanmasına katkı sağlayabilmesi için yapılması gerekir.

Kurum olarak dün yaptıklarımıza, stratejik planlama yaptıktan sonra, yarın da aynen devam ediyorsak, stratejik planlama çalışması bir

kaynak israfı olacaktır. Bu nedenle, benim endişem, kamu kurumlarının benzer bir kurumun stratejik planını bir ölçüde taklit etmek sureti ile yasal zorunluğu yerine getirmeleri ve sonra da dün yaptıkları işlere yarın da aynen devam etmeleridir. Kurum liderinin de içinde bulunduğu stratejik planlama çalışmaları yapabilen kamu kurumları, kaynaklarını etkin kullanabilecek ve rakiplerine nazaran fark yaratmak sureti ile öne çıkabileceklerdir.

### ***Ailelerde stratejik planlama***

Dünyadaki en küçük kurum, ailedir. Bu gerçekten hareketle, stratejik planlamanın bu kuruma da rahatlıkla uygulanabileceğini söyleyebiliriz. İçinde bulunduğu şartlardan memnun olan veya olduğunu düşünen bir ailenin stratejik planlamaya ihtiyacı olmayabilir. Ancak, sahip olduğu kıt kaynaklar ile aile bireylerinin ortak olarak belirlediği vizyonlarına ulaşmak isteyen bir aile, mutlaka stratejik planlama yapmalıdır ve bu çalışma mükemmel bir şekilde de yapılabilir. Ayrıca, böyle bir çalışmanın aile içindeki iletişimi de arttıracığını söylemek mümkündür.

Genelde, 'bir lokma, bir hırka' kültüründen gelen kadercı toplumların, sahip oldukları ile yetinen bir kültürü vardır. Oysa, iletişimin bu kadar arttığı bir ortamda, yeni nesilin, bu kültürle yetinemeyeceği aşikardır. Aile bireyleri giderek, daha iyi bir yaşam standardı aramakta, daha başarılı olmayı arzulamaktadır. Bu bakımdan, belli aralıklarla bir masa başına toplanıp, keyifli bir ortamda stratejik planlama çalışması yapmak, aile bireylerinin ulaşabileceği başarıları ortaya çıkarabilmek için son derece önemlidir. Stratejik planlama çalışması yapan ve bunlara bağlı olarak strateji üretme çabası içine girebilen bir ailenin mutlaka çok başarılı olacağını söylemek mümkün değildir. Ancak, hedeflerine ulaşanlar, gerçek anlamda stratejik planlama çalışması yapan, stratejiler üreten ve başarı ile uygulayan ailelerden çıkacaktır.

Böyle bir stratejik planlama çalışmasının aileye olağanüstü bir katkı sağlayacağını garanti edemeyebiliriz. Ancak; pazar sabahları kahvaltı masasında bütün aile fertlerinin katılımı ile yapılabilecek bu tarz bir

çalışmanın aile fertlerine birçok faydası olacaktır. Bu çalışmanın, aile bireylerine keyifli bir ortam sunacağı, onların ailenin geleceği ile ilgili olarak, birbirlerinin görüşlerini öğrenmelerini sağlayacağını ve ailenin bireyleri arasındaki iletişimi arttıracaklarını söylemek mümkündür.

Çevremizde, adını stratejik planlama olarak koymasalar bile, arzu ettikleri geleceği tanımlayan, bu geleceğe ulaşmak üzere hedeflerini belirleyen ve bu hedeflere ulaşmak üzere mücadele eden birçok aile vardır. Aileler, genelde bu fikir jimnastiğini, zora girdikleri zaman yaparlar. Strateji üretmenin önündeki önemli engellerden biri de, işlerin iyi gitmesidir. Bu çalışmaların, stratejik planlama süreci içinde sistematik olarak yapılmasının, gelişmiş güzel yapılan fikir jimnastiğine göre, çok daha faydalı olacağını söylemek mümkündür.

Sevgi temeli üzerine kurulan ailenin, bu ve buna benzer kavramları, stratejik planlama içinde mükemmel bir şekilde işlemesi mümkündür. Örneğin; misyonlarını **'aile fertlerinin mutlu ve sağlıklı bir şekilde yaşamaları'** olarak belirleyen ve 'birbirlerini çok sevmeleri' ile 'birbirlerine hiç yalan söylememeyi' değerlerinden iki tanesi olarak kayıt altına alan aile fertleri, gün içinde artık daha fazla 'seni seviyorum' demeye başlayacak ve birbirlerine her zamankinden daha fazla güvenebileceklerdir.

Ailelerde stratejik planı, bir örnek ile açıklayalım. Düşük gelirli oldukları halde 'Bir yuva sahibi olmak' vizyonuna sahip anne ve baba, bu vizyonlarını çocukları ile paylaşamaz ve aile tabanına yayamaz ise, dar gelirli bu aile, bir taraftan ev sahibi olmak için küçük tasarruflarını biriktirmeye çalışırken, ailenin diğer bireyleri yaz tatilinde nispeten daha lüks bir tatilin özlemini çekecektir. Hatta, ailenin üniversiteye giden oğlu, okuldaki sıra arkadaşının ailesinin çok uygun fiyata ev satmaya hazırlandığını duyduğunda, doğal olarak, ilgisiz kalacaktır.

Ülkelerin güç denklemini, şirketlere uygulayabildiğimiz gibi, mükemmel bir şekilde, ailelere de uygulamak mümkündür.

$$\text{Ailenin gücü} = (SV + PV) \times SD \times SP \times Si$$

Aileler de, SV ile tanımlanan sabit verilere sahiptir. Ailenin gelir düzeyi, mal varlığı, sağlık düzeyi, yaşam standardı o ailenin sabit verilerinin bir kısmını oluşturur. Ailenin sahip olduğu, ama yeterince kullanmadığı, daha çok çalışma kapasitesi, iletişim becerisi, hatta henüz değerlendirilememiş 'güçlü dostları' gibi veriler de potansiyel verileri oluşturur. Ancak, bu veriler o ailenin birlikte oluşturdukları ortak vizyonuna ulaşması için yeterli değildir. Başarılı olabilmek için, o aile strateji üretebilmeli, ürettiği bu stratejileri planlayabilmeli ve planladığı stratejileri de hayata geçirecek siyasi iradesi, diğer bir ifade ile cesareti, olması gerekir.

Benzer gelir düzeyine sahip olduğu halde, akılcı stratejiler üreterek benzerlerine nazaran çok farklı başarılar yakalamış birçok aile vardır. Bunun yanında, çevremizde, kendilerine göre müthiş stratejiler ürettiği, hatta onları planlayabildiği halde, hayata geçirecek cesareti olmadığı için başarılı olmayan ailelerin sayısı da az değildir.

### ***Bireylerde stratejik planlama***

Küresel ve ulusal düzeydeki bireysel rekabetin de hızla artması nedeni ile, en az şirketler ve kamu kurumları kadar bireylerin de stratejiler üretmeye ve bunları planlamaya ihtiyaçları vardır. Üniversite öğrencilerinden, şirket çalışanlarına, orta kademe yöneticilerden, genel müdürlere, küçük şirket sahiplerinden, kamu kurumu yöneticilerine kadar bütün bireylerin strateji üretme, ürettikleri stratejileri planlayabilme ve başarılı şekilde uygulayabilme zorunluluğu vardır. İş dünyasındaki rekabet, ülkemiz ve dünya ölçeğinde hiç azalmayacak, aksine sürekli artacaktır. Bu nedenle, bizden çok daha yoğun bir rekabet ortamında yaşayacak çocuklarımızın da bir an önce strateji kavramı ile tanışması ve strateji üretme bilincine ulaşması şarttır. Ebeveynleri olarak, çocuklarımızın başarılı olmalarını isteriz. Çocuklarımızın başarısı, iyi bir tahsile ilave olarak, güçlü bir stratejik düşünce üretme ve stratejik planlama bilinci kazanmasından geçmektedir.

Birçoğumuz, stratejik planlama veya stratejik yönetimi üniversitelerde okuduk, öğrenci psikolojisi içinde benimsemek ve kendimize mal etmek yerine, sadece sınavdan geçer not almayı başarı saydık, daha sonra iki - üç günlük seminerlerde dinleyip, şirket veya kurumunda uygulamakta ise zorluk çektik. Bu nedenlerle, strateji bilincini çocuklarımıza kazandırmanın çok zor, hatta imkansız olduğunu düşünebilirsiniz. O halde, bir akşam yemeğinden sonra, enaz lise çağında olan çocuklarınıza biraz bireysel vizyondan, biraz stratejik amaçtan, biraz performanstan bahsedin. Tahmininizin çok üzerinde ilgi gösterdiklerini hayretle izleyeceksiniz. Çocuklarımız dahil, herkes hayatta başarıyı yakalamak ister. Başarılı olmanın yolunu uygun şekilde anlatmaya başladığınızda, onların ilgisiz kalması da mümkün değildir. Burada en önemli konu, birey ve aile değerlerinin stratejik planlama sürecine nasıl dahil edileceğidir. Zekası sayesinde stratejik bilincin ne olduğunu hızlı bir şekilde anlayan ve benimseyen bir genç, sahip olduğu değerleri stratejik planlama sürecine dahil edemez ise, ileride çevresinin üzebilecek çözümlere ulaşabilir. **Stratejik planlama, şirketlerde olduğu gibi, bireylerde de, her ne şartlarda olursa olsun değil, değerleri içinde kalmak şartı ile başarılı olmayı öğretir.**

Yaşamın her alanında rekabet vardır. Bir yarışta birçok yarışan, ancak tek birinci vardır. Bir şirkette birçok müdürlük ama bir tek genel müdür pozisyonu vardır. Bir yönetim kurulunda birkaç yönetim kurulu üyeliği ancak bir yönetim kurulu başkanı vardır. Bir okulda birçok öğrenci, ancak bir okul birincisi vardır. Bu nedenle, en tepede olmayı planlayan bir sporcunun, bir öğrencinin, bir çalışanın, stratejik amacına ulaşabilmesi için, strateji üretmesi gereği açıktır. Ancak, üretilen bu strateji de planlanabilmeli ve doğru şekilde uygulanabilmelidir.

Güç denklemini, şirketlere uygulayabildiğimiz gibi, ailelere ve hatta bireylere de mükemmel bir şekilde uygulamak mümkündür.

$$\text{Bireyin gücü} = ( \text{SV} + \text{PV} ) \times \text{SD} \times \text{SP} \times \text{Sİ}$$

Bireyler de, SV ile tanımlanan sabit verilere sahiptir. Bireyin yaşı, eğitim seviyesi, sağlık durumu, ekonomik durumu ve çevresindeki dost

ve arkadaşları, bireyin sabit verilerini oluşturur. Bireyin sahip olduğu, ama yeterince kullanmadığı, daha çok çalışma kapasitesi, eğitimini artırma kapasitesi gibi veriler de potansiyel verileri oluşturur. Ancak, bu veriler o kişinin başarılı olması için yeterli değildir. Başarılı olabilmek için, strateji üretebilmeli, ürettiği bu stratejileri planlayabilmeli ve planladığı stratejileri de hayata geçirecek siyasi iradesi, diğer bir ifade ile cesareti olması lazımdır.

Seçkin üniversitelerden alınmış diplomaları, birkaç yabancı dili, gerekirse gece yarısına kadar çalışma isteği olduğu halde, arzu ettiği standardı yakalayamayan bireylerin, strateji üretemediklerini veya üretse dahi planlayamadığını söyleyebiliriz. Oysa, sınırlı bilgi ve becerisi olduğu halde, tahmin edilenin çok üstünde başarılı olan bireyler de mevcuttur. Bu bireylerin, strateji ürettikleri, ürettikleri bu stratejileri iyi planladıkları ve hayata geçirmek üzere hırsları olduğu da bir gerçektir. Bu yaptıklarının adını stratejik planlama çalışması koymamış olsalar bile.

Seminerlerim sırasında tanıştığım sevgili dostum Ahmet, yaşadığı şehirdeki en büyük çiçekçinin sahibi idi. Sohbetlerimiz sırasında hayretle öğrendim ki, kendisi ilkokul mezunuymuş. Ancak, sahip olduğu çalışma potansiyelini, strateji üretme gücü ile birleşerek, başarının yolunu açmıştı. Şimdi de, keyifle bulunduğu bölgedeki çiçekçilere liderlik etmektedir.

İyi diplomalara sahip olmak, birkaç dil bilmek, bilgisayarını çok iyi kullanmak gibi sabit veriler ile, daha çok bilgiye sahip olma isteği, çok çalışma azmi gibi potansiyel veriler, başarılı olmak için tabii ki önemlidir. Ama enaz bunlar kadar önemli olan husus, bu becerileri değerlendirecek stratejik düşünce üretme gücü, üretilen stratejileri planlama becerisi ve bunları hayata geçirme konusunda irade sahibi olmaktır. Sadece yeni diplomalar almaya çalışmak, yeni lisan öğrenmek veya kişisel becerileri arttırmak, strateji üretmedikten sonra, başarı konusunda çok da belirgin olamayacaktır.

ABD’de bir üniversitenin master programına veya çok uluslu bir şirkete iş müracaatında bulunursanız, büyük bir olasılıkla, sizden

özgeçmiş belgesi yanında, 'Statement of Purpose (SOP)', belgesi istenir. Bu belge, bireysel stratejik planın ta kendisidir. Bu nedenle, çok daha yoğun ve küresel rekabet ortamında yaşayacak olan gençlerimizin bireysel stratejik plan hazırlamaya özellikle ihtiyaçları vardır.

Bu bölümü, değişik dergilerde yayınlanan ve çok ilgi çeken 'Sakın Çalışmayın!' başlıklı yazım ile tamamlamak istiyorum.

### **Sakın çalışmayın!**

Varlık nedeninizi sorgulayan ve aileniz için anlamlı bir misyonunuz yoksa, şirketinizin misyonunu belirlemeye sakın çalışmayın...

Ailenizin geleceği ile ilgili, güçlü, kısa, bütün fertlerine heyecan veren ve onlar tarafından paylaşılan bir vizyonunuz yoksa, şirketinizin vizyonunu tanımlamaya ve onu çalışanlarınıza benimsetmeye sakın çalışmayın...

Vizyonunuza doğru ilerlerken, ailenin bütün fertleri tarafından benimsenmiş ortak değerler yaratamadıysanız, şirketinizin değerlerini belirlemeye ve bütün çalışanlarınızın bu değerler içinde hareket etmelerini sağlamaya sakın çalışmayın...

Aile fertlerini, sizi anlayacak yaşa gelmiş çocuklar da dahil, belli aralıklarla bir masa başına toplayıp, ailenizin güçlü taraflarını, gelişmeye açık konularını, fırsatlarını ve karşılaşılabileceği muhtemel tehlikeleri konuşamıyorsanız, şirketinizdeki SWOT analizi çalışmalarına başkanlık etmeye sakın çalışmayın...

Ailenizin belli bir zaman dilimi sonunda, örneğin beş yıl sonra, muhtemelen ulaşacağı ve ulaşmak istediği noktalar arasındaki performans açıklığını belirlemeden, şirketinizin performans açıklığı çalışmasını yapmaya sakın çalışmayın...

Ailenizin yıllık, ve tercihen sayısal olmayan, bir veya iki tane stratejik amacını belirlemediyseniz, şirketiniz için bir stratejik amaç belirlemeye sakın çalışmayın...

Ailenizin zaman içinde ulaşmayı planladığı sayısal hedefleri ve onlara ne ölçüde ulaşabildiğini ölçtüğünüz performans kriterleriniz yoksa, şirketinizin sayısal hedeflerini ve performans kriterlerini belirlemeye sakın çalışmayın...

Ailenizin, vizyona ulaşmak üzere, tanımlanmış, benimsenmiş, ölçülebilir kilometre taşlarına sahip net stratejileri yoksa, örneğin; ailenin ihtiyacı olan bir yuvaya sahip olma stratejisi mevcut değilse, çalışanlarınıza stratejik yönetimi benimsetmeye sakın çalışmayın...

Ailenizin yaşam kalitesini arttırmak üzere, aile fertlerinin birbirlerine günde en az bir kere 'seni seviyorum' demesini sağlayamadıysanız veya eşinize hiçbir neden yokken en son ne zaman çiçek aldığınızı hatırlamıyorsanız, şirketinizde toplam kalite felsefesini uygulamaya sakın çalışmayın...

Arkadaş ve dost ilişkilerinize dikkat edip, bu ilişkilerin kalitesini arttırmayı başaramıyorsanız, hele hele var olan dostlarınızı dahi incitiyorsanız, toplam kalite anlayışını çevrenizdekilere anlatmaya ve şirketinize yerleştirmeye sakın çalışmayın...

Çocuklarınızı hala 'eski köye yeni adet getirme' veya 'icat çıkartma' anlayışı ile yönetiyor ve aileniz içinden çıkabilecek olan fikirlerin rahatlıkla söylenebileceği bir ortam yaratamıyorsanız, iş yerinizde bireysel öneri sistemi kurmaya sakın çalışmayın...

Çocuklarınızı, onlara güven, sevgi, sağlık ve eğitim sağlama açısından, ailenizin 'müşterileri' olarak görüp, onların okul ile ilgili problemlerine bir süreç anlayışı ile yaklaşmaya ve iyileştirmeye çalışmıyorsanız, şirketinizde müşteri şikayetleri süreci kurup, onu iyileştirmeye sakın çalışmayın...

Ailenizin dost ve akraba çevrenizdeki imajının artması için hiçbir çaba göstermiyorsanız, şirketinizin ismini marka haline getirmeye sakın çalışmayın...

Aileniz için, pek de fazla formal olması gerekmeyen, bir stratejik planınız yoksa, şirketiniz için detaylı bir stratejik planlama çalışması yapmaya sakın çalışmayın...

Unutulmamalıdır ki, yönetim becerilerini başarılı olarak uygulamak, aileden başlar.

## STRATEJİ NEDİR?

*Strateji içermeyen bir stratejik planlama,  
çekirdeği olmayan bir atom gibidir.*

Formula 1 yarışları giderek artan oranda seyirci kitlesini ekran başına topluyor. Bir çoğumuz Malezya ve Japonya Grand Prix'lerini seyretmek üzere, Pazar sabahları uykumuzdan fedakarlık ederek, erkenden ekran karşısına geçiyoruz. Bu ilgi, İstanbul yarışları ile daha da artmışa benziyor. Günlük kullandığımız arabaların yarısı kadar hafif, ancak onların beş katından daha güçlü motorları ile, Formula 1 yarışları teknolojinin bir resmi geçidi gibidir. Yaklaşık iki saat süre ile, araba yarışı adı altında, teknolojinin ulaştığı en son noktayı ve bireysel başarı ile takım çalışmasının mükemmel uyumunu seyrediyoruz. Gerçekten de, ortalama 200 kilometre sürat yapan pilotlar, yarış sırasında geçemedikleri rakiplerini, yaklaşık sekiz saniye süren ve takım çalışmasının mükemmel bir örneği olan pit-stoplar esnasında geçiyorlar. Bu sonucu bize Ferrari takımı başta olmak üzere, BMW ve Renault takımları birçok kez gösterdi.

Formula 1 yarışları, yüzyılımızın sporu olarak görülebilir. 21. yüzyılın önceliklerinden biri olan hız yanında, içinde neler yok ki; sürekli en son teknolojilerin kullanımı, bilginin inanılmaz bir hızla toplanması, yorumlanması ve kullanılması, çok iyi yetişmiş ve her biri kendi konusunun en iyisi olan elemanlar, bireysel başarı ile takım çalışmasının inanılmaz ahengi, yarışın yeniden başlatılması ile yarışma şansını tekrar elde edebilen pilotları takla atan otomobilinden çıkarıp yenisine koşturacak seviyede motivasyon, en üst düzeyde kalite anlayışı, sürekli yaratıcılık, takım disiplini içinde yetkilerini sonuna kadar kullanan pilotlar, her 15 günde bir ülke, hatta kıta, değiştirebilecek lojistik destek, süreçlerin sürekli kısaltılması, vs... Bu liste daha da arttırılabilir. Başarılı bir ekibin bütün bu konularda, en azından, asgari standardı yakalayabilmesi gerekir.

Formula 1 ekiplerinin başarılı olması için gerekli konulara dikkatinizi çekerim. Bütün bu ana başlıklar, çok uluslu şirketlerden şahıs firmalarına, kamu kurumlarından sivil toplum kuruluşlarına kadar her boyutta şirket ve kurumun başarılı olması için de aynen geçerlidir. Bu konularda, yüzyılımızın bize sağladığı teknolojinin de desteği ile, istediğimiz kadar kitap, döküman ve bilgiye kolaylıkla ulaşılabilir. Bunun yanında sayıları binleri bulan yönetim okulları da aynı konularda, çalışanları gece-gündüz demeden eğitmektedir. Bütün bu bilgilere ve eğitimlere şirketlerin her seviyedeki yöneticisinin kolayca ulaşabildiğini biliyoruz. O halde, bütün takımların, ya da şirketlerin başarılı olması gerekmez mi? Oysa, bazı Formula 1 ekipleri bir yıl içinde topladıkları 2-3 puan ile yetinirken, bir başkası sıralamada her sene hep yukarılarda oluyor. Aynı iş dünyasındaki gibi. Bazı şirketler karlarını katlayarak arttırırken, aynı sektördeki birçok şirket de başarısızlıkları nedeni ile ya pazardan çekiliyorlar veya zorlukla yaşamlarını sürdürüyorlar. Yaşadığımız kriz ortamları da sizi yanıltmasın. Her sektörde, birçok şirket başarısız olurken, enaz bir şirket kriz süresi içinde de başarılı olmaya devam ediyor. O halde, bütün takımlar ve şirketler ihtiyaçları olan tüm bilgiye ulaşma şansına sahipken, neden içlerinden sadece bir veya birkaçı daha başarılı olmaktadır. Başarılı olanı, başarısızdan ayıran temel faktör nedir?. İşte bu temel faktör, **stratejidir** ve başarılı ekiplerin farklı stratejileri vardır.

Geçen yüzyılın sonlarına kadar, bütün dünyada, arz talep dengesi arz lehine iken, son zamanlarda hemen hemen bütün sektörlerde arz talebin üzerine çıkmıştır. Bunun doğal sonucu olarak da, şirketlerimiz giderek daha yoğun rekabet ortamında yaşamak zorunda kalmaktadır. Hem lokal, hem de global pazarlarda giderek daha fazla artan bir rekabet ortamı, şirketlerimizin 'ömrünü' tehdit etmektedir. Benzer şekilde, bireyler olarak bizlerin iş dünyasında da arz talep dengesi çalışanlar aleyhine bozulmuştur. Bir iş ilanına artık talebin çok üzerinde müracaat yapılmaktadır. Bu nedenle, birey olarak bizler giderek daha yoğun bir rekabet ortamında çalışmak zorunda kalıyoruz. Daha da önemlisi, çocuklarımızın içinde yaşayacağı rekabet ortamı, bu günleri muhtemelen aratacak gibi görünmektedir.

Bütün bunlardan dolayı, hem şirketler, hem de bireyler olarak, öncelikli görevimiz netleşmektedir: 'Stratejik bilince sahip olmak ve stratejiler üretmek'. O halde, 'hayatta kalmak' için mutlak ihtiyacımız olan bu 'stratejik bilinç' ve 'stratejik düşünce' nedir?

### **Stratejik bilinç**

Birey, aile, şirket veya kamu kurumu; büyüklüğü ne olursa olsun, başarılı olmak için öncelikle stratejik bilince sahip olması gerekmektedir. Stratejik bilinci kısaca şöyle tanımlayabiliriz:

- Çevremizde birşeyler sürekli değişir ve bütün bu değişimler de fırsatlar ve tehditler içerir,
- Bu fırsatları değerlendirmek üzere, stratejiler üretiriz,
- Daha etkin stratejiler üretenler, rekabet avantajını ele geçirirler.

Bireysel veya kurumsal olarak, alışkanlıklarımızdan vazgeçmek istemediğimiz için, değişimi genelde tehdit olarak algılarız. Oysa, içerdiği tehdit kadar, değişim ortamı fırsatlar da içerir. Önemli olan da, bir değişimle karşılaşıldığında, '**Ben, bu değişimin içerdiği tehditlerden nasıl kurtulabilirim**' diye değil, '**Ben bu değişimin içerdiği fırsatı nasıl değerlendirebilirim**' diye sorulması gerekir. Değişimin içerdiği fırsat, biz değerlendirelim veya değerlendirmeyelim, bir süre ortada durur ve daha sonra ortadan kaybolur veya daha da kötüsü tehlide dönüşebilir. Bu nedenle, ortaya çıkan fırsatları değerlendirmek, hatta daha da ileri giderek, ortaya çıkan tehditleri fırsata dönüştürebilecek stratejiler üretmeliyiz. Daha 'kaliteli' strateji üretenler ise, rakiplerine göre rekabet avantajını elde ederler. Bu nedenle, benzer bir değişim ile karşılaşıldığında, '**Ben bu değişimi bir fırsata dönüştürebilir miyim, bunun için henüz değerlendiremediğim bir becerim var mı?**' diye kendimize sormalıyız.

Çalıştığımız şirkette yeniden yapılanma çalışması yapılacağını duyduğumuz anda '**Eyvah, benim durumum ne olacak**' şeklinde düşünürüz. Evet, birçok değişim gibi bu değişim de tehdit içerir. Ancak, aynı değişim fırsat ta içerir. Organizasyonel değişim sonunda, işini veya

bulunduğu pozisyonu kaybedenler olduğu gibi, terfi edenler veya daha iyi bir konuma gelenler de olur. Değişimden başarı ile çıkanların çoğu, bu değişimi bir fırsat olarak görüp, bu fırsatı uygun bir şekilde değerlendirenler arasından çıkar.

Bu nedenle, giderek artan bir rekabet ortamında yaşadığımız için, daha özgün stratejiler üretmek, hayatta kalabilmek için çok daha önemli olmaya başlamıştır. Nedir, o halde, bize rekabet avantajı sağlayacak olan bu strateji?

### ***Stratejinin gelişimi ve tanımları***

Strateji kelimesi ‘Stratos’ ve ‘agein’ kelimelerinden meydana gelen Yunanca kökenli bir kelime olup, ‘Ordu yönetmek’ anlamına gelir. ‘Generallik sanatı’ veya ‘Liderlik sanatı’ gibi tanımlarına da rastlanan strateji kavramına öncelikle MÖ 500 yıllarında yaşayan Çinli düşünür Sun Tzu’nun ‘The Art of War (Savaş Sanatı)’ adlı eserinde rastlanmaktadır. Daha sonra, birçok düşünür tarafından yeniden yorumlanan strateji tanımına, Prusyalı General Carl von Clausewitz (1780 – 1831)’in ‘On War (Savaş üzerine)’ adlı klasik eserinde, **“muharebelerin savaşın amaçlarına hizmet edecek şekilde kullanılmasıdır.”** şeklinde rastlanmaktadır.

Strateji kavramına Osmanlılarda da rastlamak da mümkündür. **‘Siyasi iktidarın belirlediği amaca varmak için, askeri kuvvetleri kullanma sanatı’** olarak tanımlanan osmanlıca ‘Sevkülceyş’ kelimesi, stratejinin ta kendisidir.

Strateji kavramını askerler, doğal sahibi olarak, yüzyıllarca kullanmışlardır. Askerlerde ve sporcularda stratejiyi **‘Bir bütün içinde, daha büyük öneme sahip olan’** olarak tanımlama eğilimi vardır. Bu tanıma örnek olarak, stratejik bir bölge, stratejik bir silah, stratejik bir karar, stratejik bir eleman veya stratejik bir hamle olabilir. Almanya Dışişleri Bakanı Joschka Fischer Türkiye’yi ziyaretinde ‘Türkiye Avrupa için stratejik öneme sahip’ şeklinde beyanat verirken, stratejinin bu tanımını kullanmıştır. Bir şirket için, stratejik bir ürün, stratejik bir reklam,

stratejik bir müşteri veya stratejik bir karar olabilir. Benzer şekilde, üniversite sınavı da, lise öğrencileri için stratejik bir anlam ifade eder. Çünkü, önlerindeki birkaç sene için, yaşantılarında en büyük öneme sahip bir olay ile karşı karşıya kalmışlardır.

Fatih Sultan Mehmet'in İstanbul'u fethedişi sırasında gemilerini karadan hareket ettirerek Haliç'e indirmesi, stratejik bir karar olarak bilinir. Çünkü, bu davranış, sonuç üzerinde en fazla etkisi olan hamledir. Ancak, Fatih Sultan Mehmet, gemilerini karadan Haliç'e indirdiği halde, İstanbul'un fethini sağlayamasa idi, bu davranışı yine stratejik bir hamleye örnek olarak gösterilebilir miydi? Kesinlikle, hayır. Dolayısı ile, buradan da görüldüğü gibi, **'Strateji, bir kazanma oyunudur'**. Sonunda fark edilebilir bir başarı getirmeyen hiçbir hamlenin, stratejik bir düşüncenin sonucu olduğu söylenemez.

Formula 1'in 2000 yılının 30 Temmuz günü gerçekleştirilen Almanya yarışında Ferrari pilotu Baricello, önde götürdüğü yarışın bitmesine altı tur kala başlayan sağnak yağmura rağmen, bütün rakipleri lastiklerini değiştirdiği halde, stratejik bir kararla lastiklerinin değiştirmeyerek, çok yüksek bir risk almış ama başarabildiği bu davranış biçimi kendisine ilk birinciliğini kazandırmıştır. Bu örnekten hareketle, stratejinin bir başka tanımını yapabiliriz. Bu tanım **'Strateji, sahip olana veya başarabilene rekabet avantajı kazandıran nesne veya davranış biçimidir.'**

Philip SADLER, 'YÖNETİM DANIŞMANLIĞI (Management Consultancy) adlı kitabında stratejiyi, tamamen başarıya bağlamakta ve **'Strateji, başarılı olmak için yaptıklarımızdır'**<sup>4</sup> şeklinde tanımlayabilmektedir. Bu tanım, oynadığımız her hangi bir oyunda yaptığımız hamleleri 'stratejilerimiz' olarak tanımlamamızın da nedenidir.

Stratejinin bilinen tanımlarından birisi de, **'belirlenen bir amaca veya hedefe ulaşabilmek üzere metod geliştirebilme becerisidir'**. Bir

---

<sup>4</sup> 'Strategy means what we are doing to do to be successful.'

amerikan üniversitesinde yüksek lisans yapmak isyiyorsanız, doğal olarak, derslerinizin ve lisan seviyenizin çok iyi olması gerektiği yanında, talep yapan binlerce öğrenci arasından fark edilebilmeniz, bunun için de çok çalışmanız gerekir. Okumak istediğimiz okulun bizi davet etmesi için uygun ortamı hazırlayabilmek ise, hedefimize ulaşmak üzere, strateji üretme becerisidir. Sabancı Üniversitesinden bir öğrenci, geliştirdiği proje ile, Harvard üniversitesinden davet ve burs kazanmıştır. Bu durum, belirlenen bir amaca ulaşmak üzere geliştirilmiş bir metod olması bakımından, net bir stratejidir.

Bazı kaynaklar ise, strateji kavramını '**kafalarımız içinde oluşan uzlaşıları kırmak sureti ile başarıyı yakalamaktır**' şeklinde tanımlamaktadır. Amerika'lı yüksek atlayıcı Richard Fosbury, 1968 yılına kadar yüksek atlayıcıların zihnindeki 'çitanın üzerinden yüzükoyun geçilir (Brumel geçişi)' uzlaşısını kırmayı başaramasa idi, kendi adı ile anılan sırtüstü geçişi bulamayacak ve kolaylıkla dünya şampiyonu olmayı başaramayacaktı.

Strateji tanımı, II.Dünya savaşından sonra iş dünyası tarafından da kullanmaya başlamasına rağmen, stratejinin tanımında temelde bir farklılık ortaya çıkmıştır. İş dünyası stratejiyi uzun dönemli ve büyük sonuçları olabilecek olan kararlar dizisi olarak görür. İş dünyasında kullanılan strateji tanımlarından bazıları şunlardır:

Strateji, başarıya ulaşmak üzere, planlama ufku uzun kararlar dizisidir.

Strateji, şirketinizin nereye ve nasıl gitmesi gerektiğine karar vermektir.

Strateji, amaçlara ulaşmak için belirlenmiş, sonuç odaklı, dinamik kararlar topluluğudur.

Strateji, işletmede uzun dönemli amaç ve hedefleri belirleme ve bu amaçları gerçekleştirebilmek için ihtiyaç duyulan kaynakları sağlayarak, uygun faaliyet programlarını hazırlamaktır.

Strateji, işletmenin iç kaynakları ve kabiliyetleriyle dış çevrenin fırsat ve tehditleri arasında uyum sağlayacak faaliyetlerdir.

Değişimi giderek artan oranda yaşadığımız günümüzde stratejiyi 'değişen koşullara karşı, hızlı, farklı ve yaratıcı çözümler sergileyebilmek' veya kısaca, 'Strateji fark yaratarak başarılı olmaktır' şeklinde de tanımlayabilmek mümkündür.

### ***Stratejik düşüncüyü geliştiren yaklaşımlar***

Faydaları inkar edilememesine rağmen, gerek birey, gerek şirket düzeyinde stratejik düşünmek ve stratejiler geliştirmek zordur. Bu zorluklar sadece toplumumuzun strateji üretme konusundaki kültürel özelliklerinden değil, aynı zamanda strateji üretmenin evrensel zorluklardan da kaynaklanmaktadır. Strateji üretebilmek üzere, uygun bir ortam yaratabilirmiyiz. Stratejik düşüncüyü geliştiren yaklaşımları şöyle sıralayabiliriz:

- Net bir vizyon sahibi olmak

Kurum veya şirketlerin net bir vizyonu yoksa, diğer bir ifade ile, bütün üyeler uzun vadede 'arzu ettikleri gelecek' konusunda net bir görüş ve fikir birliğine sahip değilse, sağlıklı stratejiler geliştirebilmek te söz konusu olamaz.

Birey olarak ta, benzer sorunla karşı karşıyayız. İçinde bulunduğumuz ortamın zorluklarını ve ekonomik sıkıntılarını öne çıkararak, bireysel vizyonumuzu belirleme ve sonra bunu gerçekleştirmek üzere stratejiler üretmeye çalışmak yerine, içinde bulunduğumuz ortamda elde edebileceğimizin en iyisi ile yetinmeyi tercih ediyoruz. Üniversite çağına yaklaşan çocuklarımıza destek olma konusunda bile aynı yolu seçmiyor muyuz? Çocuklarımızın güçlü bir vizyon sahibi olmaları konusunda onları bilinçlendirme ve sonra da bu vizyonlarına ulaşmalarını sağlamak üzere, strateji üretmelerine destek olmak zorundayız. Oysa biz, onların sahip oldukları yeteneklere bağlı olarak girebilecekleri en iyi üniversiteyi seçmelerine destek olmaya

çalışıyoruz. Bu destek de önemlidir, ancak bu beceri strateji becerisi değil, operasyon becerisidir.

- Günlük işlere aşırı odaklanmama

Şirketin özellikle tepe yöneticilerinin bütün zamanlarını günlük işlere, günlük problemlerin çözümlerine ayırması da strateji geliştirmenin bir başka zorluğudur. Günlük problemler şüphesiz önemlidir ve hemen çözülmelidir. Ancak, orta kademe yönetiminin varlık nedeni de zaten günlük ve kısa vadeli problemlerin çözümüdür. Şirket misyon ve vizyonunu benimsemiş bir orta kademe yönetimi, günlük problemlerin çözümünü üstlenerek, tepe yönetiminin zamanının daha fazla bir kısmını stratejiye ayırmalarını sağlar.

Birey olarak ta, bütün zamanımızı günlük işlerimize ayırdığımızdan, bireysel strateji üretmeye de zaman ayırmakta zorluk çekeriz. Oysa, günün belli bir zamanında, tercihen yalnız kalarak, bireysel vizyonumuza ve amaçlarımıza giden stratejilerimizi düşünmeliyiz. Güçlü bir bireysel vizyonumuz ve ona ulaşmak üzere stratejik amaç ve hedeflerimiz yoksa, bizim strateji üretmeye de ihtiyacımız yoktur.

- İşlerin iyi gitmesi ve kriz yokluğunun getireceği rehaveti fark etmek

Bir şirkette veya kurumda işler iyi gidiyorsa, kriz yoksa, düşünülen hedeflere kolaylıkla varılabiliyorsa, strateji geliştirmeye ihtiyaç duyulmaz ve stratejik düşünce üretme ihtiyacı gündeme gelmez. Bir kriz ile karşılaşıldığında, kurum bu krizden kurtulmak için strateji üretmeye çalışılır, ancak bütün kurumların krizden kurtulmak üzere strateji üretebilme konusunda çok şanslı olmaları beklenemez. Bu nedenle, şirketler ve kurumlar, bir kriz ile karşılaşmadan önce, herşey iyi giderken, sürekli olarak strateji geliştirme konusunda istekli olmaları gerekir.

Birey olarak, işlerimizin iyi gittiği dönemde pek te fazla vizyon belirlemeye ve strateji geliştirmeye ihtiyaç duymayız. Kendisine yeterli bir işe ve gelire sahip bir kişinin, genelde, işini kaybetmiş bir kişi kadar kendisini geliştirme çabası içinde olmamasının nedeni de budur. Unutmamalıdır ki, bu gün herşey iyi gidiyorsa, bunun sonsuza kadar

böyle gideceği anlamına gelmez. Bu nedenle, herşey iyi giderken stratejiye zaman ayırmak hayati önem taşır.

- Risk almaktan çekinmemek

Her stratejik davranış, kendi içerisinde belli oranlarda risk içerir. Özellikle bazı şirket sahibi veya tepe yöneticilerinde, mümkün olduğu kadar riskden uzak kalma yönünde bir eğilim olduğundan, strateji de üretmek istemezler. Hiç risk almaya istekli değilseniz, stratejiniz de olamaz. Bu nedenle, risk almaya istekli olmayan yöneticiler, strateji geliştirme becerisine de sahip olamazlar. Ancak, zamanı geldiğinde risk almak zorundayız. Çünkü, hiç risk almadan da mükemmel bir şekilde yok olunabilir.

Risk almaya istekli olmayan bireylerin de strateji üretmesi veya üretse dahi hayata geçirmesi son derece zordur. Etrafımızda birçok arkadaşımız vardır, hep strateji üretirler, ancak ürettikleri stratejinin risklerini göze alamadıklarından, bu stratejilerini hiçbir zaman hayata geçiremezler. Bu tür kimseler, bir vizyonları olduğunu düşünseler bile, bu vizyonun sadece bir hayal olarak kalacağını bilmelidirler.

- Stratejik planlama için zaman ayırmak

Şirketler, haftanın belli günlerinde, planlı olarak strateji toplantısı yapmadıkları veya yılın belli bir dönemini stratejik planlama çalışmalarına ayırmadıkları durumda, strateji veya stratejik planlama gündeme gelmez ve stratejilerin ortaya çıkması tesadüflere kalır. Unutulmamalıdır ki, strateji konuşmak için başlanan toplantıların birçoğu birkaç dakika içinde operasyonel konular konuşulan toplantılara döner.

Birey ve aile olarak ta, strateji üretmek üzere bir zaman ayırıp, özellikle strateji üretmeye odaklanamazsak, bizi veya ailemizi başarıya taşıyacak çözümler, tesadüflere kalır.

- Geniş bir perspektifte düşünebilmek

Sağlıklı bir şirket stratejisi oluşturabilmek için, şirket yönetiminde, bütün temel konuları sağlıklı bir şekilde kapsayan geniş bir bakış açısı gerekir. Bu da ancak, şirket veya kurumların, özellikle konularını

derinliğine bilmesi gereken orta kademe yönetici kadrosunun tamamına sahip olmak ile sağlanabilir.

Birey olarak ta, sağlıklı strateji üretebilmek için konu ile ilgili bilgilerin temelini yeterli olması gerekir. Bu nedenle, sağlıklı stratejiler üretebilmek için kişisel gelişimi öncelikli olarak dikkate almalıyız.

- Sadece kendi konumuza odaklanmamak

Sadece yaptığımız işe odaklanmak, boş zamanlarımızda işimiz ile ilgili çalışmalar yapmak ve dış dünya ile yeteri kadar ilgilenmemek, stratejik üretme gücümüz önünde ciddi bir engel olarak karşımız çıkar.

- Karmaşık ve devamlı değişen çevreyi fırsat olarak algılamak

Teknolojinin ateşlediği değişimin giderek daha hızlı bir hale gelmesi, kurumlar için de, bireyler için de sağlıklı bir strateji geliştirmeyi çok zorlaştırmıştır. Şirketimizde teknoloji temeline dayalı bir strateji geliştirdiğimizi kabul edelim. Teknoloji o kadar hızlı gelişmekte ve değişmektedir ki, rakiplerimiz aynı teknolojiyi birkaç ay sonra daha gelişmiş ve daha ucuza satın alabilirler. Bu hızlı gelişme, şirket ve kurum üst yönetimlerinin stratejiye yatırımlarınının zamanlamasını önemli bir sorun haline getirmiştir. Ancak, stratejik bilince ulaşan ve bunu yaşam biçimi olarak değerlendiren şirketler için bu faktör bir fırsata dönüşebilir. Amaç değişimin içindeki fırsatları değerlendirebilmek ise, çevrenin hızlı değişmesi büyük bir avantajdır.

- Liderin bakış açısını genişletmek

Şirketlerde geliştirilen bütün stratejiler, tepe yöneticisinin kişisel yorumuna dayanır ve 'ona rağmen' sağlıklı bir strateji geliştirme mümkün olmaz. Bu nedenle, tepe yöneticisinin, bilgi birikimi yada entellektüel seviyesi, o şirketin üreteceği stratejilerin kalitesinde belirleyici olacaktır.

- Rakiplerin davranışlarını takip etmek

Strateji tamamen rekabetle ilgilidir. Bu nedenle, strateji geliştirme süresi içinde, rakiplerimizin çok da rasyonel olmayan davranışları, strateji geliştirmenin önünde önemli bir engel olarak karşımıza çıkar. Oysa,

rakiplerin bu davranışları, onlar açısından bakıldığında, 'inanılmaz' bir stratejik hamle gibi görülebilir.

- 'Politik' durumun farkında olmak

İçinde bulunulan sektörün oyuncuları olan rakipler arasındaki politik gelişmeler, bize çok başarılı stratejilerin ipuçlarını verebileceği gibi, rakipler arasındaki muhtemel iş birlikleri ciddi tehlikelerin ip uçlarını oluşturur.

- 'Bu iş başka türlü yapılamaz' düşüncesinden kurtulmak

Strateji, değişen koşullara göre, hızlı, farklı ve yaratıcı çözümler üretebilme becerisidir. Bu nedenle, 'bu iş başka türlü yapılamaz' düşüncesi, kurumun bütün strateji üretme gücünü yok eder. 'Ben bu işi çocukluğumdan beri yapıyorum, bu nedenle nasıl yapılacağını en iyi ben bilirim' yaklaşımı içindeki bir yöneticinin, çalışanlarının stratejik bilincini harekete geçirebilmesi son derece zor, hatta imkansızdır.

- Giderek artan rekabet ortamını benimsemek

Arz talep dengesinin talep lehine bozulması ve küreselleşme ile bütün sektörlerde rekabet büyük ölçüde artmıştır. Bireysel veya kurumsal ölçekte rekabetteki bu artış, özgün stratejilerin önemini de ortaya çıkarmıştır. Geçen yüzyılın sonuna kadar, bölgesel veya ulusal stratejiler üretmek, rakipler arasında rekabet avantajını elde etmek için yeterli olabiliyordu. Oysa, küreselleşme olgusunun bütün sektörleri etkilemesi nedeni ile, artık bütün stratejilerin küresel olması gerekmektedir.

Hemen hemen bütün aileleri ilgilendiren üniversite seçme sınavı ve bunu bağlı olarak çocuklarımızın arzu ettiği(miz) geleceğe ulaşma konusunda da, arz talep dengesindeki bozulma nedeni ile, rekabetin sürekli arttığını rahatlıkla gözlemleyebiliyoruz. Bu kapsamda, çocuklarımızı da bölgesel ortamda başarılı olmalarına yönelik olarak değil, küresel ortamda başarılı olabilmelerini sağlayacak şekilde yetiştirmeliyiz.

- İçinde bulunulan durumu iyi analiz edebilmek

Strateji geliştirebilmek için, içinde bulunulan durumun özel şartları son derece önemlidir. Sağlıklı bir strateji geliştirebilmek için, içinde bulunulan durumu analiz edebilme yeteneğine sahip olmak gerekir. Aksi takdirde, sahip olunan fırsatlar önce stratejilere, daha sonra da rekabet avantajını elde edebilmeye dönüştürülemez. Bu nedenle, stratejik planlamanın önemli bir bölümü çevre analizidir. İçinde bulunulan şartlar ve mevcut değişimlerin ortaya çıkardığı fırsatları sezebilmek, sağlıklı stratejiler üretebilmek için son derece önemlidir.

- Bilgiye ulaşabilmek ve değerlendirilebilmek

Daha önceden bilgiye ulaşmakta ciddi sorunlar olmamasına rağmen, internet teknolojisi başta olmak üzere, bilgi teknolojilerindeki gelişmeler, bilgiye ulaşmayı son derece kolaylaştırmıştır. Bu yeni durumda da, ulaşılan çok fazla bilgiyi değerlendirme sorunu ortaya çıkmıştır. Sağlıklı stratejiler üretebilmek, bilginin sağlıklı olarak toplanabilmesi ve uygun şekilde değerlendirilmesinden geçmektedir.

- Gelecekte beklenenleri yüksek tutmak

Kurumun lideri başta olmak üzere, üyelerin gelecek ile ilgili beklentilerinin seviyesi ve buna bağlı olarak risk alma istekleri, sağlıklı strateji üretebilmek için son derece önemlidir. Bu nedenle, çalışma hayatının son senelerine yaklaşan ve emeklilik hazırlıkları yapan bir yöneticiden, genelde, olağanüstü stratejiler üretmesi veya üretilen stratejileri hayata geçirmesi beklenmemelidir.

- Şartlardan heyecan duyma

Strateji üretme konusunda lider ve yönetim takımı içinde bulunulan şartlardan heyecan duymalı ve bu şartları iyileştirme konusunda istekli olmalıdırlar.

Benzer şekilde, şartlardan heyecan duymayan ve başarılı olmayı heyecanla arzu etmeyen bireylerin de strateji üretmeleri, sadece tesadüflere kalır.

### **‘İcat çıkartma’ yerine ‘ıcat ıkıart’ demeliyiz**

Strateji geliştirmenin evrensel zorluklarına ilave olarak, bu konuda toplumumuzda yaygın olan bazı atasözlerimizi hatırlatmak isterim. ‘**Eski köye yeni adet getirme**’, ‘**ıcat ıkıartma**’, ‘**söz gümüşse, sükut altındır**’, ve diğerleri. Bu sözlerin tamamı, toplumdaki strateji üretme becerisini teşvik etmek yerine, köreltmek yönündedir. Dünya ülkelerinin başarı sıralamalarının yılda alınan patent sayısı ile belirlendiği günümüzde, ‘ıcat ıkıartma’ kültürünün strateji üretme becerimiz üzerindeki tahribatını dikkatlerinize sunarım. Bu noktada, bu kitabın bir ara ürünü olarak ‘**İcat ıkıartma**’ ata sözünü sözlüğümüzden ıkıarmalı ve başta çocuklarımız olarak çevremizdeki herkesi yaratıcı fikirler üretmeleri konusunda cesaretlendirmeli ve desteklemeliyiz.

İcat ıkıartamayan toplumlar, icat ıkıartabilenlerin önce icatlarını para ödeyerek kullanmak ve sonra da onların etkisi altına girmek zorundadır. Bu nedenle, dünyada gelişmiş ve az gelişmiş ülke yoktur, icat ıkıartabilen veya ıkıartamayan ülke vardır. Büyük Atatürk’ün ‘Müasır medeniyet seviyesinin üstüne ıkıma’ vizyonuna ulaşmanın bir yolu da icat ıkıartabilen ülke olmaktan geçer.

Stratejinin bütün bu tanımlarını ve strateji üretmenin zorluklarını inceledikten sonra size şu soruyu sormak isterim: ‘rakiplerinizin tamamı ıtanın üzerinden yüzükoyun geçerken, sizin ıtanın üzerinden farklı bir geçiş yönteminiz var mı?’. Sözünü ettiğim ıtıta, bir genç için arzu ettiği mesleğe ulaşmak, dar gelirli bir aile için refah seviyesini yükseltmek, bir şirket için sektör ortalamasının çok üzerinde kazanmaktır.

Bu bölümü, değişik dergilerde yayınlanan ‘Strateji nedir, ne değildir!’ başlıklı yazım ile tamamlamak istiyorum.

### **Strateji nedir, ne değildir**

Strateji, başarılı olanı taklit etmek değil, farklı olanı yaratmaktır...  
Strateji, bir planlama süreci değil, yaratma sürecidir...

Strateji, geleceğe dönük öngörüler yapmak değil, sağlıklı öngörüler doğrultusunda geleceği yönlendirebilmektir...

Strateji, değişime kolaylıkla adapte olabilecek beceriyi geliştirmek değil, değişime liderlik etmektir...

Strateji, bir yarışta en başarılı olmak üzere performansı arttıracak teknikleri geliştirmek değil, kolaylıkla birinci olunabilecek yarış seçmektir...

Strateji, becerilerimize bağlı olarak girebileceğimiz en iyi üniversiteyi seçmek değil, vizyonumuza uygun üniversiteye girebilmemizi sağlayacak beceriyi geliştirebilmektir...

Strateji, sevdiğimiz bize sadık kalması için yöntemler bulabilmek değil, aynı yöntemleri bizim için bulmak üzere onun gece gündüz düşünmesini sağlayacak ortamı yaratmaktır...

Strateji, rakip baskısı altında kalındığında bu baskıdan kurtulacak teknikleri geliştirmek değil, rakibin üzerinde sürekli olarak baskı kurabilecek yöntemleri bulmaktır...

Strateji, bir şirketin kriz ortamında hayatta kalmasını sağlayacak şartları bulmak değil, aynı kriz ortamında rakipler yok olurken, karını ikiye katlayabilecek yöntemi bulmaktır...

Strateji, çok yoğun bir rekabet ortamında rakiplerden daha başarılı olacak pazarlama yöntemlerini bulmak değil, hiç rekabetin olmadığı bir pazar bulmaktır...

Strateji, Türkiye'nin turizm gelirlerini yüzde 5-10 arttırmak değil, hiç ülke dışına çıkmamış ve çıkmayı da düşünmeyen yabancıları Türkiye'ye getirebilecek ortamı hazırlamaktır...

Strateji, Türkiye'nin Avrupa Birliği'ne 10 sene sonra nasıl girebileceği konusunda fikir üretmek değil, Avrupa Birliği'nin temsilcilerinin Türkiye'yi birliğe katılmaya ikna etmek üzere, Ankara'da karargah kurmalarını sağlayabilecek yöntemi bulmaktır...

Strateji, her ne olursa olsun farklı birşeyler yaratmak değil, vizyonumuz, misyonumuz ve ilkelerle uyumlu olarak seçilmiş değerlerimize sadık kalmak üzere başarılı olmaktır.

Unutulmamalıdır ki, hayat, elimizde hangi kartlar olduğu değil, elimizdeki kartları nasıl oynadığımızdır.

### STRATEJİK PLANLAMA NEDİR?

*Stratejik planlama, sadece bir planlama süreci değil, strateji üretme sürecidir.*

Şirket veya kurumlar olarak, 'hayatta kalmak üzere' ihtiyaç duyduğumuz stratejileri üretmek üzere, stratejik plan yapmalıyız. Benzer şekilde, birey olarak da, önce başarılı, daha sonra da mutlu olmak üzere, bireysel stratejiler üretmeliyiz. Stratejik planlama, sistematik olarak strateji üretme sürecidir.

Stratejik planlamanın en önemli özelliği, sadece bir planlama süreci olması değil, rakiplere göre fark yaratma veya strateji üretme süreci olmasıdır. Eğer, hazırlanan stratejik plan, rakiplere nazaran farklı ve başarı getiren stratejiler içermiyor ise, başarılı bir stratejik planlama yapıldığını söylemek zordur.

Bir şirketin üst kademe yönetimi, veya yönetim kurulunun, yazılı ve formal bir stratejik planları yok ise de, zihinlerinde taslak bir planları mutlaka vardır. Bir masa etrafında bir araya gelmeleri halinde, zihinlerindeki uzun dönemde yapmayı planladıklarını da, kısa bir sürede yazılı bir metine dönüştürebilirler. Ancak, bu metine stratejik planlama denemez, belki uzun dönemli plan adı verilebilir. Uzun dönemli planlara stratejik plan denebilmesi için, bu planların rakiplere nazaran fark yaratan ve şirkete rekabet avantajı sağlayan stratejiler içermesi gerekir.

Benzer şekilde, bizim veya üniversite çağındaki çocuğumuzun da zihninde gelecek ile ilgili taslak bir plan mutlaka vardır. Ancak, arzulanan geleceğe ulaşmak üzere, farklı ve başarı getiren çözümler üretmek istiyorsak, bunun sistematik bir şekilde yapılabilmesi için, stratejik plan yapmaya ihtiyaç vardır. Aynı ihtiyaç, aileler için de geçerlidir.

### ***Stratejik planlamanın tanımları***

Stratejik yönetime geçişin birinci aşaması olan stratejik planlama, en genel anlamda, kişi veya kurumun, şu andaki ve gelecekteki muhtemel durumlarını analiz eden, yeni stratejiler ile mevcut stratejilerin değişme ve düzeltmelerini öneren, gelecekte 'ne' ve 'nasıl' yapmalarına yardımcı olan, tercihe bağlı yapılan, sistematik ve formal bir süreçtir.

Stratejik planın bu çok genel ve klasik tanımından başka birçok değişik tanım yapmak ta mümkündür. Bunlardan başlıcaları şöyle sıralanabilir:

Stratejik planlama, bir şirketin veya kurumun yönetim takımının, onun geleceğini öngörüp, bu geleceğe ulaşmak için gerekli yöntem ve faaliyetleri geliştirdikleri süreçtir. Bu tanımdaki öngörülen gelecek, o kurumun vizyonudur.

Stratejik planlama, amaçlara varmak için belirlenmiş, rakiplerin faaliyetlerini de dikkate alan, sonuca odaklı, uzun dönemli, dinamik kararları oluşturma sürecidir. Sonuç odaklılık, stratejik planın başarı getirmek için yapıldığının açık bir göstergesidir.

Stratejik planlama, rakiplere nazaran fark yaratan fikirleri de içeren, şirketin uzun dönemli başarı planıdır.

Stratejik planlama, şirketin önce hayatta kalmak ve sonra da sektör ortalaması üzerinde kar etmek üzere, güçlü yanlarını, dış dünyada mevcut fırsat ile ilişkilendirebilme becerisidir.

Stratejik plan tanımlarını benzer şekilde bireyler açısından da yapabiliriz:

Stratejik planlama, bir bireyin kendi geleceğini öngörüp, bu geleceğe ulaşmak için gerekli yöntem ve faaliyetleri geliştirdiği süreçtir.

Stratejik planlama, bireyin kişisel amaçlarına varmak için belirlenmiş, rakiplerin faaliyetlerini de dikkate alan, sonuca odaklı, uzun dönemli, dinamik kararları oluşturma sürecidir. Bu noktada bir düşünün isterseniz, sizin hiç mi rakibiniz yok veya sizin rakipleriniz kimlerdir? İçinde yaşadığınız ortamdan ziyade, doğrudan vizyonunuza ve stratejik amaçlarınıza bağlı olarak kendinizin oluşturduğu rakipleriniz ile ilgili detaylı açıklamayı, kitabın ilerleyen bölümlerinde bulacaksınız.

Stratejik planlama, 'rakiplere nazaran fark yaratan fikirleri de içeren, bireyin uzun dönemli başarı planlamasıdır.' olarak ta tarif edilebilir.

Stratejik planlama, bireyin önce 'hayatta kalmak' ve sonra da sektör ortalaması üzerinde başarılı olmak üzere, güçlü ve zayıf yanları ile, dış dünyada mevcut fırsat ve tehditleri ilişkilendirebilme becerisidir. Bireyler için 'sektör ortalaması' tanımını ilginç bulduğunuzdan eminim. Şirketler için sektör ortalaması tanımı, bireyler için, o bireyin çevresindekilerin, gelir düzeyi de dahil olmak üzere, yaşam standardıdır.

### ***Kamuda stratejik planlama***

Çeşitli yasalar ile kamunun gündemine giren stratejik planlamanın değişik tanımlarına kamu yönetiminde de rastlamak mümkündür. Bu tanımlar, genelde, stratejik planlamanın stratejik olması şartına vurgu yapmadan, stratejik planın kapsamında olan konu başlıklarına ağırlık vermektedir.

Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununa göre stratejik plan 'kurumların geleceğe ilişkin misyon ve vizyonlarını oluşturmak, stratejik amaçlar ve ölçülebilir hedefler saptamak, performanslarını önceden belirlenmiş olan göstergeler doğrultusunda ölçmek ve bu sürecin izleme ve değerlendirmesini yapmak' olarak tanımlanmıştır.

Kamu Yönetimi Temel Kanunu, stratejik planlamayı benzer şekilde tanımlamaktadır:

Stratejik plan: Kamu kurum ve kuruluşlarının

- orta ve uzun vadeli amaçlarını,
- temel ilke ve politikalarını,
- hedef ve önceliklerini,
- performans ölçütlerini,
- Bunlara ulaşmak için izlenecek yöntemler ile
- kaynak dağılımlarını içeren planıdır.

Mayıs 2003'de yayınlanan DEVLET PLANLAMA TEŞKİLATI, KAMU KURUMLARI İÇİN STRATEJİK PLANLAMA KILAVUZU, stratejik planlamayı 'Kuruluşların bulunduğu nokta ile ulaşmayı arzu ettiği durum arasındaki yolu' olarak tarif eder. Aynı döküman, stratejik planlamanın, bir kuruluşun;

- Neredeyiz?
- Nereye gitmek istiyoruz?
- Gitmek istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz?
- Başarımızı nasıl takip eder ve değerlendiririz?"

gibi dört temel soruyu cevaplandırmasına yardımcı olmak üzere yapıldığını söylemektedir.

Kamuda yapılan stratejik planlama tanımlarının, strateji üretmesi gerektiği konusunu yeteri kadar vurgulamadığını düşünüyorum. Oysa, strateji üretmeyen stratejik planlama çalışmalarının, kamu kurumlarına katkısı sınırlı düzeyde kalacaktır.

Her stratejik planlama çalışması yapan kurumun strateji üretmesinin garanti olacağını söylemek mümkün değildir. Ancak, stratejik planlama yapmadan strateji üretmek tamamen tesadüflere kalır.

Yukarıda verilen farklı tanımlardan anlaşıldığı gibi, strateji üretmenin bir aracı olan stratejik planlamanın standart bir tanımına ulaşmak mümkün olmamasına rağmen, değişik kaynaklarda verilen tanımlarda benzer kavramları görmek mümkündür. Bu kavramlardan bazıları, rakipleri dikkate almak, başarılı olmak, belli bir sistematigi olmak, fark yaratan fikirler içermek ve başarıyı ölçmektir.

Bu bölümü, KobiEfor Dergisinde de yayınlanan 'Stratejik yönetim nedir, ne değildir' başlıklı yazım ile tamamlamak istiyorum.

### **Stratejik Yönetim nedir, ne değildir**

Stratejik yönetim; yöneticilerin işlerini zorlaştıran yeni moda bir yönetim aracı değil, rekabet avantajı yaratacak stratejileri bulmaya ve onları uygulamada değişimi esas almaya yönelik bir yönetim felsefesidir...

Stratejik yönetim; toplam kalite, yalın üretim, süreç yönetimi, yeniden yapılanma, müşteri memnuniyeti, çalışanlar memnuniyeti gibi yönetim araçlarını müstakil olarak kullanmak değil, onları sinerji yaratacak şekilde birlikte uygulayabilmektir...

Stratejik yönetim; değişimin öngörülebilir olduğuna inanarak buna göre planlar yapmak değil, değişimin belirsizliğini bir dünya görüşü olarak benimsemek ve bu değişimi fırsat olarak kullanabilmektir...

Stratejik yönetim; sektördeki en iyi şirketleri taklit etme esasına dayanan 'me-too (ben de yaparım)' stratejilerini başarılı olarak uygulamak değil, yaratıcılığı bir şirket felsefesi olarak benimseyebilmektir...

Stratejik yönetim; misyon ve vizyon tanımlarını kalite belgesi almanın zorunlu bir adımı olarak görmek değil, yeni kurulmuş bir şirketin heyecanını sürekli duymak üzere, vizyona sıkı sıkıya sarılmaktır...

Stratejik yönetim; şirketi hiç risk almadan yönetebilmek üzere hep sakin sularda seyahat etmek değil, hesaplanabilir riskleri alabilme, hedefe ulaşmak üzere fırtınalı sulardan emniyetle geçebilme, o sulardan keyif alabilme becerisidir...

Stratejik yönetim; değişime en kısa zamanda reaksiyon ve uyum gösterebilecek beceriyi geliştirmek değil, değişime liderlik edebilecek özgüven ve beceriye sahip olabilmektir...

Stratejik yönetim; pazar payı ya da karlılık oranı olarak tanımlanan şirket hedeflerine ulaşmak üzere planlar yapıp sonra onları uygulamak değil, sürekli mükemmeli aramak üzere heyecanı hiç azalmadan devam eden bir yolculuktur...

Unutulmamalıdır ki, değişimin giderek hızlandığı, rekabetin küreselleştiği, her sektörde arz talep dengesinin bozulduğu, müşterilerin gücünü fark ettiği günümüzde stratejik planlama ve onun devamı olan stratejik yönetim, şirketler için vazgeçilemez bir zorunluluktur...

## STRATEJİK PLANLAMANIN FAYDALARI VE ÖZELLİKLERİ

*En etkili yönetici, bugünün olaylarına anında reaksiyon gösterme ile, geleceği planlamanın katılığı arasında hassas bir denge oluşturabilir.*

Gemi kaptanlarının bir tek görevi vardır: gemilerini emniyetli bir şekilde gidecekleri limana ulaştırmak. Bu hedefe ulaşmak üzere ilerlerken, daha çok köprüüstünde bulunurlar ve sürekli olarak dış çevreyi gözlerler. Devamlı gemi dışındaki gelişmeleri izlerken, çok kısa periyotlarla kaptan köşkündeki araç ve göstergelere göz atar ve tekrar dış dünyaya dönerler. Bu araç ve göstergeler, geminin hangi noktada olduğunu, hedef limanın uzaklığını, nereye ve ne hızla gittiklerini, kendisine tehlike yaratabilecek kayalık veya çevredeki 'rakiplerin' durumlarını, makinaların ahenkli çalışıp çalışmadığını ve gemi içindeki genel durumu gösterir. Gemi kaptanları, geminin emniyetli sularda olduğundan emin olmadan, köprüyü kesinlikle yardımcılara bırakmazlar. Bu araç ve göstergeler, bir gemi kaptanının vazgeçemeyeceği seyir yardımcısıdır ve bu göstergeleri okumada en ufak bir zaafiyet, geminin kaza yapmasına sebep olabilir.

Aynı durum pilotlar için de geçerlidir. Uçak filmlerinde ilgi ile izlediğimiz kokpit; içindeki araç ve göstergelerin çokluğu ile hep ilgimizi çeker. Ancak, usta bir pilot, bırakın kırmızı ikaz lambalarının yanıp sönmesini beklemek, göstergelerdeki en ufak bir titremeyi bile hemen değerlendirir ve gerekli tedbirleri alır. Aksi taktirde, pilotun o pahalı oyuncağının tehlikeye girmesi an meselesidir.

İşte, bu araç ve göstergeler, gemi kaptanı ve pilot için ne ifade ediyorsa, bir şirketin stratejik planı ile ortaya çıkardığı gösterge ve tablolar da, bir şirket yöneticisi için onu ifade eder. Günümüzün bu yoğun rekabet ortamında, tepe yöneticilerinin şirketlerini karlı olarak bir noktadan başka bir noktaya taşıırken, dikkatlerini daha çok dış çevreye verme zorunluluğu vardır. Bundan dolayı, şirketlerinin nerede olduğunu,

nereye ve ne hızla gittiklerini, çevredeki rakiplerin durumlarını en kısa zamanda, hatta 'göz ucu' ile okuyabilmeleri ihtiyacı vardır. İşte, stratejik planlama araçları, şirket tepe yöneticisi başta olmak üzere, bütün yönetim takımına, genel durum, nereye gidilmek isteniyor ve çevrenin durumu hakkında bilgi verirken, üst yönetime hedeflerine daha hızlı ve etkin bir şekilde nasıl ulaşabilecekleri konusunda daha çok ve sistematik düşünme imkanı verir.

### ***Stratejik planlamanın faydaları***

İyi hazırlanmış bir stratejik plan, kurum lideri başta olmak üzere, kurumun bütün elemanlarına 'büyük resmi' gösterirken, kurumun genel gidiş yönü konusunda da onların bilgi sahibi olmalarını sağlar.

Stratejik planın 'neredeyiz', 'nereye gitmek istiyoruz', 'hangi ortamda hareket ediyoruz' sorularına net cevaplar vermesinin yanında, diğer faydalarından en önemlilerini aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

- Strateji üretme sürecidir

Stratejik planlamanın en önemli faydası, strateji üretme süreci olmasıdır. Stratejik planlama çalışmaları, bir planlama çalışmasından ziyade, strateji üretme çalışmalarıdır ve strateji içermeyen stratejik planlama çalışması, hem birey, hem de kurumlar için kaynak israfından farklı değildir.

Strateji üretme açısından, '**Eski köye yeni adet getirme**', '**icat çıkartma**' kültüründen gelen toplumların, strateji üretme konusundaki zorluklarını bilerek, özellikle stratejik planlama sürecini, bir strateji üretme fırsatı olarak görmesi gerekir.

- Kişinin veya kurumun geleceğini yaratır

Başta vizyon olmak üzere, stratejik amaç ve hedefler kurumun arzu edilen geleceğini tarif eder. Öncelikle, hedeflere varmak, daha sonra stratejik amaçları yakalamak ve sonunda da vizyona ulaşmak üzere stratejiler geliştirmek kurumun geleceği üzerinde doğrudan etkilidir. Stratejik planlama sürecinde, önce kurumun uzak ve yakın geleceği

hayal edilir ve sonra da uygun stratejiler oluşturularak, kurumun geleceği yaratılmış olur.

Bireylerin kendileri için stratejik plan çalışması yapması da, doğrudan, kendi geleceğini oluşturmaya yöneliktir.

- Kurumun değişimine rehberlik eder

Herşeyin aynı kalması için planlama yapmayız. Bu nedenle, planlama yapıyorsanız, bu çalışma birşeyleri değiştirmek istiyorsunuz anlamına gelir. İşte, iyi hazırlanmış bir stratejik planlama, şirket, kurum veya kişilerin değişim çabalarına rehberlik eder.

- Gelişme çabalarına genel bir çerçeve oluşturur

Gelişme çabası hepimizin sürekli olarak ilgilendiği bir konudur. Gelişmeyi hepimiz isteriz ancak bunu nasıl yapacağımız konusunda zorlanırız. İşte, stratejik planlama, gelişme çabalarına genel bir çerçeve oluşturur.

- Kurumun kaynaklarını verimli kullanmasını sağlar

Birey, aile veya kurum olarak belli bir bütçeyi belli hedeflere ulaşmak için harcarız. Ancak, her zaman kaynaklar kıt, ihtiyaçlar fazladır. Bu nedenle, 'hangi hedefe ne kadar kaynak ayırabilirim?' sorusuna en güzel cevabı, stratejik planlama verebilir.

- Günlük kararlara rehberlik eder

İyi hazırlanmış bir stratejik plan, kurumun stratejik amaçları yanında, hedeflerini, faaliyetlerini, stratejilerini ve performans kriterlerini de içerdiğinden, yöneticilere gün içinde sorulan birçok günlük sorunun azalmasına neden olur. Özellikle, tepe yönetimi, kendilerine günlük operasyonlarla ilgili sorulan sorulara ayırdığı zamandan yapacağı tasarrufu, kurumun stratejilerini üretmeye ayırabilir ki, bu da kurumun giderek daha fazla strateji üretmesi anlamına gelir.

- Liderlere gelişme fırsatı ve yönü sağlar

Her kurumda, lider özelliklerine sahip ve lider olma isteği içinde olup, şartlar nedeni ile, bu özelliğini ortaya çıkaramayan üyeler vardır.

Bütün kararların kurum lideri tarafından, günlük olarak, onun sezgilerine ve deneyimlerine göre verilmesi nedeni ile, bu kişiler, liderlik özelliklerini ortaya çıkaramaz. Kurumun net bir stratejik planı olması halinde ise, lider özellikteki kişiler, kurumun vizyonunu, amaç ve hedeflerini bildiğinden, vizyona yönelik fikirler üretir ve kendi departmanını daha bağımsız yönetebilir.

- Kurumun kaynak kullanımına temel oluşturur

Stratejik plan ve bu plana bağlı olarak bir bütçe planı olmayan bir şirketin tepe yöneticisi şirketin kaynaklarını deneyimlerine ve sezgilerine göre kullanır. 'Sezgisel karar verme', karar teorisinde tamamen reddedilen bir karar şekli olmamasına rağmen, en verimli karar tarzı da değildir. İşte, kaynaklarını stratejik plana göre kullanan bir yönetici, çok daha rasyonel bir kaynak kullanımı yapmış olacaktır. Bu görüş ile, yöneticilerin deneyim ve sezgilerini tamamen inkar mı ediyorum? Kesinlikle, hayır. Onların deneyimleri stratejik planlama sürecinin en önemli girdilerinden biridir. Sezgileri ise üretilen stratejilerin risklerini değerlendirme aşamasında şirketlerin en önemli kaynağı olarak ortaya çıkacaktır.

Benzer şekilde, bir vizyona ve stratejik amaca sahip olmayan bir üniversite öğrencisinin, bir şirket çalışanının veya bir ailenin kaynaklarını etkin olarak kullanabildiğini söylemek mümkün değildir. Örneğin; müzisyen olmak isteyen bir genci günlerce test sorusu çözmeye zorlamak, kaynak israfı değil midir?

- Değerlendirme süreçlerini aydınlatır

Sistemik bir stratejik planı ve bu plana bağlı olarak performans kriterleri olmayan bir şirketin dönem sonunda başarılı olup olmadığını söylemek çok zordur. Bu noktada 'Patronu ikna etme' yaklaşımı öne çıkar ve bunu başarı ile uygulayan kurumlar kendilerini başarılı olarak ilan ederler. Oysa, iyi tanımlanmış performans kriterleri, bir kurumun başarılı olup olmadığını net olarak gösteren göstergelerdir.

Birey olarak ta, dönem veya yıl sonu ulaşmayı hedeflediğiniz somut sonuçları tanımlamadıysak, başarılı olduğumuzu anlamak mümkün olmayacaktır.

### ***Stratejik planlama ufku***

Stratejik planlamanın ne kadarlık bir süreyi kaplaması gerektiği sorusu, diğer bir ifade ile, stratejik planlama ufku, şirketin ön görülen bir yapısal değişim içinde olup olmamasına bağlı olarak farklılık gösterir. Yapısal bir değişim planlanması halinde, stratejik planlama ufku, enaz ön görülen yapısal değişimin tamamlanma süresi kadardır. Örneğin; şirketin bulunduğu yerin bir başka yere taşınması planlanıyorsa, yapılacak stratejik planlamanın süresi bu taşınma süresinden uzun veya enaz ona eşit olmalıdır. Yapısal bir değişiklik planlanmıyorsa, bu çalışmanın tipik bir şirket için yılda bir kez yapılması veya gözden geçirilmesi tavsiye edilir. Bu söylediğim, 'stratejik planı yılda bir kez yapın ve kenara koyun' anlamına gelmiyor. Hazırlanan stratejik plan, haftalık veya günlük operasyon toplantılarına rehberlik eder ve haftada en az bir kez yapılması gereken bütün strateji toplantılarının ana konusudur.

Bireylerin stratejik planlama süresi de, kurumlara benzerlik gösterir. Birey, yapısal bir değişim öngörüyor ise, stratejik planlama süresi bu yapısal değişimi kapsamalıdır. Örneğin; bir lise öğrencisinin stratejik planı üniversiteye girişi kapsamalı, genel müdür olma amacına sahip bir orta kademe yöneticisi, stratejik planlama süresini, muhtemel genel müdür olabileceği süreye göre, uzun tutmalıdır. 'Bir yuva sahibi olma' amacına sahip bir ailenin stratejik planının ufku, muhtemel ev sahibi olabilecekleri tarihe kadar uzanmalıdır.

Stratejik planlamanın hazırlık süresi ise, bu çalışmanın şirkette ilk veya daha önce yapılmış olmasına bağlı olarak farklılık gösterir. Şirket, ilk defa bir stratejik planlama yapıyorsa, bu çalışma aylar alabilir. Orta büyüklükteki bir şirket için iki aylık hazırlık süresinin normal olduğu kabul edilebilir. Ancak, stratejik planlama daha önce yapılmış ise, gözden geçirme çalışması bir iki haftaya kadar inebilir.

### ***Stratejik planlama takımı***

Bir kurumun hayatta kalması ve hedeflerine doğru ilerlemesi, kurumun liderinin asli ve başkasına devredemeyeceği görevidir. Bu nedenle, kurumlarda stratejik planlama çalışması, mutlaka liderin benimsemesi ile başlamalı, onun aktif yönlendirmeleri ile devam etmelidir. Liderin içinde olmadığı bir stratejik planlama çalışmasının, bunu yapanların kişisel gelişimi dışında, kuruma hiçbir faydası yoktur.

Stratejik planlama ön hazırlıkları, 'Stratejik planlama' veya 'Planlama' departmanı olan şirketlerde, bu departman tarafından hazırlanmalıdır. Bu takımın, hazırlık süresi içinde, bir genel müdür yardımcısı tarafından yönlendirilmesi de faydalı olacaktır.

Stratejik planlama departmanı olmayan şirketler, stratejik planlama çalışmasını, kurum içinden kuracakları bir takıma yaptırmalıdır. Bu takım, bütün temel disiplinlerde bilgili, geniş katılımlı bir takım olmalıdır. Bir genel müdür yardımcısı veya doğrudan genel müdür yada şirket sahibinin bu çalışmalara liderlik etmesi şarttır. Takım elemanları, şirketin içinde bulunan pazar ve özellikle rakipleri konusunda yeterince bilgi sahibi olmalıdır. Takım elemanlarına, stratejik planlama çalışmasına başlamadan önce, stratejik planlama konusu yanında takım çalışması eğitimi de verilmesi uygun olabilir. Stratejik planlama takımına, şirket içinden bütün temel disiplinlerden üye bulunamıyor veya böyle bir takım çalışmasının diğer günlük işlerde zaafiyet yaratabileceği düşünülüyorsa, şirketin dışarıdan danışmanlık hizmeti alması tavsiye olunur. Danışmanlık hizmeti, stratejik planlama çalışmasını ilk yapan şirketlere de tavsiye edilir. Bir danışmanlık desteği, kurumun stratejik planlamayı uygun sırada ve doğru olarak yaptığının gözlenmesi bakımından önemlidir. Ancak, bir kurumun stratejik planının hazırlanması asla bir başka kuruma devredilmemelidir.

### ***Stratejik planlamanın gizliliği***

Şirketin stratejik planında oluşan bilgilerin, şirket orta ve alt kademe yöneticilerinin tamamının 'yeteri-kadar' bilmeleri zorunluğu vardır.

'Paylaşılmayan stratejiler, uygulanamaz' kavramından hareketle, stratejik plan içindeki düşünceleri benimsemeyen yöneticilerin stratejik planı uygulamaları, çok zor, hatta imkansızdır.

Stratejik plan konusunda bilgisi olan bir yönetici kendi biriminin genel şirket hedeflerine ne kadar uyduğunu kontrol edebilir ve onları strateji üretmeleri konusunda yönlendirebilir.

Stratejik plan konusunda bilgi sahibi olan bir yönetici veya çalışan, zihinsel kapasitesini bu yönde kullanır ve kendisinin yapacağı önerilerin genel plana ne kadar katkı yaptığını önceden anlayabilir.

Stratejik planı bilen yönetici, içinde bulunulan şartları bilerek, günlük operasyonları buna göre ayarlar.

### ***Stratejik planlama statik midir?***

Değişimin giderek arttığı günümüzde, stratejik planlamanın statik bir yönetim aracı olduğu ve günümüzde faydalı olamayacağı görüşüne raslayabilirsiniz. Oysa, 1980'li yılların bu yaygın görüşünün, günümüzde doğru olmadığı anlaşılmıştır. Birincisi, kişi veya kurumun vizyonu, stratejik amaçları ve hedefleri statik değildir. Bunların her birinde, çok sık olmamakla beraber, istendiği zaman düzeltme yapılabilir. İkincisi, hızla değişen bir ortam her zaman olduğundan fazla fırsat içerir. Bu fırsatlar ise, 'fırsatları değerlendirme becerisi' olarak tanımlanan stratejilerin daha fazla üretilmesi şansını yaratır.

Şirketinin stratejik planını yapan ve bilen yöneticiler, dış dünyadaki fırsatları sürekli olarak takip ederler ve kurumu hedeflerine taşıyacak fırsatları da hızla değerlendirecek stratejileri üretirler. Stratejik plana sahip kurumların, fırsatları değerlendirme gücü de, stratejik planı olmayan kurumlara nazaran çok daha fazla olacaktır.

Stratejik plan, bireyler ve aileler için de statik değildir. Bir nedenden dolayı, hedefine öngördüğünden çok daha kısa bir sürede ulaşan bir aile

veya birey, stratejik planını hemen değiştirebilir ve kendisine yeni hedefler belirleyebilir. Örneğin; çalıştığı şirkette 'departman sorumlusu olma' hedefine ulaşmak üzere iki senelik bir zaman belirlemiş olan bir çalışan, şirkette meydana gelen yeniden yapılanma süreci içinde öngördüğü hedefe iki ayda ulaşabilirse, hemen kendisini vizyonuna taşıyan yeni bir hedef belirlemelidir. Bu arada, ilk belirlediği hedefe öngördüğü süreden çok önce ulaşmasının tadını çıkarmayı da unutmamalıdır. Benzer şekilde, aynı şirkette çalışan nişanlı bir çift balayılarında Paris'e gitmeyi hedef olarak belirlemiş olsun. Bu hedeflerine şirketlerinin yurtdışı eğitim programları kapsamında ve nişanlılık dönemlerinde ulaşmaları halinde, balayıları için yeni bir hedef, örneğin; Uzakdoğu hedefi koymalıdırlar.

## STRATEJİK PLANLAMA NELER İÇERMELİ?

*Kaplumbağalara dikkat ediniz,  
ancak kafalarını çıkarıp,  
risk alabildikleri zaman ilerleyebilirler.*

Stratejik planlamanın neler içermesi gerektiği sorusuna cevap aramadan önce, stratejik planlamayı neden yaptığımızı tekrar hatırlamakta fayda vardır: **'Başarılı olmak için'**. Bu nedenle, başarılı olmak üzere, öncelikli olarak nereye veya nerelere ulaşırsak başarılı olduğumuzu kabul edeceğimizi belirlemek gerekir. Daha sonra, hangi ortamda başarılı olmaya çalıştığımızı analiz etmeliyiz. Son olarak ta, bu başarıyı yakalamak için 'rakiplerimize' nazaran hızlı, farklı ve yaratıcı çözümler üretmeliyiz. Rakiplerimize nazaran hızlı, farklı ve yaratıcı çözümler üretmeyi, hatırlayacağınız gibi, 'strateji' olarak tanımlamıştık. Bu noktadan hareketle, stratejik planlama bizi başarıya taşıyacak stratejiler içermelidir. Beklentilerimiz, muhtemelen ulaşabileceğimiz noktadan ne kadar uzaklaşırsa, strateji üretmek daha zor olmaya başlar. Bulunabilen bu stratejiler de giderek daha yüksek risk içerir.

'Yuva sahibi olmak' gibi bir vizyon sahibi orta halli bir ailenin strateji üretmesi ve bu vizyona ulaşması, 'Deniz manzaralı lüks bir eve sahip olmak' gibi bir vizyona sahip olma durumuna nazaran daha kolaydır. Ancak, stratejiler bulabilmek, onları başarılı olarak uygulamak o kadar önemlidir ki, gelir durumu daha iyi bir aile, uygun vizyon ve stratejileri üretmediği için, ev sahibi olamayacağı gibi, gelir durumu daha düşük olan bir aile, başarılı stratejiler üreterek, hayallerinin çok ötesinde bir yuva sahibi olabilir, tabii ki sahip olduğu değerler içinde kalmak sureti ile. Bu durumda, sahip olduğumuz değerlerin de ne kadar önemli olduğunu dikkatinize sunarım.

Aynı durum, üniversite çağındaki çocuklarımız için de geçerlidir. Daha mütevazı kaynaklara ve normal bir zekaya sahip bir genç, önce net bir vizyon ve sonra başarılı stratejiler geliştirmek ve uygulamak sureti ile,

çok başarılı yerlere ulaşabileceği gibi, imkanları çok daha fazla bir başka genç, önce net bir vizyon ve sonra uygun stratejiler üretmediği için kendisinin ve ailesinin arzu ettiği yerlere gelemez.

Benzer durum aynen şirketler için de geçerlidir. Uygun vizyon ve bu vizyona ulaşmak üzere stratejiler geliştiremeyen şirketler, rekabetin yoğun baskısı altında yaşam savaşı verirken, daha mütevazî kaynaklara sahip bazı şirketler, liderinin uygun yönlendirmesi, heyecan verici net bir vizyon ve uygun stratejiler ile, sıradışı başarılar yakalayabilir.

### ***Stratejik planlamanın cevap vermesi gereken sorular***

Birey, aile, şirket veya kurum olmasına bakmaksızın, yapılan stratejik planlama en azından aşağıdaki sorulara cevap verebilmelidir:

- Biz ne yapıyoruz, nereye gidiyoruz?
- İçinde bulunduğumuz çevre şartları nedir?
- Gitmek istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz?

Birinci soru, vizyonu, misyonu, değerleri, stratejik amaç ve hedefleri içerir. Aynı soru, bu hedeflere ulaşip ulaşamadığımızı, veya en azından ne kadar ulaştığımızı anlamak üzere, hedeflerin performans kriterlerini de içermelidir.

İkinci soru, çevre analizidir. Hangi çevre içinde olduğumuzun ve hangi rakipler ile mücadele ettiğimizin net cevabı misyon tanımını içinde olmalıdır. Bu analiz, çevre ile birlikte kurumun dahili analizini de içermelidir. Strateji üretme becerisini 'stratejik bilinç' olarak tanımlamıştık. Hatırlayacağınız gibi, 'stratejik bilinç', değişen koşullara bağlı olarak ortaya çıkan fırsatları, hedeflere ulaşabilmek için, rakiplerden daha başarılı bir şekilde değerlendirebilme becerisi idi. Bu tanımdan hareketle, iyi bir stratejik plan, mutlaka içinde bulunulan sektörün ortaya çıkardığı fırsat ve tehditleri de içermelidir.

Üçüncü sorunun cevapları doğrudan doğruya stratejiler ile ilgilidir. Sahip olduğumuz vizyonun, dolayısı ile stratejik amaç ve hedeflerimizin,

çok yukarılarda olmaması halinde, şu anda yapmakta olduğumuz faaliyetleri yapmaya devam etmemiz yeterli olacaktır. Oysa, vizyon yukarılara çıktıkça, şu anda yapmakta olduğumuz faaliyetleri daha iyi, daha kaliteli yapmak yeterli olmayacaktır. Hedefleri yakalamak üzere, hızlı, farklı, yaratıcı çözümler, yani stratejiler üretmek gerekecektir.

Bütün bu aşamaları bir örnek üzerinden irdeleyelim. Kazanabildiği bir üniversiteden mezun olduktan sonra bir şirkette çalışmaya başlayan ve bir müddet sonra 'yaptıkları işleri daha iyi yapmaya başladığı için' müdür olan Ahmet Bey'in durumunu inceleyelim.

Ahmet Bey'in, içinde bulunduğu durumdan memnun olması, çalıştığı şirketten emekli olmayı ve sonra taksitlerini zaten ödemeye başladığı Ayvalık'taki yazlıkta yaşamını devam ettirmeyi hayal etmesi halinde, stratejik planlama yapması ve 'rakiplerinden' farklı ve yaratıcı stratejiler üretmesi gerekmez. Onun sahip olduğu bu hayal kapsamında rakibi dahi olmadığını da dikkatinize sunarım. Kendisinin, en azından şu anda sahip olduklarını kaybetmemek üzere, işlerini giderek daha iyi yapması, hatta yapmaya çalışması dahi yeterli olacaktır. Ahmet Bey, yaşantısında herhangi birşey değiştirmek istemediği için, bir şeyler planlaması da gerekmemektedir. Çünkü, bilindiği gibi, birşeyler planlıyorsanız, birşeyleri değiştirmek istiyorsunuz demektir. Bu nedenle, herşeyi aynen devam ettirmek için planlama yapmamız için bir gerekçe de yoktur. Şu anda yaptıklarımızı daha iyi yapmaya devam etmemiz yeterli olacaktır. Ahmet Bey'in işinden emekli olup, hayatının bundan sonraki kısmını Ayvalık'taki yazlığında devam etme hayalinden bize bahsettiğinde, 'Bu ne biçim vizyon, mutlaka bakan veya genel müdür olmayı hayal etmelisin' deme hakkımız var mı? Kesinlikle, hayır. Bireyler, daha mütevazî vizyona sahip olabilirler. Bu vizyon onların kişisel tercihidir ve kimseyi de ilgilendirmez. Ancak, aynı durum şirketler için doğru değildir. Güçlü bir vizyon ve uygun stratejiler, bir şirketin karlı olarak hayatta kalması için şarttır.

Ahmet Bey'in bir gün şirketinin yönlendirmesi ile, 'stratejik düşünce' seminerine gittiğini veya daha yüksek hayallere sahip eşinin 'sen arkadaşım Melda'nın eşinden çok daha başarılı olabilirsin, neden genel

müdür olmak için mücadele etmiyorsun' demesi ile, daha güçlü bir bireysel vizyon belirlediğini kabul edelim. 'Çalıştığım şirket veya bir benzerinde genel müdür olacağım' diyen Ahmet Bey, bunu sadece bir hayal olarak görmüyor, gerçekleştirebileceğini düşünüyor ise, onun için stratejik planlama yapma zamanı gelmiştir. Artık, çalıştığı şirkete genel müdür olmak için mücadele eden, tanıdığı veya tanımadığı bütün çalışanlar – dikkat edin müdürler demedim -, onun rakipleridir. Bu vizyonuna ulaşabilmek için önce bu geleceğin kendine heyecan ve mücadele gücü vermesi gerekir. Ahmet Bey'in bundan sonra yapacağı, çevresini, rakiplerini ve kendisini detaylı olarak değerlendirmesi, kısaca bir çevre analizi yapmasıdır. Kişisel güçlü yanları ile zayıflıklarını, yansız bir şekilde belirlemelidir. Daha sonra şirket içinde yaşanan değişimler ile bu değişimlerin yarattığı fırsat ve tehditleri takip etmelidir. Daha sonra da, fırsatları değerlendirmek üzere güçlü yanlarını kullanabilecek stratejiler üretirken, bir yandan da mevcut zayıflıklarını azaltmaya başlamalıdır. Genelde, şirketlerdeki her türlü değişimi, çalışanlar tehdit olarak algırlar, oysa bu değişimler içlerinde tahmin edilemeyecek kadar çok fırsat ta içerir. Vizyonlarına ulaşabilen çalışanlar ise, genelde, bu fırsatları uygun şekilde değerlendirenler arasından çıkar. Örneğin; şirket merkezinin İstanbul'dan Bursa'ya taşınmasını hemen hemen bütün müdürler tehdit olarak algırlar. Oysa, genel müdür yardımcılarında en azından bir kısmı Bursa'ya gitmek istemeyeceği için, Ahmet Bey'in genel müdür yardımcısı olabilme şansı ortaya çıkar.

Ahmet Bey'in küçüklüğünde babasının görevi nedeni ile gittiği Hollanda'da öğrendiği sınırlı hollandaca, içinde bulunduğu ortamda, çok fazla işine yaramayabilir. Oysa, şirketinin Hollanda ile bir işbirliğine gideceğini öğrendiği anda, kendisi için büyük bir fırsat ortaya çıkar. Ancak, ortaya çıkan fırsatları önce belirleyebilmek ve sonra da sahip olunan beceriler ile bu fırsatları değerlendirebilecek stratejiler üretebilmek te ayrı bir bireysel beceri gerektirir.

Ahmet Bey'in kişiliği ile ilgili bütün bu anlatılanlar, aynen şirketler ve kurumlar, hatta devletler için de geçerlidir. Şirketler de, öncelikle nerede olduklarını ve nereye gitmek istediklerini belirlemelidir. Daha sonra, şirket dahili analizi, şirketin güçlü ve zayıf yanları ile, çevredeki fırsat ve

tehditleri de içeren çevre analizi yapılmalıdır. Bu aşamadan sonra da, öncelikle belirlenen stratejik amaçlara ve sonra da arzu edilen vizyona ulaşabilmek üzere, mevcut fırsatları değerlendirecek stratejiler üretebilmelidir. Sadece çevre analizi yapıp, strateji üretmek üzere çaba göstermemek, bir başka kaynak israfıdır.

Bütün bunlara ilave olarak, stratejik planlama çalışmalarına devam etme kararı alındığında, şirketlerin stratejik planlama sürecine aşağıdaki çalışmalar da ilave edilebilir:

- Şirket, iş ve pazarlama stratejileri
- Değer zincirinde neleri üreteceği ve neleri satın alacağı
- Stratejilerin uygulanma plan ve programları
- Organizasyonel yapısı, karar süreçleri, bilgi sistemleri
- Kaynak tahsisi
- Alternatif planlar

### ***Klasik bir stratejik planlamanın adımları***

Büyüklüğüne bakılmaksızın, klasik bir stratejik planlama çalışması yapmak isteyen şirket veya kamu kurumlarına tavsiye edebileceğim adımlar, aşağıda olduğu gibidir:

- Vizyonunun tespiti veya gözden geçirilmesi
- Misyonunun tespiti veya gözden geçirilmesi
- Değerlerinin kayıda geçirilmesi
- Stratejik amaç ve hedeflerinin belirlenmesi
- Müşteri ve rakiplerinin belirlenmesi
- Çevre analizi
- Kurum dahili analizi ile güçlü ve zayıf yanlarının belirlenmesi
- Kurumun içinde bulunduğu ortamdaki fırsat ve tehditlerin belirlenmesi
- 'Performans Açıklığı'nın belirlenmesi
- Herbir hedef için performans kriterlerinin oluşturulması
- Herbir hedef için faaliyet ve stratejilerin oluşturulması

Stratejik planlamanın her bir aşamasının farklı özellikleri vardır. Bu nedenle, her bir aşama için detaylı bir hazırlık yapılmalı ve uygun katılımcıların hazırlık yaparak katılmaları sağlanmalıdır. Örneğin; şirketin vizyon belirleme çalışması için yönetici ve 'gelecek vaad eden' çalışanlardan oluşan genel bir katılım tercih edilmelidir. Stratejik amaçların belirlenmesinde katılım sadece üst yönetimle sınırlı tutulmalıdır. Çünkü, orta kademe yöneticileri, stratejik amaçlara ulaşmada kendilerinin sorumlu tutulacaklarını bildiklerinden – ki, bu düşünceleri doğrudur -, kurumların stratejik amaçları ve hedefleri belirleme çalışmasına, katılımcıları düşük tutma eğilimi vardır.

Her bir aşama için farklı bir katılımcı profili öngörülebilir. Bütün çalışmaların içinde liderin bulunması şarttır. Kurumun liderinin bütün çalışmaların başından sonuna kadar fiziksel olarak içinde olması gerekmez. Mutlaka çalışmaları yakından takip etmeli, ulaşılan sonuçlardan sık sık haberdar olmalı ve stratejik planlama çalışmalarının şirketin veya kurumun öncelikleri arasında olduğunu da açıkça göstermelidir.

Lider benimsemiş dahi olsa, bütün stratejik planlama çalışmalarının rakiplere nazaran olağanüstü stratejiler üreterek fark yaratan başarılar elde edileceğini garanti edemeyiz. Ancak, liderin benimsemediği stratejik planlama çalışmalarının başarılı olamayacağı kesindir. Bu yaklaşım, aileler için de geçerlidir. Aile içinde kimin lider olduğu tartışmasını açmaya ise, hiç niyetim yok. Hiç söz edilmese de, ailenin her ferdi, liderin kim olduğunu bilir.

## ARZULANAN GELECEK: VİZYON

*Hareketsiz vizyon rüya,  
vizyonsuz hareket zamanı boşa geçirmektir.  
Vizyona sahip bir davranış dünyayı değiştirir.*

Kısaca 'arzu edilen gelecek' olarak tanımladığımız vizyon, kişi ve kurumların başarılı olabilmek üzere strateji üretebilmeleri için, en kritik ve 'olmaz-ise-olmaz' bir kavramdır.

Danışmanlık yaptığım şirket ve kurumlarda gördüğüm kadarı ile, ülkemiz şirketlerinde vizyona gereken önem verilmemekte ve vizyon tanımı ancak kalite belgesi almanın asgari standardı olarak değerlendirilmektedir. Birçok şirketimizin yöneticisi, şirket girişini veya toplantı salonu süsleyen vizyonlarını hatırlamıyor bile. Oysa, bir şirketin vizyon cümlesi, kalite belgesi alabilmenin çok ötesinde bir öneme sahiptir.

Bir şirket veya kurum neden kurulduğunu net olarak bilmiyorsa ve ulaşmak istediği gelecek konusunda net bir fikir sahibi değilse, o şirketin stratejik planlama yapmasının veya herhangi bir strateji geliştirme çalışmasının hiçbir faydası yoktur. Bu nedenle, stratejik planlama çalışmaları misyon ve vizyon tespiti ile başlar. 'Bain&Company' şirketinin 'Yönetim Araçları (Management Tools – 2008)' anketinde 'misyon ve vizyon belirleme', en çok kullanılan yönetim araçları içinde, üçüncü sıradadır.

Bireyler için de aynı yaklaşım geçerlidir. Net bir vizyona sahip olmadan stratejik amaç belirlemek ve sonra bu amaca ulaşmak üzere stratejiler üretmek, son derece zor, hatta imkansızdır. Strateji üretmenin önündeki en önemli engelin, net vizyon yokluğu olduğunu da biliyoruz.

Kendi çocuklarımıza veya çevremizdeki gençlere en sık sorduğumuz soru :'*Büyüyünce ne olmak istiyorsun?*' sorusudur.

Genelde, 'arzu edilen gelecek' ile yapılması istenen meslek özdeşleştirildiğinden, 'vizyonun ne?' yerine sorulan bu soruya çocukların verdiği cevap hem içerik açısından, hem de o an içine düştükleri heyecan açısından çok çeşitlilik gösterir. Bazı çocuklar, örneğin; 'öğretmen olacağım', 'subay olacağım' veya 'doktor olacağım' der. İşte bu cümle o çocuğun vizyon tanımıdır ve bu soruya cevap verirken çocuğun duyduğu heyecan, o çocuğun vizyonuna ulaşabilme olasılığı hakkında bize çok kuvvetli ip uçları verir. Bu çocuğun derslerine çalışma gücü ve azmi, işte bu heyecanın ta kendisidir. Özellikle üniversite sınavlarında başarılı olan çocukların çoğu, güçlü bir vizyona sahip olan ve arzu ettiği mesleğe gerçekten ulaşmak isteyen çocuklar arasından çıkar.

### ***Vizyon tanımı***

Kısaca, '**gerçekten arzu edilen gelecek**' olarak tanımlanan vizyon, bir kurumun geleceğini tanımlar. Zamandan bağımsız olarak, şirketin gelecekte nerede olmak istediğinin güçlü bir anlatımıdır. Sözlüklerde 'Görüş gücü ve becerisi, hayal gücü, derin görme, ileriye görme' olarak tanımlanan vizyonun iş dünyası için tanımı 'organizasyonun uzun dönemde neleri başarmak istediğinin güçlü ve canlı anlatımı' şeklini alır.

Şirket, kurum veya birey olarak vizyona olan ihtiyacımızdan söz edildiğinde, çok yaygın bir itiraz ile karşılaşmaktayız. Şirket yöneticileri şirketleri için, ebeveynleri ise çocukları için 'yarını ne olacağı belli olmayan, ekonomik ve siyasi krizleri ne zaman ortaya çıkacağı belli olmayan bir dünyada/ülkede yaşıyoruz. Yarını öngöremeden, uzak geleceğimizi nasıl hayal edebilir ve vizyon belirleyebiliriz.' şeklinde ortaya çıkan itiraz, çok sağlıklı değildir. Çünkü, şartların zor olduğu durumda vizyona olan ihtiyaç, herşeyin iyi gittiği duruma göre çok daha fazladır. Esir kamplarında yaşamış ve oradan kurtulmuş olan Avusturyalı psikiyatrist Viktor E. Frankl 'Man's Search for Meaning' adlı kitabında '**İnsanlar, yaşamlarının en zor anlarında dahi, yaşam güçlerini, geleceğe bakarak ve ona sıkı sıkıya sarılarak bulurlar.**' demektedir. Sıkı sıkıya sarıldığımız geleceğimiz, bizim vizyonumuzdur. Zor

zamanlarda kurumumuzu veya bizi ayakta tutan sıkı sıkıya sarılabileceğimiz vizyonumuzdur.

### ***Vizyonun özellikleri***

Ülkemizde vizyonun neden belirlendiği, kurum için önemi ve nasıl olması gerektiği yeteri kadar anlaşılmadığı için, şirketlerimizin bir kısmının vizyon tanımları 'fonksiyonlarını yerine getiremeyecek' durumdadır. Hemen hemen bütün vizyonlar, biraz misyon, biraz değer kokar ve mutlaka 'sektörün lider şirketi olmak' şeklinde biter. Tabii ki, amacına ulaşmaz. İyi bir vizyonun özelliklerini aşağıdaki gibi özetleyebiliriz:

- Uzak geleceği tarif eder
- Özgündür
- Bütün çalışanlar tarafından paylaşılır
- Ayırdedici özelliğe sahiptir
- Pozitif ve heyecan vericidir
- Kısa, açık ve akılda kalıcıdır
- Bütün çalışanlar tarafından kolay anlaşılır
- İnanırdıcıdır

Kısa, akılda kalıcı, kuruma özgün, heyecan veren ve kolay anlaşılabilir bir vizyon oluşturmak ve bu vizyonu bütün çalışanlara yaymak, kurum liderlerinin başkalarına devredemeyecekleri görevleri arasındadır.

Vizyonunuzun üstündeki isminizin yerine, sektörünüzden bir şirketin, veya başka bir sektörden herhangi bir şirketin ismini yazalım. Siz, bu vizyonun, o şirket için de uygun olacağını düşünüyorsanız, vizyonunuz özgün değildir. Özgün vizyona güzel bir örnek olarak Konya merkezli Saraçoğlu şirketinin vizyonunu verebilirim. Boya sektörü gibi nispeten standart ve yüzlerce rakibi olan bu şirketin vizyonu, Cabella şirketin markası olmak üzere; '**Evrendeki eserlerin yüzeylerini Cabella ile tanıştırmaktır.**' şeklindedir. Kısa, özgün, açık bir vizyon. Bu vizyonun 'inandırıcı' olmaktan uzak olduğunu söyleyebilirsiniz. Ben de size, neyin inandırıcı olduğunu sormak isterim.

Vizyonun 'inandırıcı' olma özelliği çok tartışılan bir konudur. Vizyon çalışmalarında, bir grup 'gerçekçi olmak' gibi kilit bir kavramın desteğinde, vizyonu aşağıya çekmeye çalışır. Diğer bir grup ise, hayal güçlerini zorlayarak çok daha iddialı bir vizyon belirlemek ister. Gerçek vizyon, bu iki grup arasındaki bir noktada oluşur. Sağlıklı bir vizyon için her iki gruba da ihtiyaç vardır.

Bir vizyonun gerçekleşebilir olup olmaması, sadece o şirketin yönetici ve çalışanlarına bağlıdır. Sorarım size; 1970'li yıllarda Bill Gates'in 'Her eve bir bilgisayar' vizyonunu ne kadar gerçekçi bulurdunuz? Oysa, gerçekleşmek üzere.

Milli takımımızın sadece 'makul' veya 'çok kötü' yenilgiler aldığı 1960'lı yıllarda size, seneler sonra bir takımımızın Avrupa şampiyonu olacağını söylese idim, bana gülerdiniz. Ancak, Galatasaray bunu başardı ve şampiyon oldu. Böylece, Galatasaray bize, bir takımımızın şampiyon olmasından çok, hiçbirşeyin imkansız olmadığını gösterdi. Laf aramızda, ben Fenerbahçe'liyim.

Vizyon, kurumların ve şirketlerin bütün fertlerinin ulaşmak istediği yıldızlar gibidir. Belki o yıldızla hiç ulaşamazsınız ama hep birlikte oraya doğru ilerlersiniz. Liderlerin kurumları için yapmak istedikleri de tam budur.

Bireysel vizyonun özellikleri de aynıdır. Kısa, açık, inandırıcı, heyecan veren bir vizyonun ulaşılabilir olup olmadığına, sadece vizyon sahibi karar verir.

### ***Vizyon oluşturma***

Kurumlarda vizyon birkaç şekilde oluşturulabilir. Vizyon oluşturma ve vizyonu tabana yayma, kurumun liderinin asli görevleri arasındadır. Bu nedenle, vizyonun oluşturma şekline de lider karar vermelidir.

1. Lider, çalışanların nabzını tutar, vizyonu kendisi belirler, bütün çalışanlara vizyonu aktarır ve bu vizyon için mücadele edilmesini ister. Bu şekilde vizyon belirlemenin zorluğu, orta kademe başta olmak üzere, bütün çalışanlara vizyonu benimsetmekteki dirençle baş edebilmektir.
2. Liderin içinde olduğu yönetim takımı tarafından belirlenir ve çalışanlarla paylaşılır. Binlerce çalışanı olan büyük kurumlarda tercih edilmesi tavsiye edilen yöntemdir.
3. Geniş katılım ile vizyon belirlenebilir. Aile başta olmak üzere, küçük çaplı kurumlarda tercih edilmesi tavsiye edilen yöntemdir.

Şirketin veya kurumun vizyonunu bulmasına yardımcı olacak sorular:

- Emekliliğinizde, kurumunuzu ziyaret ettiğinizde neleri görmek sizi mutlu ederdi?
- Uzun yıllar süren bir deniz yolculuğundan döndüğünüzde, nasıl bir kurum görmek sizi mutlu eder?
- Seneler sonra bir köşe yazarının kurumunuz hakkında neleri yazmasını isterdiniz?

Vizyon belirleme çalışması, önemli ancak teknik bir çalışmadır. Oysa, şirketin bütün çalışanlarını aynı vizyon etrafında birleştirmek, onları gelecek konusunda heyecanlandırmak ve strateji üretme güçlerini harekete geçirmek, çok daha kritik bir çalışmadır. Bu çalışma aynı zamanda şirketin tepe yöneticisinin de asli görevidir. Bir şirketin sahibi veya yöneticilerinin 'Benim elemanlarım kurum ile ilgili vizyona veya heyecana sahip değiller' düşüncesi doğru değildir. Doğrusu; 'Ben çalışanlarımda bir vizyon veya heyecan oluşturmam.' olmalıdır.

Vizyonuna ulaşan şirket ve kurumlar, yeni bir vizyon tanımlayamamaları durumunda hızla yok olma sürecine girerler. Bu nedenle, daha önce tanımlanmış vizyonuna yaklaşmakta olduğunu hisseden şirket veya kurumlar kendilerine yeni bir vizyon belirlemelidir.

Unutulmamalıdır ki, kurumunuzun vizyonuna sizin çalışma süreniz içinde ulaşılması gerekmemektedir. Vizyon, stratejiler üretmek ve

başarılar elde ederek ulaşmak için ısrarla çalışacağımız son noktadır. Vizyonunuza birkaç yılda ulaşacağınızı düşünüyorsanız, bu sizin vizyonunuz değil, belki stratejik amacınızdır.

‘Arkadaşlar, bu gün itibarı ile vizyonumuza ulaştık, hadi şimdi yeni bir vizyon belirleyelim’ gibi bir davranış da doğru değildir. Vizyonunuzun makul bir süre içinde ulaşılabilir olduğu inancına sahipseniz, hemen yeni bir vizyon belirlemelisiniz. **Vizyon, tavşanın hiç ulaşamayacağı, sopanın ucundaki havuçtur.** Bu nedenle, yaklaştığınızı hissettiğiniz anda yeni bir vizyon belirlemelisiniz.

### ***Vizyon örnekleri***

Zihnimizdeki vizyon kavramını netleştirmek için, bazı örnekleri birlikte gözden geçirelim:

#### ***‘İyi bir doktor olacağım’***

Bu vizyon cümlesi sıkça ‘Doktor olacağım’ şeklinde ifade edilir. Oysa, ‘iyi bir doktor olmak’, cümle içinde saklıdır. Çünkü, hiç kimse ‘sıradan’ olmak istemez. Ancak, süreç içinde sıradana dönüşür.

#### ***‘İyi bir müzeci olacağım’***

Böyle bir vizyona sahip olan bir aile dostumuzun kızı vardı. Üniversiteye girdiğinde, ‘keşke başka bir meslek seçseydi’ diye düşündüğümüzü hatırlıyorum. Bizi, böyle düşünmeye iten sebep, ülkemizdeki bu mesleğe olan bakış açısı idi. Çok çalışmasının yanında, fark yaratma becerisi sayesinde, o kadar iyi bir müzeci oldu ki, başta Amerika olmak üzere, birçok ülkeden davet ve burs almayı başardı. Şimdi artık, kendisini hızla geliştiriyor ve Türkiye’nin en iyi, dünyanın da sayılı müzecileri arasına girmeye doğru hızla ilerliyor.

#### ***‘Genel müdür olacağım’***

Bütün çalışanlar için çok yaygın bir vizyon tanımıdır. Bir çoğumuz, tepe yöneticimizin verdiği kararları eleştirirken, o pozisyona geldiğinde ne kadar başarılı olacağımızı düşünürüz. Oysa, o pozisyonda neler yapacağımızı o güne bırakarak, oraya ulaşmak için bugün neler

yapmamız, ne tür stratejiler üretmemiz, konusuna ağırlık vermeliyiz. Unutulmamalıdır ki, mesleki basamaklarda yükseldikçe, vizyona taşınan pozisyonların sayısı azaldığından, rakiplerimizin sayısı, dolayısı ile rekabet gittikçe artar. Bu nedenle, sadece çok çalışmak bu vizyona ulaşmak için yeterli değildir, stratejiler de üretilebilmelidir.

### ***‘Bakan olacağım’***

Böyle bir vizyon kendi mesleğinde başarılı olmuş ve ülkeye hizmete, bakan olarak devam etmeyi düşünen bir kişi için heyecan veren bir vizyon cümlesi olurken, bir milletvekili için tipik bir stratejik amaç olabilir.

### ***‘Sektörümüzün lider şirketi olacağız’***

Türkiye’deki şirketlerin yüzde doksanı buna benzer bir vizyon cümlesine sahiptir. Genelde danışmanlık şirketlerinin tavsiye ettiği bu vizyon cümlesi, ne özgündür, ne de ayırt edicidir. Bu vizyon cümlesinin tek getirisi, toplam kalite belgesi almanın asgari şartlarını sağlamasıdır.

### ***‘Türkiye’nin petrol ihtiyacını karşılayacağız.’***

Bu vizyonun, Türkiye’nin petrol ihtiyacını karşılamak için kurulan, ancak günümüzde bu talebi yüzde onlar seviyesinde karşılayan TPAO için ideal bir vizyon cümlesi olduğunu söyleyebilirim. Sadece televizyondaki haberleri dahi izleseniz, TPAO’nun bu vizyona ulaşmak için verdiği olağanüstü mücadelenin izlerini görebilirsiniz.

‘Ferrari’sini Satan Bilge’ kitabında Robin S. Sharma şöyle demektedir: ‘Mutluluğun sırrı basittir. Gerçekten yapmayı sevdiğiniz şeyi bulun ve sonra tüm enerjinizi onu gerçekleştirmeye yöneltin.’ Aynı kitapta, mutluluğun kaynağı da başarı olarak tanımlanmıştır. Sharma’nın mutluluğun kaynağı olan başarıya ulaşmak için gerçekten istediğiniz şey, sizin vizyonunuzdur. ‘Enerjinizi yöneltin’ derken de, strateji üretin, demek istemektedir. Bunun yolu ise, stratejik plan yapmaktır.

Bu bölümü, KobiEfor Dergisinde yayınlanan 'Şirketlerde Vizyon' başlıklı yazım ile tamamlamak istiyorum.

### **Şirketlerde Vizyon**

Yanında 50 kişi çalıştıran bir KOBİ sahibi dostum, benden ISO belgesi almak için aylardır sürdürdüğü çalışma dosyasını incelememi istedi. Şekil olarak oldukça iyi hazırlanmış dosyada vizyon tanımı dikkatimi çekti. Biraz kalite, biraz müşteri memnuniyeti, biraz misyon kokan bu tanıma vizyon cümlesi demek hemen hemen imkansızdı. Üstelik, bu vizyonun çalışanlara heyecan vermesi de mümkün değildi. Nasıl verebilirdi ki? Şirketin sahibi olan arkadaşım dahi kendisine sorduğumda vizyonlarını ezbere söyleyemedi ve 'Orada yazıyor ya' demekle yetindi. Kendisine vizyon cümlesinin nasıl olması gerektiğini uzun uzun anlattıktan ve o şekilde hazırlaması gerektiğini söyledikten sonra ise bana verdiği cevap yönetim kitaplarına geçecek cinstendi: 'Peki, böyle bir vizyonu ISO'cular kabul eder mi?'

Türkiye'de, sadece ISO belgesi almak üzere hazırlanma ihtiyacı duyulan ve 'genelde' şirketlere dışarıdan bir uzman tarafından tavsiye edilen vizyon cümlelerinin, şirketlerin ISO belgesi alabilmeleri dışında hiçbir faydası yoktur. Üstelik, ISO dosyaları içine sıkışmış olan bu vizyon tanımlarının çoğu birbirine benzer. Hepsisi, biraz kaliteden, biraz müşteri memnuniyetinden, biraz misyonlarından ama mutlaka 'sektöründe lider kuruluş olmaktan' söz eder. ISO çalışması yapan birkaç şirketin vizyon tanımlarını inceleyin lütfen. Aralarında hiç fark olmadığını göreceksiniz. Oysa, ABD yönetim danışmanlık şirketlerinden Bain&Company, onbeş yıldan beri geleneksel olarak hazırladığı Yönetim Araçları Anketi'nin bu yılki sonuçları, vizyonun ne kadar önemli olduğunu çok güzel gösteriyor. Beş kıtadan 708 şirket üzerinde yapılan ve şirketlerin en fazla kullandıkları yönetim araçlarını belirlemeye yönelik bu araştırmanın çarpıcı bir sonucu olarak, ilk üç sırada şirketin genel yönünü bulmaya yönelik yönetim araçlarını görüyoruz. Bunlar, stratejik planlama birinci sırada olmak

üzere, kıyaslama ve stratejik planlamanın alt araçlarından biri olan misyon ve vizyon belirleme araçlarıdır. 'vizyon ve misyon tanımını' dünyada bir yönetim aracı olarak kullanan şirketlerin oranı, ankete katılanlar içinde %84 olarak ortaya çıkmıştır.

Vizyon, şirketin en sonunda ulaşması istenen yerin genel bir resmidir. Şirketin geleceğini doğrudan etkilemesi bakımından, vizyon belirleme çalışması, ISO çalışmaları içinde geçiştirilemeyecek kadar önemli bir konudur. Bu nedenle, vizyon mutlaka şirket sahibinin (veya, tepe yöneticisinin) de içinde bulunduğu yönetim ekibi tarafından ve deneyimli bir uzman gözetiminde bir beyin fırtınası sonucu hazırlanmalıdır.

Konya'da bir şirkette vizyon çalışması yaptırıyordum. Şirketin sahibi, ortakları ve tüm yönetim takımının katıldığı toplantı bütün gün devam etmişti ancak gece saat on olduğunda henüz, hepimizi tatmin eden ve heyecan veren bir vizyon tanımına ulaşamamıştık. Akşam yemeği için ara verdik ama hiçbirimiz Konya'nın nefis etli pidesinden bile keyif alamıyorduk. Çünkü, şirketin yıllar sonra ulaşmasını istediğimiz yerin resmini tanımlamakta güçlük çekiyorduk. Tabii ki, yapacağımız bu tanım bütün çalışanlar tarafından benimsenmeli, kolay hatırdı kalmalı, onlar arasında konuşulabilmeli ve tüm çalışanlara heyecan vermeli idi. Şimdi sadece 6 kelime ile ifade edilen vizyon cümlelerine ancak ertesi günü ulaşabilmiştik.

Vizyon cümlesi, şirketin misyonundan, kalite felsefesinden, stratejik amacından ve hedeflerinden çok farklıdır.

Bir sigorta şirketinde yaptığımız vizyon tanımı çalışmasından sonra, sevgili dostum genel müdür yardımcısının şu ifadesini hiç unutmuyorum: 'Biz iyi bir şirketiz. Genelde, profesyonelce ve hatasız çalışırız. Ancak, her yerde olduğu gibi bizde de yılda 1-2 tane de olsa, hata oluyordu ve onu da hızla düzeltiyorduk. Bu vizyon tanımı ile, şimdi siz yılda 1 kere hata yapma hakkımızı da elimizden aldınız.' İşte vizyon budur.

Şirketlerin vizyon cümlesinin tüm çalışanlar tarafından bilinmesi dışında, onlar arasında sıkça konuşulması ve onlara heyecan vermesi gerekir. Bildiğim bir KOBİ yöneticisi, çalışan aileleri arasında şirketin vizyonu ile ilgili olarak kompozisyon yarışması düzenliyor. Hediyesi de çocuk bisikleti olacak. Bütün çalışanlarımızın, akşam yemek masalarında en önemli konularının şirketin vizyonu olmasının, şirkete kazandıracaklarını düşünebiliyor musunuz?

Şirketinizde yeni bir hamle yapmayı mı düşünüyorsunuz? iyi bir vizyon tanımından başlayın, yanılmazsınız.

## VARLIK NEDENİ: MİSYON

*Büyük adım atmaktan çekinmeyiniz.  
Bir uçurum iki adımda aşılamaz.*

Kısaca '**varlık nedeni**' olarak tanımlayabileceğimiz misyon da, bireyler ve kurumlar için stratejik planlama süreci içinde öncelikli olarak yapılması gereken bir çalışmadır. Çünkü, misyon tanımı doğrudan ve öncelikli olarak vizyona ulaşmak için ne işler yapacağımızı, kaynaklarımızı hangi yöne ağırlık vererek harcayacağımızı gösterir. Aynı zamanda, memnun etmemiz gereken müşterilerimizi açıklarken, dolaylı olarak, içinde rekabet ettiğimiz dünyayı ve rakiplerimizi tanımlar.

Kişisel olarak varlık nedeninizi hiç sorguladınız mı? Daha iyi bir anne veya baba olmak, daha çok mesleki tatmin, daha çok yer gezmek veya daha çok heyecan. Bunlardan hangisini varlık nedeniniz olarak tanımlayabilirsiniz?

'Çocuklarını en iyi şekilde yetiştirme ve onların kendi ayakları üzerinde kalabilmelerini sağlama' misyonuna sahip bir aile ile, 'Hayatını yaşama ve mümkün olduğunca dünyayı gezip görme' misyonuna sahip bir başka ailenin, kaynaklarını kullanma ve strateji üretme şekilleri çok farklı olacaktır. Birinci aile, sahip olduğu kıt kaynaklar ile en iyi okulu bulmak, hatta çocuklarını yabancı okullarda okutmak için burs bulmak üzere stratejiler geliştirirken, ikinci aile strateji üretme gücünü en az para ile en çok ülke görmek üzerinde yoğunlaştıracaktır.

Kar amaçlı olsun veya olmasın, her organizasyon bir ihtiyacı veya isteği tatmin etmek için kurulur. Kuruluş veya varlık nedenini iyi tanımlamadan hedefleri tanımlamak ve bu hedeflere ulaşmak üzere stratejiler geliştirmek imkansızdır. Bu nedenle şirketler, stratejik planlama çalışmasına başlamadan önce, misyonlarını tanımlamalıdır. **Bir şirketin misyonu, o şirketin varlık nedenidir ve şirketin ne yaptığını, nasıl yaptığını ve kim için yaptığını belirler.** 'Biz organizasyon olarak, neden

varız?’ sorusuna cevap verir. Büyüklüklerine bağlı olarak, şirketlerin alt birimlerinin de kurum misyonu ile uyumlu misyonları olabileceği gibi, orta büyüklükteki şirketlerin tek bir misyonu olması yeterlidir.

Bazı şirket yöneticilerinin, misyonları sorulduğunda tek bir şey söylediklerini duyuyoruz: ‘Para kazanmak’. Oysa, ülkelerin darpaneleri dışında hiçbir kurumun misyonu ‘para’ olamaz. Kazanılan para, ancak, şirketin performansının ölçüsü olabilir. Misyon, kurumun ürettiği ürün veya hizmet, dolayısı ile, içinde bulunduğu sektörü tanımlar. İçinde bulunduğu sektör, şirketin rakiplerini, rakipleri ise, şirketin onlara göre güçlü ve zayıf tarafını oluşturur. Güçlü yanlar ise, sektörün fırsatları ile birleştirilebildiğinde, şirketin rekabet avantajını ortaya çıkarır.

Kamu kurumlarının yasa ile tanımlanmış görevleri olması nedeni ile, ayrı bir misyon tanımı yapmaları genelde yadırganır. Oysa, kamu kurumlarının, kendilerine yasa ile verilen görevleri tamamen kapsayacak, ancak onunla sınırlı olmayacak bir misyon tanımı yapmaları, sağlıklı bir stratejik planlama süreci için son derece önemlidir.

Bunun güzel bir örneğini Lüleburgaz Belediyesi’nden verebiliriz. Örneğin; belediyelerin kendilerine yasa ile verilmiş görevleri şöyle tanımlanmıştır:

*Belediye, beldenin ve belde sakinlerinin mahalli mahiyette müşterek ve medeni ihtiyaçlarını tanzim ve tesviye ile mükellef hükmi bir şahsiyettir.*

Lüleburgaz Belediyesi yönetim takımı, misyonlarını şöyle tanımlamıştır:

*Belediye hizmetlerini kaliteli ve kısa zamanda yerine getirerek, insanlarımızın yaşamlarını kolaylaştırmak ve sağlıklarını korumak,*

*Kentimizin tarihsel, kültürel, doğal mirasını ve fiziksel varlıklarını korumak ve geliştirmek,*

*Sürdürülebilir planlamalar yaparak ve uygulayarak, sürekli değişen, gelişen, güvenli ve huzurlu bir kent yaratmak, için varız.*

Türkiye’de 3200 civarında Belediye olması nedeni ile, belediyelerin vizyon ve misyonlarının birbirlerine çok benzeyeceğini veya benzer bir misyon tanımını kullanmalarının bir sakıncası olmadığını düşünebilirsiniz. Ancak; dünyadaki milyarlarca insanın birbirlerinden farklı olması gibi, belediyeler için de sayısız ve farklı vizyon ve misyon tanımları yapılabilir.

### ***Net misyon tanımının faydaları***

Kurumların net misyon, veya varlık nedeni, tanımı yapmalarının faydalarını şöyle sıralayabiliriz:

- Genel stratejik yönünü ve hareket sahasını belirler

‘Kişi ve kurumlara strateji kavramının önemini anlatmak, strateji üretmelerinde rehberlik etmek için varız’ misyonu ile hareket eden bir yönetim danışmanlık firması olan PARADIGMA CONSULTANCY ile, ‘Şirketlerin eğitim ihtiyaçlarını karşılamak için varız’ misyonuna sahip bir başka yönetim danışmanlık şirketinin hedef ve stratejileri çok farklı olmalıdır. Birincisi, strateji konusunda uzmanlaşırken ve strateji kavramını yaymak üzere çok farklı iletişim aracını kullanma eğiliminde iken, ikincisi, çok geniş bir ürün portföyüne sahip olmak üzere çaba sarf edecektir. Bu noktadan hareketle, misyon tanımını çok geniş bir yelpazede veya çok dar bir alanda yapmak mümkündür. Her ikisinde ayrı avantaj ve dezavantajları vardır. ‘Ulaşım hizmeti sağlamak’ misyonu ile hareket eden bir otobüs firması, aynı anda deniz taşımacılığı da yapabilir ve şartlar oluştuğunda hava yolu taşımacılığına da girebilir. Misyonunu ‘Ekonomik havayolu taşımacılığı’ olarak tanımlayan bir şirket, ucuz havayolu taşımacılığında çok uzmanlaşır ama petrol fiyatlarının ani yükselmesi gibi global bir olayda bir anda krize girebilir. Çıkışını ise sadece hava yolunda aradığından, başka bir boyutta hayatta kalma şansını da kaybedebilir.

- Kurumun rakiplerini ve müşterilerini belirler

‘Topluma temiz su içirme’ misyonu ile hareket eden bir şirketin rakipleri, diğer su satış hizmeti veren şirketlerdir. Bir başka şirketin misyonunu ‘içecek sektörü’ içinde tanımlaması halinde, bütün içecek şirketleri rakipleri olacaktır, çokuluslu içecek şirketleri konumuz olan

şirketin farkında olmasalar bile. Bir gün musluklardan akan suyu rahatlıkla içebilmemiz halinde, 'topluma temiz su içirme' misyonuna sahip şirket krize girerken, misyonunu 'içecek sektörü' olarak tanımlayan şirket, bir başka üretime, örneğin; ayrına yönelerek, krizi daha kolay atlatabilir. İlk bakışta, genel bir misyon tanımının daha avantajlı olduğunu düşünebilirsiniz ama bu düşüncenizi 'güçlü ve zayıf yanlar' analizine kadar saklamanızı öneririm. Şirket, güçlü ve zayıf yanlarını belirlerken, bunları rakiplerine nazaran belirlediği için, rakip sayısını veya güçlerini ne kadar arttırırsak, tanımlayabildiğimiz güçlü yanımız o kadar azalır ve zayıf yanımız artar.

Misyonunu 'çalıştığı şirkete katma değer sağlamak' olarak belirleyen bir çalışan ile, misyonunu 'ihtiyaçlarını karşılamak için çalışmak' olarak belirleyen bir başka çalışanın, kurum içindeki rakipleri ve iç müşterileri çok farklı olacaktır.

- Yönetim stilini etkiler

Daha geniş bir misyon tanımı yapan bir şirketin yönetim organizasyonu, çok dar bir alanda faaliyet gösteren başka bir şirketin yönetim organizasyonundan çok farklı olacaktır.

- Organizasyonun hedeflerinin bulunmasında etkilidir

Şirketlerin, stratejik planlama süreci içinde, hedeflerini belirlerken, misyonun dikkate alınması ve bu misyon doğrultusunda hedefler belirlenmesi, şarttır.

Misyon tanımında olması gerekenler için çok net bir liste yoktur. Kısaca, 'varlık nedeni' olarak tanımlanan misyon cümlesinde, aşağıdaki maddeler de bulunabilir:

- Hizmet verilecek müşteri kitlesi (dolaylı olabilir)
- Muhtemel rakipler (dolaylı olabilir)
- Tatmin edilecek temel ihtiyaç
- Şirketin ürünü veya hizmeti
- Pazarın tanımı
- Kullanılan teknoloji

Misyon cümlesinin, vizyon cümlesine benzer şekilde, kısa ve heyecan verici olması gerekmez. Ancak, içinde rekabet ettiğimiz sektörü, müşterilerin tatmin edilecek ihtiyaçları, hizmet şekli çok net bir şekilde tanımlanmalıdır.

Tipik bir misyon cümlesine örnek olarak, TPAO'nun misyon tanımını verebiliriz<sup>5</sup>:

- Ülkemizin petrol ve doğal gaz potansiyelini tespit etmek,
- Petrol ve doğal gaz kaynaklarını milli ekonomiye kazandırmak,
- Uluslararası faaliyetler ile gelir kaynakları temin etmek,
- Ülkemizin enerji koridoru olmasında aktif görev almaktır.

### ***Misyon oluşturma***

Misyon oluşturmada sorulacak temel soru: 'Biz neden varız?' veya 'Bizim var oluş nedenimiz nedir?' olmalıdır.

Şirketin misyonunu bulmasına yardımcı olacak ilave sorular şöyle sıralanabilir: Biz hangi iş sektörü içindeyiz?

- Şu andaki ana müşteri(ler) kimdir?
- Şirketin karşılamayı düşündüğü müşteri ihtiyaçları nelerdir?
- Mevcut müşteri ihtiyaçlarını karşılamak üzere, şirketin sahip olduğu beceri ve teknolojiler nelerdir?
- Müşterinin mevcut ihtiyaçlarını tatmin etmek için çıkarılmış olan ürünün özellikleri nelerdir?

Misyonunu tamamlamış şirket yada kuruluşlar, önceden belirlenmiş vizyonları doğrultusunda yeni bir misyon geliştirme becerisi gösteremez ise, yok olma sürecine girer. Örneğin; 1980'li yıllarda her köşe başında bulunan video kiralama şirketleri, zamanında kendilerine yeni bir vizyon ve buna uygun misyon oluşturamadıkları için artık yoklar. Benzer şekilde, 'digital' fotoğraf makinalarının hızla yaygınlaşması nedeni ile, müşterisine yeni bir katma değer yaratamayacak olan fotoğrafçı dükkanları da hızla

---

5 Kaynak: [www.tpao.gov.tr](http://www.tpao.gov.tr)

yok olacaktır. Bugünlerini kurtarmaya çalışan bu tür şirketlerin, bir strateji geliştirmeleri ve müşterilerinin karşısına farklı bir hizmetle çıkmaları gerekir. Ofisi yenilemek, toplam kaliteye ağırlık vermek, çalışan sayısını azaltmak, sabit giderleri düşürmek, çalışanları müşteri memnuniyeti konusunda yetiştirmek, sadece yok olmayı geciktirir. Yok olmamak, sadece ve sadece, strateji üretmekten geçer.

Bir kurum kendi misyonunu tamamlayabilir mi?. Çok zor. Bir ülkenin kamu şirketlerini özelleştirme kurumunun misyonu, son kamu şirketlerinin özelleştiği gün biter. Peki, kurumlar intihar edebilir mi?. Hayır. Bu nedenle, misyonunu net olarak tamamlayabilme özelliği olan kurumların üst kurumlarına büyük görevler düşer.

İş yerinde sahip olduğunuz beceri, teknolojinin değişen ihtiyaçlarını karşılayamıyor ise, siz de kendiniz için yeni bir misyon – isterseniz, burada görev diyelim – tanımlayıp, kendinizi yeni misyonunuz doğrultusunda hazırlayamıyorsanız, durumu korumaya çalışmak, sadece sizin sonunuzu geciktirir.

Ailelerin misyonlarını belirleme konusunda, ebeveynler daha çok öne çıkar ve eşlerin ortak bir vizyon yanında, ortak bir misyon tanımında da birleşmeleri, o aile için son derece önemli bir özelliktir. Çocuklu ailelerde genellikle çocuk merkezli misyon tanımları yapılırken, çocuksuz ailelerde daha çok 'daha iyi bir yaşam' merkezli misyonlar belirlenir.

Bireysel misyon tanımlama süreci içinde 'Ben neden varım?' sorusuna verilebilecek cevaplar, bireyin kişisel misyonunu oluşturur. Genelde, sıkıntılı durumlarda sorgulanan bireysel misyon tanımları, kişilerin yaşadığı büyük olaylar ile birlikte değişiklikler de gösterebilir. Örneğin; evlilik veya çocuk sahibi olmak ile birlikte, bireylerin misyon tanımları kökten değişiklik gösterebilir. Gençlikte 'hayatı yaşamak için varım' olan bir misyon, evlilikle beraber 'evlilik kurumunu keyifli bir şekilde sürdürmek için varım' haline, çocuk sahibi olduktan sonra ise 'çocuklarımla mutluluğu için varım' şekline dönüşebilir.

Bireysel misyonumuzdan uzaklaşmak zorunda kaldığımız durumlar olabilir mi? Evet. Başkaları için yaşamak, aşırı çevre baskısı, gerçekçi olmayan beklentiler, misyonla uyumlu olmayan isteklerin yoğunlaşması, krizler ve acil işler nedeni ile zaman baskısı gibi etkenler bireysel misyondan uzaklaşmaya neden olabilir.

### ***Vizyon veya misyondan hangisi önce***

Şirketlerin stratejik planlama çalışmalarının başlangıcında sıkça sorulan bir soru vardır: 'Vizyon veya misyon, hangisi önce?'. Bu soru, 'yumurta mı tavuktan, tavuk mu yumurtadan çıkar' sorusuna benzer. Bu soruya net bir cevap verilememesine rağmen, yeni kurulmuş kurumlarda önce misyon, sonra vizyon belirlenmelidir. Eski ve köklü olup, varlık nedeni konusunda genel bir tanımın çalışanlar tarafından yaygın olarak biliniyor olması halinde, kurumda önce vizyon, sonra misyon çalışması yapılması tavsiye olunur.

Vizyon ve misyon belirleme çalışması yapan bir kurum, ikincisinden sonra geriye dönüp, birincisini tekrardan sorgulayabilir. Yeni kurulmuş bir kurumda, misyonu takiben belirlenen vizyondan sonra, dönüp tekrar misyon gözden geçirilebilir. Köklü bir kurumda ise, vizyonu takiben gözden geçirilen misyon çalışmasından sonra, geriye dönüp, vizyon tekrar sorgulanabilir. Bu geriye dönüş ihtiyaçları, stratejik planlama süreci içinde sağlıklı gelişmelerdir. Bu çalışma, yönetim takımı tamamen tatmin olana kadar tekrarlanmalıdır.

Şirketlerin belirlenmiş bir misyon ve vizyonu varsa, stratejik planlama sürecinin başında bunların süratli bir şekilde gözden geçirilmesinde fayda vardır. Ayrıca, stratejik planlama çalışmaları sırasında öyle bir bulgu ile karşılaşılabilir ki, geriye dönüp, vizyon ve misyon yeniden belirlenebilir.

Şirketlere benzer şekilde, bütün kurumlar güçlü bir vizyon ile kurulurlar. Buna evlilik kurumu da dahildir. Bütün evlilikler 'Dünyanın en mutlu çifti olacağız' gibi çok net vizyonla kurulur. Eşlerin çok güçlü bir vizyonu vardır, ancak bu vizyona nasıl ulaşacakları konusunda bilgileri

yoktur. Makul bir zamanda bu beceriye sahip olamayan evlilikler daha başlangıç aşamasında sona erer. Evliliklerin büyük çoğunluğu, evlilik müessesesini nasıl yürütecekleri konusunda bilgi sahibi olurken, sahip oldukları güçlü vizyonlarını kaybederler. 'Çocuklar duymasın' dizisindeki meşhur 'Mutfak' sözcüğünü hatırlarsınız. Bu söz, 'biz artık vizyonumuzu kaybettik, ancak evliliğimizi sürdürebilmek için tartışmalarımızı çocuklarımızın önünde yapmamamız lazım' anlamına gelir. Çok az evlilik ise, vizyonlarını kaybetmeden bu vizyona nasıl ulaşacaklarını bulabilirler. Biz de eşimle, bu mutlu azınlıktan biriyiz.

## BİZİ KORUYAN DEĞERLERİMİZ

*Oyun bitince, şah da piyon da  
aynı kutuya konur.*

Birey veya şirket olarak, amacımızda başarılı olmamız ve bu başarıya, rakiplere nazaran hızlı, farklı ve yaratıcı bir şekilde ulaşmak üzere stratejiler üretmemiz gerektiği konusunda, hemfikiriz. Ancak, tam bu noktada çok kritik bir soru ile karşı karşıyayız. Herşeye rağmen başarılı olmak mı isteriz, yoksa başarılı olmanın yolunu bulmuş olmamıza rağmen, yöntemi beğenmediğimiz için bu yoldan dönermiyiz? Bizi, başarıya ulaşmak üzere motive olmanın heyecanı ile hata yapmaktan önleyecek olan nedir?. Tabii ki, değerlerimiz.

İlkeler; yalan söylememek, çok çalışmak, kaliteli olmak, verimli olmak gibi, zaman ve mekana bağlı olarak değişiklik göstermeyen evrensel doğrulardır. Değerlerimiz ise, ilkeler bütünü içinden bizim öncelikli olarak benimsediklerimiz ve/veya geliştirmeyi en çok istediğimiz davranış biçimlerimizdir.

Değerler; mevcut durumundan vizyonuna doğru ilerleyen ve ona ulaşmak isteyen şirketlerin, hangi prensipler içinde hareket edeceğini, şirket içi ve dışı karşı ilişkilerde hangi davranış şekillerinin 'olmaz-ise-olmaz' olduğunu belirler. Şirket değerleri, çalışanların ahlaki değerleri, çalışma prensipleri ve idealleri ile doğrudan ilgilidir.

Şirket değerleri, şirketin tüm kararlarına, tercihlerine ve strateji belirlemesine rehberlik eder. Şirketler için değerler, şirketin temel davranışlarıdır. Şirketin değerleri, yönetim biçimi de dahil olmak üzere, kurumsal davranış kurallarını belirler. 'Bain&Company' şirketinin 'Yönetim Araçları (Management Tools) 2003' anketinde, en çok kullanılan yönetim araçları kategorisinde, stratejik planlama birinci sırada iken, en çok verim alınan yönetim araçları kategorisinde, şirket değer analizi birinci sırada, stratejik planlama ikinci sırada idi.

### ***Değerlerin özellikleri***

- İlkelere aykırı olmamalıdır

Örneğin; kurum içinde bilgi saklamak bir şirket değeri olamaz. Çünkü; bu hareket, zaman ve mekan içinde değişmeyen evrensel bir doğru değildir.

- Tüm çalışanlar tarafından tereddütsüz anlaşılmalıdır

Şirketlerin sahip olduğu değerlerin, çok açık olması ve bütün çalışanları tarafından benzer şekilde yorumlanmasıdır. Örneğin; bazı şirketimizin değerleri arasında 'toplumsal sorumluluk' vardır. Bunun ne anlama geldiği, tüm çalışanlar tarafından aynı şekilde anlaşılmalıdır.

- Tüm çalışanlar tarafından bilinmelidir

Şirket değerlerinin, yönetim takımı tarafından belirlendikten sonra, bütün çalışanlara yayılması ve onların ezberlemelerinden de öte, tereddütsüz bir şekilde benimsenmesi gerekmektedir. Bu değerler, çalışanların kararlarında ve davranışlarında da etkili olmalıdır.

- Tüm çalışanlar tarafından benimsenmelidir

Şirketin değerleri bütün çalışanlar tarafından benimsenmelidir. Değerlerini benimsemeyen bir çalışanın o şirkette çalışmaya devam etmemesinde büyük fayda vardır.

- Sınırlı sayıda olmalıdır

Bir şirketin değerlerinin kaç adet olması gerektiği konusunda bir sayı söylenemez. Ancak; bu değerlerin tamamının çalışanların aklında kalması gerektiği için, yedi veya sekizin üzerine çıkmaması tavsiye edilir.

Birey olarak da, dışarıdan aldığımız dürtülere karşı, anlık tepkiler vermek yerine, değerlerimizle tepkiler verebilmek çok önemlidir. Davranışlarımızın esasını oluşturan değerlerimiz, özellikle çok yüksek vizyon belirlemiş ve strateji üretme konusunda zeka seviyeleri yüksek bireyler için son derece kritik bir özellik gösterir. Çok güçlü bir vizyon enjekte edilmiş ve değerlerini geriye çekilmiş bir kişi, toplum için tehlikeli

bir bireye dönüşebilir. Bireyi, vizyonuna giderken hata yapmaktan, o bireyin değerleri korur.

### ***Şirket değerini oluşturma***

Değerler, mümkün olduğu kadar geniş bir katılım ile gerçekleştirilen beyin fırtınası çalışması ile kayda geçirilmelidir. 'Belirlenmelidir' demiyorum, çünkü kurulmuş ve belli bir süre yaşamış bütün şirket veya kurumların değerleri zaten oluşmuştur. Şirketlerde değer çalışması, kurum yönetici ve çalışanlarının hemfikir oldukları değerleri kayıt altına almaya yarar.

Şirketlerin değerlerinin belirlenmesi çalışmasında, üç ayrı değer grubu üzerinde ayrı ayrı çalışılmalı, daha sonra bu listeler birleştirilmelidir. Bunlar;

- Şirketin sahip olduğu ve vazgeçmek istemediği değerler

Bir şirketin elemanları arasında çok iyi yardımlaşma varsa ve yönetim bu güzel alışkanlığın kaybedilmemesini istiyorsa, elemanlar arasındaki yardımlaşmayı şirket değeri olarak kayda geçirmek isteyebilir.

- Şirketin daha önceden sahip olduğu, sonradan kaybetmeye başladığı değerler

Bir şirket çalışanları, şirketin ilk kurulduğu yıllarda liyakata önem verildiğini, ancak son zamanlarda bu değer kaybedilmeye başladığı düşünülebilir. Bu değer tekrar canlandırılabilmesi için, liyakat, şirket değerleri arasına dahil edilmek istenebilir.

- Şirketin yeterince sahip olmadığı ancak olması istenen değerler

Elemanları arasındaki bilgi paylaşımının yeterli olmadığını düşünen bir şirketin yönetim takımı, bu değer zamanla kazanılması için bilgi paylaşımını şirket değerleri arasına katmak isteyebilir.

Değer çalışmasının zorluğu, bu üç ayrı gruptan gelen listeleri birleştirdikten sonra, değerlerin sayısını 6 – 8 arasına indirebilmektir. Daha fazla sayıda değer belirlenmesi halinde, çalışanların bu değerleri

kolaylıkla hatırlayamayacakları ve daha da önemlisi benimsemeyecekleri kabul edilmektedir.

Bir şirketin değerleri listesinde olmayan bir evrensel doğrunun, o kurum çalışanları arasında önemli olmadığı anlamı çıkarılmamalıdır. Örneğin; bir kurumun değerleri listesinde dürüstlük varken, diğerinde yoksa, bu birinci kurumun daha dürüst olduğu anlamına gelmez. Kurum elemanları bir karar verirken, değerler arasında çelişki yaşamaları halinde, bu elemanların dürüstlük prensibini öne çıkararak karar verecekleri anlamına gelir.

Bir işe eleman alacaksınız. Bu iş için iki aday olduğunu varsayalım. Birinci aday, iş için gerekli alt yapıya sahip olup, belli bir eğitim süresinden geçerek işi uygun bir şekilde yapabilecek durumdadır. Bunun yanında adayın şirket değerleri ile uyumlu olduğu anlaşılıyor. İkinci aday ise, çok iyi bir eğitime ve kariyere sahiptir. Ancak, bu adayın şirket değerleri ile uyum konusunda sorun çıkarabileceği hissediliyor. Kesinlikle, birinci adayı işe almanızı tavsiye ederim. Bir elemanı daha iyi yetiştirebilirsiniz ama değerlerini kolaylıkla şirket değerleri ile uyumlu hale getiremezsiniz.

Yazılı olmasa bile, aile kurumu güçlü değerler üzerine kurulur. Kişisel değerleri örtüşmeyen bireylerin oluşturduğu aile kurumlarının devamı ise, son derece zordur.

### ***'Asma köprü' üzerinde***

Vizyon, misyon ve değerler kavramlarını bir örnekle açıklamak isterim. Şu anda bulunduğumuz nokta, ortasından itibaren sisler içinde olan, uzun bir asma köprünün başı olsun. Biz sahip olduğumuz misyon ile, sisli köprünün üzerinden vizyonumuza doğru ilerlerken, bizi denize düşmekten yandaki korumalar, yani hata yapmaktan değerlerimiz korur.

## STRATEJİK AMAÇ VE HEDEFLER

*'Bir şeyi gerçekten istersen,  
onu gerçekleştirmen için, bütün evren işbirliği yapar.'*  
*Simyacı, Paulo Coelho*

Stratejik amaç ve hedefler, şirketin vizyonuna giden yolda, öncelikle ve belirli bir sürede nereye ulaşmak istediğini gösterir. 'Kurum, orta vadede somut olarak nereye ulaşmak istiyor?' sorusuna cevap verir. Stratejik amaç ve hedefler, vizyona oranla çok daha net tanımlardır.

### ***Stratejik amaçlar***

Stratejik amaç, bireylerin veya şirketin belli bir sürede ulaşmayı hedeflediği somut sonuçlardır. Bu sonuçların, açıkça ifade edilmiş olması ve tamamlanma zamanının belirlenmiş olması gerekmektedir.

Örneğin; şirketimizi iki yıl içinde bölgesel bir kurumdan ulusal bir kurum hale getirmek, kar eder hale gelmek, pazar payını arttırarak, liderliği ele geçirmek, şirketleri aynı alanda birleştirmek, farklı bir alana girmek, şirketler için tipik stratejik amaçlardır.

Benzer şekilde, bireyler için de stratejik amaç örnekleri verilebilir. Bunlardan bazıları, seçkin bir kurumda iş bulmak, büyük bir şirkette yönetici olmak, yabancı lisan problemini çözmek, genel müdür olmaktır.

### ***Stratejik amaçların özellikleri***

- Şirketi vizyona taşımalı
- Şirketin misyonuna uygun olmalı
- Şirketin değerleri ile uyumlu olmalı
- Tanımlanmış bir süreyi kapsamalı ve bu süre orta vadeli olmalı
- Tercihen, 'Sayısal' olmamalı
- İyi tanımlanmış olmalı
- İddialı ama gerçekçi ve ulaşılabilir olmalı

- Çok fazla detay içermemeli
- 'Nereye ulaşmak istiyoruz?' sorusuna cevap vermeli

Stratejik amaçların 'iddialı ama gerçekçi olmalıdır' prensibine en güzel örnek, J.F. Kennedy'nin '10 yıl içinde aya gideceğiz' stratejik amacıdır. Hem iddialı, hem de ulaşılabildiği noktadan hareketle, örnek bir stratejik amaçtır.

Son günlerde, 'Avrupa Birliği'ne girme' ülkemizin vizyonu olarak gösterilmektedir. Oysa ülkemizin, büyük Atatürk tarafından belirlenmiş, ancak son zamanlarda tekrarlamayı ihmal ettiğimiz güçlü bir vizyonu vardır: 'Müasır medeniyet seviyesinin üstüne çıkmak'. Bu durumda, 'Avrupa Birliğine girmek' tipik bir stratejik amaç olarak ortaya çıkar. Ülke olarak sorunumuz, AB'ye giriş dışında alternatif stratejik amaçlar üretme eksikliğimizden kaynaklanmaktadır. 'Avrupa Birliğine girme'yi toplum olarak vizyona taşımamız halinde, bir nedenden dolayı birliğe giremez isek, - ben kişisel olarak bunun çok düşük bir olasılık olmadığını düşünüyorum - vizyonsuz bir toplum haline geliriz ki, bu durum Avrupa Birliği'ne girememekten çok daha tehlikeli bir durumdur.

Olimpiyatların İstanbul'da yapılması da Milli Olimpiyat Komite'miz için tipik bir stratejik amaçtır. Bu kapsamda, Milli Olimpiyat Komitemizin yaptığı çalışmaları ilgi ile izliyorum. Adını ister vizyon, ister stratejik amaç, ister hedef olarak koysunlar, hep bir önceki dönemde yaptıkları faaliyetleri daha iyi yaparak, bir gün olimpiyatları İstanbul'da yapmanın hayalini görüyorlar gibi geliyor bana. Ulaşılabilecek noktanın getirisinin tek ve somut, rakiplerin sayısının çok fazla ve güçlü olmaları nedeni ile, strateji üretmeye en çok ihtiyacı olan kurumlardan biri de Milli Olimpiyat Komitesi'dir ve buna ancak bütün toplumun stratejik düşünce gücünü harekete geçirmek sureti ile ulaşabilir. Aksi takdirde, geçen dönemde yaptıklarını daha da iyileştirerek, strateji üretmeden faaliyetlerine devam etmeleri halinde, korkarım, torunlarımız bile İstanbul'da olimpiyat meşalesinin yandığını görmeyeceklerdir.

Rahmetli Sinan ERDEM'den bir televizyon sohbetinde dinlemiştim. 2004 olimpiyatlarının yer seçimi için katıldıkları bir toplantıya gitmişler.

Otele yerleşip, lobiye indiklerinde, 2004 yılında Olimpiyatları düzenleyen Atina'nın Olimpiyat Komitesi Başkanı bayan ile Dünya olimpiyat komitesi başkanının eşini yemek yerken görmüşler. Sizce böyle samimi bir ilişkinin, seçimlerde hiç mi etkisi olmamıştır? Bu bir strateji midir?. Bu yorumu size bırakıyorum. Eğer sizce bu bir strateji ise, siz İstanbul'un olimpiyat köyünü veya trafiğini iyileştirerek olimpiyatları alacağınızı ümit etmemelisiniz. Biz de, değerlerimiz içinde kalmak şartı ile, farklı stratejiler! üretmezsek, sonsuza kadar finalist kalırız, ama o meşalenin İstanbul'da yandığını hiç göremeyiz.

### ***Hedefler***

Stratejik hedefler, şirketin belirlenmiş amaçlarına ulaşabilmesi için belirlenen ölçülebilir alt amaçlardır. Şirket, her bir stratejik amaç için, en az bir tanesi sayısal ve ölçülebilir olmak üzere, birkaç tane stratejik hedef belirlemelidir. Bir amacın bütün hedeflerine ulaşıldığında, amaca da ulaşıldığı kabul edilir.

### ***Hedeflerin özellikleri***

- Organizasyonların her bir amacı için birden fazla hedefi olmalıdır
- Hedefler kısa ve uzun dönemli olarak ayrılabilir
- Hedeflerin tamamı birbiri ile uyum içinde olmayabilir
- Hedefler önem sırasına göre sıralanmalıdır
- Hedeflerin bir kısmı sayısal olmalıdır
- Hedeflerin ölçümü olan kilometre taşları çok dikkatli seçilmeli ve tarif edilmelidir
- Hedefler 'SMART' olmalıdır.

***'Hedefler 'SMART' olmalıdır'*** hedef belirleme çalışmalarında çok kullanılan bir ifadedir. SMART kelimesi, İngilizce, **S**pecific, **M**easurable, **A**chievable, **R**eachable, **T**ime-bound kelimelerinin baş harflerinden oluşur.

Burada;

<b>Specific:</b>	Kesin, açık
<b>Measurable:</b>	Ölçülebilir
<b>Achievable:</b>	Elde edilebilir
<b>Reachable:</b>	Ulaşılabilir
<b>Time-bound:</b>	Zaman sınırlı

anlamına gelir.

Hedefleri, ölçülebilir ve ölçülemez hedefler olarak ikiye ayırmak mümkündür.

- Ölçülebilir hedefler  
Hacim, maliyet, zaman, kalite, vs.
- Ölçülemeyen hedefler  
Teknolojik liderlik, yenilikler, vs

Örnek hedef cümleleri:

Stratejik amacını 'İki yıl içinde Avrupa pazarına açılmak' olarak tanımlayan bir şirket için, aşağıdakilere benzer hedefler tanımlanabilir:

- Ürün kalitemizi arttırmak
- 6 ay içinde kalite belgesi almak
- 1 yıl içinde Avrupa'da 8 satış noktası açmak
- 2 yıl içinde Avrupa'da %1 pazar payına ulaşmak

'Doktor olmak' stratejik amacına ulaşmak isteyen bir lise öğrencisinin hedefleri aşağıda olduğu gibi belirlenebilir:

- Tıp fakültesine girmek
- İngilizce seviyesini tanımlanan bir TOFL seviyesine çıkarmak
- Sağlıklı durumunu devam ettirmek

Hedeflerin oluşturulması için sorulması gereken sorular:

- Hedeflerin tamamına ulaşıldığında stratejik amaç gerçekleşiyor mu?
- Diğer hedeflerle çelişiyor mu?

### ***Vizyon, amaç veya hedef***

Sadece tek bir cümleye bakarak, bu cümlenin bir vizyon, amaç veya hedef tanımı olduğunu söylemek çok kolay değildir. Bu tanımlama, stratejik planlama yapan kişi veya kurumun kaynaklarının miktarı ile, ileriye görme gücüne bağlıdır.

Bir ilkokul öğrencisine ‘Ne olacaksın?’ diye sorduğumuzu varsayalım, Muhtemelen alacağımız cevaplar şu şekilde olacaktır; ‘İyi bir üniversitede okuyacağım’, ‘doktor olacağım’, ‘dünyanın sayılı operatörlerden biri olacağım’ ... Bu cümlelerin tamamı, ‘arzu edilen gelecek’ olarak tanımlanan vizyon cümlesi için uygundur. Her öğrenci, görebildiği kadar uzak gelecekte arzu ettiği durumu tarif etmektedir.

‘Araba sahibi olmak’, dar gelirli bir aile için güzel bir vizyon tanımı iken, orta halli bir aile için stratejik amaç, zengin bir aile için ise, sadece bir yeniliktir.

Bir cümleye bakarak, o cümlenin vizyon, amaç veya hedef olduğuna karar veremeyiz. Ancak, aynı kişi veya kurumun vizyonu, amacı ve hedefleri, daha uzun zamandan daha kısa zamana, daha soyuttan daha somuta, daha genişden dar kapsamlıya, daha zor ölçülebilenden daha kolay ölçülebilene göre sıralanır.

Örneğin; kendisine ‘Müdür olmayı’ vizyon olarak belirleyen bir çalışanı ele alalım. Bu kişinin tipik bir stratejik amacı, ‘iki yıl içinde, kişisel gelişimini arzu ettiği seviyeye çıkarmak’ ve bu amacın bir hedefi de ‘yabancı dil bilgisini ihtiyaç duyulan seviyeye çıkarmak’ olabilir. Görüldüğü gibi vizyondan hedeflere doğru ilerledikçe, tanımlar, nispeten daha kısa süreli, daha somut ve ölçülebilir hale gelmektedir.

Benzer şekilde; ‘çocuklarını, kendi ayakları üzerinde durabilen bireyler’ olarak yetiştirme vizyonuna sahip bir ailenin stratejik amaçlarından biri ‘çocuklarını en iyi okullarda okutmak’ olabilir. Bu amaca ulaşmak üzere belirlenen hedeflerden biri de ‘İlköğretimden bu sene mezun olan çocuğunun iyi bir Anadolu lisesini kazanması’

olabilecektir. Burada da görüldüğü gibi, vizyondan hedeflere doğru ilerledikçe, tanımlar, nispeten daha kısa süreli, daha somut ve ölçülebilir hale gelmektedir.

Unutulmamalıdır ki, yaşamın amacı, amacı olan bir yaşamdır. Bu nedenle, şirketlerimizde stratejik amaçlar belirlemeden önce, bireysel amacımızı belirlemek, hepimizin yaşam sevincinin artmasına neden olur.

## İÇİNDE YAŞADIĞIMIZ ÇEVRE

*Köpek balıklarının hiç hasta olmadığını  
ve uyumadığını biliyor musunuz?*

Birey, aile, şirket veya kurum olmasına bakmaksızın, yapılan stratejik planlama en azından üç kritik soruya cevap verebilmelidir. Bu sorular;

- Biz ne yapıyoruz, nereye gidiyoruz?
- İçinde bulunduğumuz çevre şartları nedir?
- Gitmek istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz?

Stratejik planlama süreci içinde öncelikle vizyon, misyon ve değerler, hemen arkasından, stratejik amaç ve hedeflerimiz belirlenir. Daha sonra, hedeflere nasıl ulaşacağımız konusunda strateji üretmeye çalışmadan önce, içinde bulunduğumuz şartları ortaya koymak gerekmektedir. Bu şartları da sağlıklı olarak belirleyebilmek için, öncelikle, içinde bulunduğumuz çevreyi iyi tanımlamak gerekmektedir.

### ***Porter'in 'Beş kuvvet' modeli***

Şirketler olarak, içinde bulunduğumuz ortamı en net şekilde, Porter'in 'beş kuvvet' modeli belirlemektedir. Bu modele göre, şirket ve onun içinde bulunduğu pazar, beş değişik kuvvetin etkisi altındadır. Bu kuvvetler, müşteriler, tedarikçiler, alternatifler, rakipler, ve pazara yeni giren rakiplerdir. Pazar; benzer teknoloji ile benzer ham maddeyi kullanan ve benzer amaçlar için benzer ürünler üreten firmalar topluluğudur. İşte, şirketlerin içinde buldukları pazardaki rekabet, bu beş kuvvetin birbiri ile etkileşimleri sonucunda ortaya çıkar.

Ancak, bu beş kuvvet tamamen şirket ve kurumların yönetim takımları tarafından belirlenir, şirket yöneticilerinin varsayımlarına dayanır ve onların bakış açılarını yansıtır. Bu nedenle bir şirketin, rakip olarak tanımladığı bir başka şirket, bu şirketi rakip olarak görmeyebilir. Örneğin; cola üreten bir şirket, içinde bulunduğu sektörü 'Kolalı içecekler'

olarak tanımlaması halinde CocaCola'yı rakip olarak tanımlayacak, ancak ayran üreticilerini rakip olarak görmeyecektir. Oysa, aynı şirket içinde bulunduğu sektörü 'soğuk içecekler' olarak tanımlaması halinde, CocaCola yanında ayran üretici, hatta su satış hizmeti veren şirketler bile, rakipler içinde yer alacaktır. Bunun yanında, ayran üreticisi başka bir şirketin misyon ve sektör tanımına bağlı olarak, çok farklı bir rakip grubu olabilecektir. Bu nedenle, şirketlerin kendi bakış açısından tanımladıkları bu beş kuvvetin toplamı, o şirketin kendine özel çevresini oluşturur. Çünkü bu kuvvetlerin toplamı bu şirkete özeldir ve sürekli değişiklik gösterir.

Porter'in 'beş kuvvet' stratejisi aynen bireylere de uygulanabilir.

Lisede okuyan bir öğrenciyi ele alalım. *'iyi bir bilgisayar mühendisi'* olma vizyonuna ulaşmak üzere, burs alabilmesi için sınıf birinciliğini amaç edinen bu öğrenci de, şirketlere benzer şekilde, Porter'in beş kuvvetinin etkisi altındadır. Bu öğrencinin rakipleri sınıf birinciliği mücadelesi veren diğer arkadaşlarıdır. Aynı öğrencinin okul basketbol takımına girme ve takımda başarılı olma gibi bir stratejik amacı olması halinde ise, çok farklı bir rakip seti olacaktır.

Sınıf birinciliği mücadelesi veren öğrencinin hem müşterileri, hem tedarikçileri öğretmenleridir. Öğretmenleri öğrencinin müşterileridir, çünkü başarılı olabilmesi için onları memnun etmelidir. Öğretmenleri aynı zamanda öğrencilerin tedarikçileridir. Çünkü, ders anlatarak, bütün rakiplere ortak girdi sağlarlar. Karşı karşıya kaldığı bir olay nedeni ile, motivasyonu aniden yükselen ve birincilik mücadelesine giren vasat bir öğrenci 'rekabete yeni girenler' kategorisini oluşturur. Sınıftaki diğer öğrenciler, özellikle yüksek kapasiteye sahip öğrencilerin tamamı ise, alternatifleri oluşturur. Aynı zamanda, kimlerin bu yüksek kapasiteye sahip olmadığını söylemek te hiçbir zaman mümkün değildir.

Stratejik amaç ve hedefler belirlendikten sonra, içinde bulunulan çevrenin özellikleri ile birlikte bu beş kuvvet de yakından incelenmelidir. Çevre analizine bağlı olarak, amaç ve hedefleri, hatta vizyonu, tekrardan gözden geçirme ihtiyacı ortaya çıkabilir.

### ***Yaşanan rekabetin yoğunluğu***

İçinde yaşanan sektörün oluşturduğu rekabetin derecesini belirleyen faktörlerden bazıları, aşağıda olduğu gibidir:

- Rakip sayısının çok olması

Kişi veya kurumun içinde yaşanan sektör tanımına bağlı olarak, rakip sayısının giderek artması, rekabetin de artacağına işaretidir. Günümüz şirketlerinin zorluğu, küreselleşme nedeni ile, kendilerini dünyanın değişik ülkelerinden binlerce rakibin içinde bulmalarındır.

Aynı durum, bireyler için de geçerlidir. Örneğin; üniversite sınavına giren öğrencilerin sayısı arttıkça, rekabet de bununla orantılı olarak artmaktadır. Bu durum, iş aramada veya bir işte kariyer yapma sürecinde de karşımıza çıkar.

- Sektörün büyüme hızının düşük olması

İçinde bulunulan sektörün büyüme hızının düşmesi, rakipler tarafından paylaşılan pastanın yeteri kadar büyümediğinin ve buna bağlı olarak, rekabetin giderek artacağına bir işaretidir.

Üniversite sınavı sürecinde, üniversitelerin kontenjanının, sınava girenler ile orantılı olarak artmaması da, giriş sınavındaki rekabetin giderek artmasının bir nedenidir.

- Ürün veya hizmetin çeşitlendirilememesi

Standart ürün ve hizmet sunulan pazarlardaki rekabetin, ürünlerin çeşitlendirilebildiği pazara oranla çok daha yoğun olduğu kabul edilir. Örneğin; hava yolu taşımacılığı yapan şirketler, aynı tip uçakları kullanarak, aynı zaman süresi içinde, benzer hizmeti sunarak müşterilerini istedikleri noktaya ulaştırırlar. Sağladıkları hizmette fark yaratmakta zorlanmaları, rekabetin de sürekli artmasına neden olur.

Bütün elemanları benzer seviyede İngilizce bilen bir kurumdaki çalışanlar arası rekabet, elemanları farklı diller bilen bir kuruma

nazaran çok daha yüksek olacaktır. Bu nedenle, rekabetin az olduğu ortamlar arıyorsanız, çevrenizdekilere göre farklı becerilere sahip olmanız gerekir. Ancak, farklı becerilere sahip olmak, başarılı olmanın garantisi değildir. Bu becerileri, fırsatlar ile birleştirebilmek için stratejiler üretmemiz gerekir.

- Sabit giderlerin yüksek olması

Şirketlerin, sabit giderlerinin yüksek olması, onları mutlaka belli bir miktarın üzerinde satış yapmaya zorlar. Bu durum, satışı arttırmak üzere, pazarlama faaliyetlerini artırır ve birim kar oranlarını düşürür. Bu faaliyetler sektörü giderek daha fazla rekabet baskısı altına alır. Örneğin; cep telefonu ve hava taşımacılığı sektörleri bu duruma tipik birer örnek olarak gösterilebilir.

Benzer nedenden dolayı, para veya zaman olarak daha fazla yatırım yapılan pozisyonlara ulaşmak üzere ortaya çıkan rekabet de yüksek olur.

- Pazardan giriş ve çıkış engelleri

Bir sektöre giriş kolaylaştıkça ve çıkış zorlaştıkça, sektör bir fare kapanı özelliği taşımaya başlar. Bu sektör içindeki şirketler için de rekabet sürekli artar.

Bir pazara girişi engelleyen en önemli faktör, ölçek ekonomisidir. Belli bir üretim ve satış sayısına daha önce ulaşan şirketlerin birim sabit maliyetleri, dolayısı ile birim fiyatları düşer. Bu durum, pazara yeni girecekler için ciddi bir engel oluşturur. Yüksek sermaye yatırımı ihtiyacı da, pazara girişi zorlaştıran bir engel olduğu gibi, bir kere girildikten sonra, çıkışa da zorlaştırmacı etki yapar. Pazara girişi zorlaştıran bir başka faktör de, dağıtım kanallarının başka şirketler tarafından ele geçirilmiş olmasıdır.

Pazarda her şirket ve ona etki eden Porter'in beş kuvvetinin tamamı da başka kuvvetlerin etkisi altındadır. Bu kuvvetler; hükümet politikaları, içinde yaşanan ekonomi, finans pazarı, sendikalar, fiziksel çevre, teknoloji, basın, sosyal çevre ve sivil toplum kuruluşlarıdır. Pazardaki bütün şirketler, beş kuvvetin yanı sıra, bütün bu harici

kuvvetleri dikkate almak zorundadır. İşte bütün bu kuvvetleri incelemek üzere, çevre analizi yaparız.

Çevre analizi yapmaya, benzer nedenlerle, stratejik plan yapan bireylerin de ihtiyacı vardır.

### ***Çevre Analizi***

Çevre analizi, değişik kaynak kitapta değişik isimler altında tanımlanmaktadır. Bu analiz, PEST (Politik, Ekonomik, Sosyal ve Teknolojik) analizi veya ETOP Analizi (Environmental Threat ve Opportunity Profile) adı altında gerçekleştirilebilirse de, her ikisi de benzer çalışmadır.

### **PEST Analizi**

PEST Analizi kurumun Politik, Ekonomik, Sosyal ve Teknolojik faktörlerini inceler. Ortaya çıkan faktörlerden, önemli ve hemen harekete geçilmesi gerekenleri tespit etmek ve bu faktörlerin, olumlu veya olumsuz, kimleri etkilediğini ortaya çıkarmak için yapılan bir analizdir. PEST analizi sadece stratejik planlama süreci içinde yapılmaz. Birey veya şirket olarak, yaşamımızın her döneminde farkında olmadan da çevre analizi yaparız. Burada önemli olan, çevreyi analiz etme işlemimiz esnasında, başarılarımızı olumlu veya olumsuz etkileyeceğini düşündüğümüz faktörleri, kayıt altına almaktır. Bu faktörlerden bazıları için hemen harekete geçmek zorunda kalabiliriz. Bazıları ise, stratejik planlama çalışmaları sürecinde, masamızın üzerinde durur.

Bireylerin veya ailelerin stratejik planının hazırlanma sürecinde dikkate değer bulunabilecek olan, tipik, çevresel faktörler aşağıda olduğu gibidir:

Politik/Hukuki Faktörler:

- Üniversite Seçme Sınavlarında olan yasal değişiklikler
- Emeklilik sistemlerindeki yasal değişiklikler
- Milli eğitim politikalarında olabilecek değişiklikler

- ...

### Ekonomik Faktörler:

- Bizim veya ailemizin genel ekonomik durumu
- Çalıştığımız şirketin ekonomik durumu
- Bankaların bireysel kredi politikalarındaki değişiklikler
- Kredi kartlarının faiz oranlarındaki değişiklikler
- ...

### Sosyal/Kültürel Faktörler:

- Ailemizin tüketici eğilimlerindeki değişiklikler
- Yeni ihtiyaç ve istekler ile satın alma eğilimleri
- Çalışma ve boş zaman eğilimleri
- Ailenin gelir dağılımındaki değişikliklerin sosyal yaşama yansımaları
- ...

### Teknolojik Faktörler:

- Teknoloji kullanmaya yatkınlık
- Yeni ürünleri kullanabilme becerisi
- Teknoloji konusunda kendimizi yenileme istekliliği
- ...

Ailelerin PEST analizine benzer şekilde, şirketler de sürekli olarak PEST analizi yapar. Bu analiz bazen gazetede sektörümüz ile ilgili bir haberi okumakla, bazen bir başka ülkedeki gelişmeyi televizyondan izlemekle olur. Bunu farkında olmadan, şirketin bütün yöneticileri ve çalışanları yapar. Önemli olan bu bilgi birikiminin bir sistem dahilinde merkezi bir noktada toplanması, değerlendirilmesi ve uygun şekilde kurum içinde yayılmasıdır. Birbiri ile bağımsız olarak çok önemli olmayan iki ayrı haber beraber okunduğunda, sektörümüzdeki çok önemli bir gelişmenin habercisi olabilir. Bu analizden elde edilen ve önemli olduğu değerlendirilen faktörler, stratejik planlama çalışmaları sırasında masanın üzerinde olmalıdır. SWOT analizi olarak ta adlandırılan bu bilgiler, şirketin güçlü ve zayıf yanları yanında, çevredeki fırsat ve tehdit analizi için çok önemli bir girdi oluşturur. Şirketler için örnek birkaç faktör, aşağıda olduğu gibidir:

### Politik/Hukuki Faktörler:

- Sektörümüzle ilgili yasalar
- Vergi sistemindeki değişiklikler
- Dış ticaret düzenlemeleri
- İş yaptığımız ülkelerin dış ticaret politikalarındaki değişiklikler
- Mevcut hükümet politikaları
- Uluslararası ilişkilerdeki politik gelişmeler
- ...

### Ekonomik Faktörler:

- Dünyadaki genel ekonomik gelişmeler
- Uluslararası ekonomik kuruluşların ülkemize ve şirketimize ilgisi
- Ticari düzenlemelerin ekonomik sonuçları
- Enflasyon ve değişim oranları
- Ekonomik büyüme
- Faiz oranları
- Para ve kredi kaynakları
- Alternatif enerjiler ve maliyetleri
- ...

### Sosyal/Kültürel Faktörler:

- Çevreye olan hassasiyetlerdeki değişiklikler
- Tüketici eğilimlerindeki değişiklikler
- Müşterilerin yeni satın alma eğilimleri
- Çalışma ve boş zaman eğilimleri
- Toplumdaki gelir dağılımı
- Toplumun yaş ve eğitim dağılımı
- Doğum artış oranı ve ortalama ömür
- Toplumdaki etik değerler
- ...

### Teknolojik Faktörler:

- Teknoloji kullanımının yaygınlığı
- Yeni ürünlerde teknolojinin payındaki artışlar
- Enerji kaynakları ve onlara ulaşabilmek

- Alternatif ve yeni teknolojiler
- Alternatif enerji kaynakları, maliyetleri ve mevcudiyetleri
- Kurumların ve üniversitelerin ARGE harcamaları
- Teknoloji transferinin maliyetleri
- Altyapı teknolojisi
- ...

Çevre analizden çıkacak faktörler, SWOT analizi içinde şirketlerin fırsat ve tehditlerini oluşturacaktır. Stratejik planlama çalışması süreci içinde mutlaka gerçekleştirilmesi gereken bu bilgi toplama ve analiz çalışması, günümüzde değişim hızının çok artması nedeni ile, şirketlerde sürekli olarak yapılması gereken bir çalışma haline dönüşmüştür. Bu kapsamda, her şirketin çevre analizinden topladığı bilgileri görüntülediği ve sürekli olarak güncel tuttuğu bir fırsat ve tehdit profili olmalıdır. Fırsat ve tehdit profili, ileride ortaya çıkabilecek ve sektörünüzü etkileyecek öngörülebilir değişimlerin gösterildiği bir tablodur.

## MEMNUN ETTİĞİMİZ KİTLE: MÜŞTERİLERİMİZ

*21. yüzyıla girerken, net stratejilere olan ihtiyacımız giderek artmaktadır. Şirketler, farklı ve benzersiz olma konusunda net bir vizyona sahip olmadıkları ve müşterilerine rakiplerinden farklı birşeyler sunmadıkları sürece, rekabetin yoğun baskısı altında yok olacaklardır.”*  
*Michael PORTER*

Kişi ve kurum olarak bizim veya kurumumuzun, dolayısı ile stratejik planlamamızın, başarılı olmasında müşteri son derece önemli faktördür. Bunu çok güzel anlatan ‘Müşteri, velinimetimizdir’ sözü, birçok küçük esnafımızın duvarını süsler. Çünkü, başarılarımızın büyüklüğü, sadece ve sadece müşterilerimizin memnuniyet derecesine bağlıdır.

### ***Müşterilerimizi tanımlama***

Net bir müşteri tanımı ‘Ben kimleri mutlu edersem, misyonumu yerine getirmiş olurum?’ sorusuna verilecek doğru cevap ile bulunabilir.

İsterseniz, öncelikle birey olarak kendimizin müşterilerini düşünelim? Örneğin; baba rolü içerisinde iken benim müşterilerimin eşim ve çocuklarım olduğunu düşünüyorum. Çünkü, üstlenmiş olduğum aile babası misyonunu ancak onları mutlu edebilirsem yerine getirmiş olabileceğim. Aynı yaklaşım, büyük ölçüde aile fertlerinin diğer üyeleri için de geçerlidir. Sadece, bu yaklaşımın dahi toplumumuzda yaygın hale gelebilmesinin toplumumuzdaki birçok aile problemini çözmeye büyük katkı sağlayabileceğini söyleyebilirim.

Çocuklarımızın, evlat misyonu içindeki müşterileri, anne ve babasıdır. Aynı çocuklarımızın öğrenci misyonu içindeki müşterileri ise, öğretmenleridir. Çünkü, öğrencilik misyonlarını başarılı olarak yerine getirebilmeleri ve kendilerini bireysel vizyonlarına götürecek olan

hedeflerine ulaşabilmeleri ancak öğretmenlerinin memnuniyetinden geçmektedir.

Aile fertleri, mutluluğunu arttırmaya yönelik davranışları içinde, birbirlerini müşterileri olarak görmelidirler. Aynı aile fertleri, ailenin stratejik planlamasını yaparken, çok farklı bir müşteri seti ile karşı karşıya kalacaklardır.

'Benim müşterim kim?' veya 'Ben bu hizmetlerimi kimi memnun etmek için yapıyorum?' sorusunun cevabı, kar amaçlı şirketlerde, genellikle, çok kolaydır. Stratejik planlama çalışması yaptırdığım şirketlerde, müşteri analizi gibi derinliğine bir konu üzerinde çalışmıyorsak, müşteri tanımını çok kısa bir süre içinde yaptığımızı söyleyebilirim. Oysa, kar amaçlı olmayan kurumlar ile, kamu kurumlarında 'Müşteri' tanımı son derece zordur. Bütün organizasyonların temeldeki varlık nedeni müşteri memnuniyeti olması nedeni ile, müşterinin yanlış tanımlanması, bütün stratejik planlama çalışmalarının başarısız olmasına neden olabilir.

Bazı kamu kurumlarında, 'Sizin kurum kimi memnun etmek için var?' sorusuna cevap olarak, bir üst kamu kurumunun veya ilgili bakanlığın ismini alabilmeniz mümkündür. Oysa, kamu kurumlarının varlık nedenini, dolayısı ile memnun etmesi gereken kitlenin toplum olduğu görüşünü yaygın hale getirebilirsek, toplumumuzda birçok problemin düzelebileceğini rahatlıkla söyleyebiliriz.

Misyonumuzu yerine getirmek büyük ölçüde müşterilerimizin mutluluğundan geçiyor ise, müşteri mutluluğunu şansa bırakma lüksümüz olamaz. Genelde, yapabileceğimizin en iyisini yaptığımızı düşündüğümüzde, müşterilerimizin de memnun olduğunu varsayarız veya 'ne yapayım, yapabileceğimiz en iyisini yapıyorum, daha fazla birşey yapamam' yaklaşımı içine gireriz. Oysa, müşterimizin memnun olup olmadığını tahmin etmeye çalışmamalı, bunu doğrudan kendilerine sormalıdır.

İçinizde anne veya baba olanlara soruyorum. Siz annelik veya babalık görevinizi en iyi bir şekilde yaptığınızı düşündüğünüzden veya enazından bir kısmımızın 'Bundan daha fazlasını yapamam' şeklinde düşündüğünüze eminim. Çocuklarınıza, uygun bir zamanda, örneğin güzel bir Pazar sabahı kahvaltısında 'Ben iyi bir anne veya baba mıyım?' diye sormanızı öneririm. Çocuğunuz önce ciddileşek ve ne kadar ciddi olduğunuzu anlamak üzere, gözlerinizin içine bakmaya başlayacaktır. Gerçek cevabı ancak, gözlerinizde kendisini daha fazla memnun etme çabası gördüğünde alabilirsiniz.

Aynı durum şirketlerimiz için de geçerlidir. Çalışma yaptığım bütün şirket ve kurumlar müşterilerinin memnun olduğunu söylerler, daha doğrusu öyle zannederler. Oysa, içinde çalıştığı ortamdan veya dağıtılan primlerden memnun olmayan birkaç çalışan sayesinde, üst yönetimin hiç haberi olmadan, müşteri memnuniyetsizliği dalga dalga yayılabilir. Bu nedenle, önce müşterilerinizi iyi tanıyın, sonra onlara memnuniyetlerini periyodik olarak sorun ve sonuçları mutlaka en üst düzeyde değerlendirin. Birçok durumda, müşterilerinizin hiç de sizin zannettiğiniz kadar mutlu olmadığını görebilirsiniz.

### ***Müşteri şikayeti***

Birçok şirkette yapılan önemli hatalardan biri de müşteri şikayetleri sürecidir. Özellikle, toplam kaliteye geçen şirketler mutlaka bir müşteri şikayeti dosyası tutarlar ve gelen bilgileri de detaylı olarak dosyalarlar. Buraya kadar güzel. Ancak, bu şirketlerden bazıları, bütün müşteri şikayetleri sürecini, müşterilerin neden haksız olduğunu ispat etmekle sürdürürler. Örneğin; siz boya üreten ve satan bir şirketsiniz. Bir müşteriniz aldığı boyanın yüzeyi kaplamadığı şikayeti ile size başvurdu. Siz de ona boyayı fazla sulandırdığı için yüzeyi kaplamadığını söylediniz, bu durumu kutunun üzerinde yazan karışım oranı ile de ispat ettiniz ve müşteri şikayeti sürecini kapattınız. Ne oldu? O müşteriyi ve onun yapabileceği olumsuz etki ile birçok potansiyel müşteriyi kaybettiniz. Burada kısaca şunu söyleyebiliriz: Haklı haksız müşteri yoktur, mutlu olmamış müşteri vardır. Bu nedenle, müşteriye karışımı yanlış yaptığını

anlatırken dahi, onu mutlu edecek bir yol bulabilmeniz gerekir. Müşteri şikayetlerini avantaja döndürmenin zorluğu da zaten buradadır.

Şikayet eden müşteriler kendileri ile en üst düzeyde ilgilenilmesini isterler. Bilirsiniz, bir şirkete şikayette bulunacağımız zaman telefonda ilk söylediğimiz şey 'Oradan bir yetkili ile görüşmek istiyorum' olur. Bu nedenle, müşteri şikayetlerine en üst düzeyde müdahale etmek, problemin yarı yarıya çözümlenmesine neden olur. Bir şirketin tepe yöneticisi iseniz, müşteri şikayet telefonlarının doğrudan size bağlanmasını isteyin, problemi en kısa zamanda çözün ve daha sonra müşterinin hiç tahmin etmediği bir şey daha yapın. Örneğin; şikayeti çözümlenen bir müşterinin adresine, özür dileyerek, şık bir hediye gönderin. O şikayet eden müşteri gidecek, yerine her yerde sizin reklamınızı yapan bir halkla ilişkiler uzmanı gelecektir. Bilerek müşteri şikayetine neden olun demiyorum ama şikayette bulunan müşteriler, iyi değerlendirilirse, büyük bir fırsata dönüşebilir. Çünkü; şikayetlerine beklentilerinin üzerinde ilgi duyulan ve problemi çabuk çözülen müşteriler, şirketinizin reklamını, standart müşterilerden daha fazla yaparlar.

Matematik dersi başarısız olan bir öğrenci, mutlu edebilmek açısından müşterisi olarak değerlendirdiği öğretmeninin hep kendisini sevmediğini, hatta kendisine düşman olduğunu düşünür. Oysa, öğretmeninden randevu alıp, kendisi ile konuştuğunda ve onu nasıl memnun edebileceğini sorup, derslerine o esasa uygun olarak çalıştığında, herşey çok daha kolay olacaktır.

Bütün bu örnekler, iş yerindeki ilişkilerimiz için de geçerlidir. Müdürünüze 'sizden memnun olup, olmadığını veya işini nasıl yaparsa daha mutlu edebileceğini' sormamız halinde, ondan aldığımız öneriler doğrultusunda memnuniyet sürekli artacaktır.

Kısaca, müşteri memnuniyetini asla tahmin etmeyin, müşterinin kendilerine sorun.

## REKABETİN KAYNAĞI: RAKİPLERİMİZ

*Sağ kalma şansınız  
sadece sizin yeteneğinize değil,  
aynı zamanda kimi tehdit ettiğinize de bağlıdır.*

Günümüzde en iyi yöneticinin, masasının üzerinde eş ve çocuklarının resimleri yanında, rakiplerinin resimlerini bulunduran yönetici olduğu söylenmektedir. Rakiplerimizin bizi bu kadar yakından ilgilendirmeye başlamasının nedeni nedir?

Rakip tanımını yapmadan önce size birkaç soru sormak istiyorum: 'Rakip kimdir?', 'Bireylerin rakiplerinin sayısı neye bağlıdır?', 'Şirketlerin rakip tanımı neden önemlidir?', 'Kamu kurumlarının rakipleri kimlerdir?', 'Belediyelerin rakibi var mıdır?'. Bu ilginç soruları arttırmamız mümkündür. Çünkü, sadece stratejik planlama çalışması içinde değil, aynı zamanda hayatta kalabilmemiz için, rakiplerimizi iyi tanımlayabilmeli, onları iyi inceleyebilmeli ve onlardan daha hızlı, daha rafine stratejiler üretebilmeliyiz.

### ***Rakip tanımı***

Rakip en kısa ve yalın hali ile '**Bizim vizyon, stratejik amaç veya hedeflerimize benzer vizyon, amaç veya hedeflere sahip olup, onlara ulaşmamıza engel olan veya en azından geciktirenler**' olarak tanımlanabilir. Örneğin; birinci lig takımlarının rakiplerinin diğer bütün takımlar olduğunu düşünebiliriz. Oysa, şampiyonluk hedefi olan takımlar ile, ligu ortalarında bitirmek isteyen takımların veya ligu küme düşmeden bitirme hedefi olan takımların tanımladığı rakipleri çok farklı olacaktır. O halde, rakiplerimiz büyük ölçüde hedeflerimize bağlıdır.

Rakiplerimizin bizimle benzer amaç ve hedeflere sahip olması şart ta değildir. Onların hedefleri ne olursa olsun, bizim amaç ve hedeflerimize ulaşmamıza engel oluyorsa, rakiplerimizdir. Örneğin;

hedefi olan havaalanına ulaşmak isteyen bir pilot, bazen, kötü hava şartlarını rakibi olarak algılayabilir.

Bizim rakip seçtiklerimizin bizi rakip olarak görmeleri gibi bir zorunluk yoktur. Benzer şekilde, bizi rakip görenleri bizim de mutlaka rakip olarak algılamamız gerekmeyebilir. Örneğin; okulunu sene kaybetmeden bitirme' hedefine sahip bir öğrenci ile 'Okulunu birincilikle bitirme' hedefine sahip bir başka öğrencinin çok farklı rakipleri vardır. Okulda nispi not sistemi olmaması halinde, okulunu sene kaybetmeden bitirme isteği içindeki öğrencinin hiç rakibi olmadığını söyleyebiliriz. Çünkü, bu hedefine ulaşmasını engelleyen bir başka öğrenci olmayacaktır. Ancak, nispi sistem uygulayan bir okulda, başkalarının daha başarılı olması halinde, sene kaybetme tehlikesi olması nedeni ile, bütün öğrenciler birbirlerine rakip olabilecektir. Okulu sene kaybetmeden bitirmek isteyen vasat bir öğrenci, bütün diğer öğrencileri rakip olarak algılamakta, sınıf birinciliği hedefi olan öğrenci, bu öğrenciyi rakip olarak algılamaz. Onun rakipleri ise, okul birinciliği hedefi ile mücadele eden tepedeki birkaç öğrencidir. Çünkü; aynı yaşta, aynı sınıfta oldukları halde, bu iki öğrencinin çevreleri farklıdır.

**Vizyonu, amaçları veya hedefleri olmayan kişi ve kurumların, rakipleri de yoktur.** Rakibin 'bizim amaç veya hedefimize ulaşmamıza engel olan veya geciktirendir' tanımından hareket ettiğimizde, hedefimiz olmadığı zaman, bizim hedefimize ulaşmamıza engel olacak bir rakibin de olması söz konusu değildir. Bu nedenle, rakip tanımı yapmak ta mümkün değildir. Çalışma yaptığım bazı kurumların rakip tanımı yapmalarında zorlandıklarına şahit oldum. Bu zorluk ta, o kurumun net bir vizyonu ve net hedefleri olmaması olabilir mi dersiniz?

Birkaç sene sonra çalıştığı kurumdan emekli olmayı hedefleyen bir memurun, hedefi olduğu halde rakibinin olmadığını söyleyebiliriz. Çünkü, bir başkasının emekli olması, kendisinin emekli olmasını etkilemeyecek veya geciktiremeyecektir. Emekli olacaklar için çalıştığı kurumun özel bir nedenden dolayı kontenjan koyması halinde, bütün emekli olma hedefi olanlar, birbirlerinin rakibi haline gelir.

Vizyon, misyon, amaç veya hedeflerimiz değıştikçe, rakiplerimiz de değışir. Çalıştığı kurumda müdür olma hedefi için mücadele eden bir çalışanın rakipleri, diğer müdür olma hedefi olan, şirket içi ve dışı, çalışanlardır. Ancak, bu çalışanın bir gün yakın bir arkadaşının teşviki ile milletvekili olma hedefi belirlemesi halinde, rakip setinin bir gecede radikal olarak nasıl değıştiğini, dikkatinize sunarım.

Ailelerin de rakibi olabilir. 'Yuva sahibi olma' vizyonuna ulaşmak üzere, belediyenin yaptığı sınırlı sayıda evlerden birini alma hedefi belirleyen dar gelirli ailenin rakipleri, bu evlere talip olanlardır. Ancak, rakip ailelerin sayısı, satışa çıkarılan ev sayısından az ise, rekabetin çok düşük olmasından dolayı, rakiplerin algılanmasında zorluk çekilebilir.

En tehlikeli rakip, pazar payını ona kaptırdıktan sonra kendisini tanımaya çalıştığımız rakibimizdir. Aynı şehirdeki rakiplerini dikkatli bir şekilde takip edip, global pazarı takip etmeyi ihmal eden bir şirket, bir anda pazar payını bütün dünya denizlerinde dolaşan dev bir 'köpek balığı' şirkete kaptırabilir. Bu nedenle, sadece lokal pazara ürün veriyorsak bile, global pazarı sürekli olarak takip etmek, hayati önem taşır. Bütün dünya denizlerinde dolaşan bir köpek balığı olmak ise, çok daha keyiflidir. Biz onların sularında korkusuzca dolaşırken, birçok şirket bizi rakip olarak algılayacak ve hayatta kalma çabası içine girecektir.

Rakipler arasında iş birliği yapılabilir mi? Kesinlikle, yapılabilir. Sonucu pazarı büyütme olan bütün çalışmalarda rakipler ile işbirliğine gidilebilir. Daha sonra büyüyen pazardan pay alma konusunda rekabet başlayabilir. Bu durumda, pazar payımız küçülse bile, satış hacmimiz veya karlılığımız büyük ölçüde artacaktır.

### ***Esas rakip***

Okul birincisi olma hedefine doğru giden bir öğrencinin rakipleri, okuldaki bütün öğrencilerdir. Bölgesinde cazibe merkezi olmayı hedefleyen bir belediyenin rakipleri, çevresindeki bütün belediyelerdir. Olimpiyat şampiyonu olmayı hedefleyen bir atletin rakipleri, dünyadaki

aynı branşta mücadele eden bütün atletlerdir. Bir boya veya gıda fabrikasının yüzlerce, bir sigorta şirketinin ise onlarca rakibi vardır.

Onlarca, hatta yüzlerce rakibin yanında, kişi, şirket veya kurumun da, bütün bunlardan daha özel, esas bir rakibi vardır. Rakip dendiğinde, ilk akla gelen ismi kastediyorum. Fenerbahçe'nin esas rakibi Galatasaray, turistleri çekme açısından Çeşme'nin esas rakibi Kuşadası, CocaCola'nın esas rakibi PepsiCola, TOFAŞ'ın esas rakibi Renault, Turkcell'in esas rakibi Vodafone olarak algılanabilir.

Esas rakip, rekabet dendiğinde ilk akla gelen isimdir. Bunun varlığı, hem rekabeti canlı tutar, hem de rekabetin standartlarını yükseltir.

### ***Hangi rakipler önemlidir***

Eğer varsa, esas rakibimize ilave olarak, hangi rakipleri takip edelim? İç pazarda onlarca banka, sigorta şirketi, yüzlerce gıda ve boya üreticisi vardır. İçinde bulunduğu çevrede binlerce rakibi olan şirketler dahi vardır. Peki, bunların hangilerini takip edelim. Öncelikle; sektör analizleri sırasında sektördeki gelişmelere paralel olarak, bütün rakiplerin dikkate değer stratejileri not edilmeli ve yakından takip edilmelidir. Bunun yanında, şu rakipler yakın takibe alınmalıdır: Sektören en büyük üç şirketi, sektörde hızlı yükselenler, hızla düşenler ve büyüklük olarak bize yakın olanlar. Sektörün standartlarını oluşturmaları ve oyunun kuralını koymaları bakımından, sektörün iki veya üç büyük şirketi sürekli olarak ve yakından izlenmelidir. Hızla yükselenlerin hangi stratejiler sonucu başarılı olduğu son derece önemlidir. Tabii ki, hızlı düşenlerin de hangi yanlış stratejiler sonucu düştüğü de önemlidir. Strateji üretmeyenler yavaş yavaş fakat istikrarlı bir şekilde kan kaybederler. Bu nedenle, hızlı bir düşüş varsa, kötü bir strateji veya kötü bir uygulama mutlaka vardır.

Rakiplerin hangi bilgilerine ihtiyacımız var?. Rakiplerimizin öncelikle, kuvvetli ve zayıf yanlarını, muhtemel amaç ve hedeflerini, stratejilerini, bu güne kadar elde ettikleri başarılarını ve gelecekteki muhtemel davranışları ile risk alabilme gücünü bilmemize ihtiyaç vardır.

Bu bilgilere, rakiplerin internet sitesinden, sektör dergilerinden, genel finans dergilerinden, DİE gibi kurum yayınlarından ulaşılabilir.

Kendi kendinin rakibi olmak mümkün müdür? Özellikle, kamu kurumlarında rakip tanımı yapmakta zorluk çekilmekte ve motivasyonu arttırmaya yardımcı olur düşüncesi ile 'Biz kendimizin rakibiyiz' türü çözümlere ulaşılmaya çalışılmaktadır. Ancak, rakip tanımı dikkate alındığında bir kişi veya kurumun kendi kendisinin rakibi olması imkansızdır. Böyle bir yaklaşım, daha sonra inceleyeceğimiz SWOT analizini anlamsız hale getirir. Çünkü, kurumun güçlü ve zayıf yanları rakiplere göre dikkate alınır. Kendi kendinizin rakibiniz olması halinde, güçlü ve zayıf yanlarınızı tanımlamak imkansızdır.

### ***'Üçlü düello' oyunu***

Oyunlar teorisinin klasik oyunlarından biri olan 'Üçlü düello' oyununu biliyor musunuz? Bu oyunda, üç rakip kenarları onar metre olan bir üçgenin köşelerinde durmakta ve tabancaları ile düello etmeye hazırlanmaktadır. Siz, A olarak, nişan alıp ateş ettiğinizde yüzde yirmi ihtimalle hedefinize vurabiliyorsunuz. Rakiplerinizden B, nişan alıp ateş ettiğinde hedefini yüzde yetmiş ihtimalle vurabiliyor. Son rakibiniz C ise, keskin nişancı olup, nişan alıp ateş ettiğinde, hedefini yüzde yüz vuruyor. Kurala göre, önce siz, sonra hayatta kalırsa B ve son olarak C ateş edecek.

Soru şu: Siz, ilk ateş eden olarak, atışınızı nasıl yaparsınız?

İlk aklımızı, en güçlü olduğu için C'ye veya 'gözümüze kestirdiğimiz' için B'ye ateş etmeyi düşünüyoruz. Oysa, doğru cevap, 'havaya ateş ederim' olmalı idi. Rakiplerinizden B'ye veya C'ye ateş etmeye karar verdiyseniz ve eğer – eğrisi doğrusuna gelirden - vurursanız, yok olmanız kesine yakındır. Bu çözüm size inandırıcı gelmediyse, A oyuncusu havaya ateş ettikten sonra, kendinizi B veya C oyuncusunun yerine koyun. Ne kadar doğru karar verdiğinizi göreceksiniz.

'Üçlü düello' oyununun bize verdiği mesaj şudur: 'hayatta kalma şansınız sadece sizin yeteneğinize değil, aynı zamanda kimi tehdit ettiğinize de bağlıdır'. Bu oyunun iş dünyasına uygulanması halinde ise, 'Sektörünüzün küçüğü iseniz, elinize geçen ilk fırsatta büyüklere ateş etmeye kalkmayın. Yok edilirsiniz!' diyebiliriz.

## GÜÇLÜ VE ZAYIF YANLARIMIZ İLE FIRSAT VE TEHDİTLER

*Stratejilerin var olma nedeni,  
rekabetle başa çıkabilmektir.*

Stratejik planlama çalışmalarında, kısaca, SWOT analizi olarak bilinen, güçlü ve zayıf yanlar ile fırsat ve tehdit analizi, şirketin;

- Güçlü olduğu (**S**trength)
- Zayıf olduğu (**W**eaknesses)
- Fırsat yaratabileceği (**O**ppportunity)
- Tehdit altında olduğu (**T**hreat)

sahaları ortaya çıkarmak üzere yapılan bir çalışmadır. Bu analiz, şirketi, etkileşim içinde olduğu çevresi ile birlikte sistematik olarak inceleyen bir yöntemdir.

Güçlü ve zayıf yanlar, şirket dahili analizi sonunda ortaya çıkar. Bu faktörler tamamen şirketin rakiplerine göre belirlenir. Misyonumuza bağlı olarak, kendimize geniş bir çevre tanımı yapabiliriz. Bu tanıma bağlı olarak, çok fazla ve güçlü rakiplerimiz oluşur. Bu rakiplere baktığımızda, pek fazla güçlü yanlarımız olmadığını, hatta moral bozacak kadar zayıf yanlarımız olduğunu görebiliriz. Bu nedenle, dar bir çevrede çalışmak, rakiplerin sayısını azaltması nedeni ile avantajlı bir durum olarak görünürse de, çok dar bir çevrenin yarattığı fırsatlar da sınırlı olacaktır.

Fırsat ve tehditler ise, şirket dışı faktörlerle ilgilidir. Fırsat ve tehdit arasında temel ve önemli bir fark vardır. Tehditler, istense de, istenmese de, zamanı gelince şirketi bulur ve etkiler. Fırsatlar ise, sadece şirket tarafından fark edilip, değerlendirildiği sürece fırsat olarak kabul edilebilir. Aynı çevresel ve ekonomik şartlardan etkilenen ve aynı pazar içinde olan şirketlerden bazıları ekonomik kriz içine düşerken, içlerinden bir tanesinin çok başarılı olabilmesi, mevcut olan fırsatı fark edip, değerlendirebilmesi ile ilgilidir. Benzer durum, bireyler için de geçerlidir. ÖSS sınavlarına yapılan kural değişikliğini bir öğrenci tehdit olarak algılamak, bir başka öğrenci fırsat olarak algılayabilir.

### ***Güçlü ve zayıf yanlar ile fırsat ve tehdit analizinin amacı***

Bu analizinin amacı, şirket performansını etkileyecek iç ve dış stratejik konuları tanımlamak ve yönetebilmektir. Şirketin güçlü ve zayıf olduğu faktörler, şirket içi ile, fırsat ve tehditler, çevre ile ilgili faktörlerdir.

Şirketler, SWOT analizi ile güçlü yanlarını, zayıf yanlarını, fırsatları ve tehditleri ortaya çıkardıktan sonra, güçlü yanlarını kullanarak fırsatları değerlendirme veya tehditlerden zarar görmemek üzere zayıf yanlarını iyileştirme stratejileri geliştirmek isterler.

Örneğin, yaygın bayi ağı olan bir şirket, bu gücünü kullanarak internet satışları nedeni ile hızla büyüyen posta dağıtım işine girmek isteyebilir. Veya söz konusu şirket, deprem bölgesinde kurulu bir fabrikasını muhtemel bir deprem tehdidine karşı koruyabilmek için zayıf olan kriz yönetim teşkilatını yeniden yapılandırmak isteyebilir. Bunların yanında, şirketler güçlü taraflarını kullanarak muhtemel tehditlerden kurtulmak isteyebilir, veya muhtemel fırsatları değerlendirebilmek için mevcut zayıflıklarını hızla iyileştirmek isteyebilir.

### ***SWOT Analizinin faktörleri***

Şirketin güçlü ve zayıf yanları, şirketlerin dahili analizi ile belirlenir.

#### **Şirketin dahili analizi**

Şirket stratejilerinin belirlenmesinde, onların güçlü ve zayıf tarafları çok önemlidir. Şirketlerin dahili zayıflıkları belirlenip, sağlıklı bir şekilde çözüm oluşturmadan, güçlü ve risk taşıyan stratejiler geliştirmek, sakıncalıdır.

Şirketlerin dahili analizine, finansal analiz ile başlanmalıdır. Bu analizde en azından ve öncelikle nakit akışı, karlılık ve yatırım harcamaları dikkate alınmalıdır. Bu analize, şirketin verileri elverdiği oranda, geçmiş senelerdeki analizler de dahil edilerek, finansal trendler gözlenmelidir. Bütün finansal göstergeler sene bazında hesaplanmalı, genel trendler elde edilmeli ve bu trendler yorumlanmalıdır. Bu çalışma,

şirketin finans sorumlusuna yaptırılabilceği gibi, bağımsız bir finans danışmanına da yaptırılabilir. Böylelikle, finans sorumlusunun kişisel yorumları analizden çıkartılarak, daha gerçekçi bir analize ulaşılabilir.

Şirket finansal analizinden sonra, organizasyon yapısı analiz edilmelidir. Organizasyonun mevcut yapısının kuvvetli ve zayıf yönleri belirlenerek, geliştirilecek stratejileri destekleyecek şekilde kuvvetlendirilmelidir.

Bir şirket için SWOT analizi çalışmasında dikkate alınması gereken, 'tipik' faktörler aşağıda olduğu gibidir:

### **Güçlü yanlar**

- Lisanslı bir üretim becerisi
- Pazar lideri olarak algılanma
- Kuvvetli rekabet baskısı altında yaşanmış
- Güçlü bir finans kaynağının desteği
- Müşteride olumlu bir imaj oluşturulabilmiş
- İyi tasarlanmış stratejiler uygulayabilmiş
- Yüksek üretimde düşük birim maliyetleri yakalanabilmiş
- Yüksek teknoloji kullanılıyor
- Fiyat avantajı sağlayabilmiş
- Üründe yenilikler yapabilme becerisi
- Başarılı olmuş üst yönetim
- ...

### **Zayıf yanlar**

- Net bir vizyona sahip olamama
- Net bir stratejik yönünün olmaması
- Strateji uygulamada başarısızlıklar
- Geçmişte rekabet baskısı altında pozisyon kaybı yaşamış
- Altyapı sorunları
- Yönetim eksikliği
- Üretim için önemli becerilerden birinin eksikliği
- Kurum içi dahili problemler
- Zayıf ARGE faaliyeti

- Zayıf pazar imajı
- Rekabet dezavantajları
- Pazarlama becerisinde zaafiyet
- Strateji değişikliği için gerekli finansın olmaması
- ...

### **Fırsatlar:**

- Yeni pazar ve segmente giriş
- Yeni üretim hattı
- Ürünlerde farklılık yaratabilme
- Piyasaya, tamamlayıcı ürünler çıkarabilme
- Dikey entegrasyon
- İyi bir stratejik grup içinde olma
- Rakipler arasında anlaşmazlıklar
- Hızlı büyüyen pazar
- ...

### **Tehditler:**

- Yeni rakiplerin pazara girişı
- Alternatif ürünlerin satışındaki artış
- Pazar büyümesinde yavaşlama
- Hükümet politikalarındaki düzensizlikler
- Artan rekabet baskısı
- Piyasalarda durgunluk
- Müşteri ve tedarikçilerin pazarlık güçlerindeki artış
- Toplumdaki olumsuz sosyal ve kültürel değişiklikler
- ...

Bir kurumun sahip olduğu bir özelliğini, kurumun hem zayıf yanı, hem de kuvvetli yanı olarak değerlendirmek mümkündür. Örneğin; birçok kamu kurumunda yaptığım SWOT analizi çalışmalarında kurumun bir kamu kurumu olması hem zayıf yan, hem de güçlü yan olarak değerlendirilmektedir. Toplumdaki algılama zayıflığı nedeni ile kamu kurumu olmayı bir zayıf yan olarak değerlendiren yönetim takımı, strateji

geliştime açısından devletin imkanlarını kullanma gücünü dikkate aldığıında aynı faktör güçlü yan olarak ta değerlendirilebilir.

Birincinin imkanlar sağlaması, diğerinin ise tehlikeler içermesi dışında, fırsat ile tehdit arasında temelde büyük bir fark vardır. Fırsat, veya daha iyi bir ifade ile, potansiyel fırsat önce ortaya çıkar, bir süre değerlendirilmek üzere ortada durur ve uygun şekilde değerlendirilmemesi halinde ise, kaybolur. Hatta, rakiplerin değerlendirmesi sonunda tehdiite bile dönüşebilir. Bu nedenle, fırsatların uygun şekilde değerlendirilmemesi kısa dönemde yok olmaya neden olmaz iken, tehditler büyüklüklerine bağlı olarak, uygun tedbirlerin alınmaması halinde, çok kısa bir sürede kurumu yok olma sürecine sokabilir. Örneğin; Avrupa Birliği ülkelerine ihracat yapan şirketlerimizin CE işareti zorunluğu yıllar önce biliniyordu. Birçok şirketimiz, 'nasılsa gerektiği zaman değerlendiririz' düşüncesi ile CE işareti alma girişimde bulunmayı erteledi. Bunu bir tehdit olarak algılayan şirketlerimiz gerekli girişimlerde bulundular ve hazırlıklarını tamamladılar. Zamanında hazırlık yapmayan şirketlerimiz şimdi ciddi bir zorluk içindeler. Çok kısa bir zamanda işlemlerini tamamlayamayan şirketlerimizin, ihracat zorlukları nedeni ile çok sıkıntılı bir sürece gireceklerini söylemek zor değildir. Bu şirketlerimizin bir kısmının pazardan çekilmesi de, pazarda kalabilen şirketlere yeni fırsatlar sunacaktır.

Ne kadar güçlü kaynağa sahip olursak olalım, hem güçlü yanları daha da kuvvetlendirmeye, hem zayıf yanları iyileştirmeye, hem tehditlerden zarar görmeyecek stratejiler üretmeye, hem de fırsatları değerlendirmeye yönelik stratejileri, eş zamanlı olarak uygulamak kolay değildir. Bundan dolayı, SWOT Analizi sürecinde tespit edilen kurum ve şirketin güçlü yanları, gelişmeye açık yanları ile, sektördeki fırsatlar ve tehditler oluşturduktan sonra, ne tür stratejilere ağırlık verilebileceğine karar verilmelidir.

### **Fırsatları değerlendirmek üzere, güçlü yanları kullanmak**

Hem fırsatların, hem de güçlü yanların fazla olduğunu görmek bir yönetici için keyif verici bir durumdur. Çünkü bu durum, kuruma açık bir rekabet avantajı sağlar. Ancak, bu fırsatları değerlendirebilecek stratejiler

de üretilebilmelidir. Aksi taktirde, fırsatlar bir süre sonra kaybolabilir, hatta bu fırsatların rakipler tarafından değerlendirilmesi halinde tehdiye dahi dönüşebilir.

Stratejik amacını, geleneksel yurtiçi pazarından ihracat yapmaya yönelen bir Anadolu şirketi, lisan bildiği halde bu becerisini önceleri pek fazla kullanamayan orta kademe yöneticisine önemli bir rekabet avantajı sağlar. Ancak, bu yönetici, kendi becerilerinden çekinerek bu güçlü yanını öne çıkaramaması halinde, bu rekabet avantajını kullanamaz. Bir süre sonra, birçok yönetici ve eleman lisanlarını geliştirerek bu çalışanın önüne geçer.

Beyaz eşya sektöründe faaliyet göstermesi nedeni ile güçlü bir bayii ağına sahip bir şirket bu gücüne güvenerek, örneğin; evden eve taşıma işine giriyorsa, güçlü yanlarını kullanarak, fırsatları değerlendirme stratejisi uyguluyor demektir.

### **Fırsatları değerlendirmek üzere, zayıf yanları iyileştirmek**

Mevcut potansiyel fırsatların ortaya çıkması halinde, zayıf yanların sayısının göreceli olarak fazla olması, bu fırsatlardan yeteri kadar faydalanamama ve rekabet avantajını elde edememe sonucunu doğurur ve kuruma nispeten kısıtlı bir avantaj sunar. Bu durumda, zayıf yanları güçlendirene kadar, durumu muhafaza etmek iyi bir strateji olarak kabul edilebilir.

Çalıştığı şirketin belli bir süre sonra ihracata yöneleceğini, sosyal bir toplantı sırasında tesadüfen öğrenen bir elemanın, önce yoğun bir şekilde ihracat ile ilgili mevzuatı öğrenmesi ve sonra da bunu bir belge, tercihen bir MBA diploması veya en azından bir sertifika ile belgelendirmesi sonucunda, şirketinin ihracata başlaması ile birlikte bu becerisini sergilemesi, fırsatları değerlendirmek üzere, zayıf yanları güçlendirme stratejisi olarak kabul edilebilir. Burada, şirketin ihracattan vazgeçmesi veya belli bir süre içinde ihracata başlamaması gibi bir risk mevcuttur. Ancak, her stratejide olduğu gibi, başarının büyüklüğünü, göze alınabilen riskin büyüklüğü belirler. Şirket ihracat yapmak üzere girişimlere başlaması ile birlikte, belki de, önceden ihracat konusundaki

bilgi eksikliğini, içeriden veya dışarıdan karşılayacaktır. Bu nedenle, bir şirketin belli bir fırsat görerek, zayıf yönlerini kuvvetlendirme çalışmaları, belli bir risk içerse de, bu çalışmaların getirisi, o derece yüksek olacaktır.

Dünya pazarlarına internet üzerinden halı satmayı bir fırsat olarak gören bir halı üreticisi, zayıf olduğunu düşündüğü bilgi işlem teknolojisine yatırım yapmaya karar verirse, fırsatları değerlendirmek üzere, gelişmeye açık yönlerini düzeltme stratejisi uyguluyor demektir.

### **Tehditlerden kurtulmak üzere, güçlü yanları kullanmak**

Pazardaki muhtemel tehditlerin ve sahip olunan güçlü yanların göreceli olarak fazla olması, durumu bir süre için muhafaza etme şansı verir. Rakipler zayıf yönlerini güçlendirmeden önce, kurumun mevcut tehditleri bir fırsata dönüştürememesi halinde, bu kurumun giderek daha zor durumda kalacağını görmek, sürpriz olmamalıdır.

Başarılı bir torna tezgahı ustasının, fabrikadaki bütün torna tezgahlarının tam otomatik hale dönüştürüleceğini öğrendiğini kabul edelim. Bu usta, genel müdürünün yakın arkadaşı olduğunu bildiği amcasının araya girmesi ile, otomatik tezgahlar konusunda yurt dışına eğitime gidebilmesi, tipik bir tehditlerden kurtulmak üzere güçlü yanları kullanma stratejisidir. Bu örnekte bir rahatsızlık hissediyorsanız, kitabın DEĞERLERİMİZ bölümünü tekrardan okumanızı öneririm.

İçecek sektöründeki rakiplerinin giderek arttığını gören bir bira üreticisi, güçlü finans desteğine güvenerek, kritik bölgelerde birahane açacak olanlara belli bir süre bedava bira veriyorsa veya tatil yerlerinde promosyonlu bira dağıtıyorsa, tehditlere karşı koymak üzere, güçlü yanlarını kullanma stratejisi uyguluyor demektir.

### **Tehditlerden kurtulmak üzere, zayıf yanları güçlendirmek**

Hem çevredeki tehditlerin sayısı, hem de zayıf yanlarımız göreceli olarak fazla ise, çok keyifli bir ortamda olmadığımızı söyleyebilirim. Bu durum iş dünyasında tipik olarak 'sektörü terk' kararı olarak algılanır. Aynı durum, bireyler için de geçerlidir.

Yeteri kadar lisan bilmemesine rağmen yerli bir şirkette oldukça rahat çalışan bir yönetici, şirketinin bir yabancı ortak ile birleşme kararı alması ile birlikte çok zor durumda kaldığını hisseder. Lisanını makul bir sürede ve yeteri kadar geliştirememesi halinde, işine son verilmesini bir sürpriz olarak görmemelidir.

Ulusal bir şirketin yabancı bir ortak ile birleşerek uluslararası hale gelmesi, her ne kadar çalışanlar tarafından tehdit olarak algılsa da, yeterli alt yapıya sahip çalışanlar başta olmak üzere, bütün çalışanlar için net bir fırsattır. Ancak, bu fırsatın uygun şekilde değerlendirilebilmesi şarttır.

Artan yoğun rekabet baskısına başarı ile karşı koymak üzere bütün yöneticilerine yoğun bir şekilde eğitim aldirmaya başlayan bir şirket, tehditlere karşı koymak üzere, gelişmeye açık yönlerini düzeltme stratejisi uyguluyor demektir.

Sonuç olarak, çevremizdeki krizleri belirleyip, içindeki fırsatları sahip olduğumuz güçlü yanları kullanarak değerlendirmek sureti ile başarıyı yakalamak esastır. Unutulmamalıdır ki, 'Kriz' kelimesi Çince'de iki simgeden oluşur. Bunlardan biri 'tehlike', diğeri 'fırsat' anlamına gelir.

## PERFORMANS AÇIKLIĞI

*Kaplumbağalara dikkat ediniz, ancak kafalarını çıkarıp, risk alabildikleri zaman ilerleyebilirler.*

Stratejik planlama sürecinde olanlar, vizyon ve misyonlarını tanımladıktan sonra, şirket hedeflerini oluşturmadan önce, 'Performans Açıklığı'nı ortaya çıkarmalıdır. Çünkü kurumun performans açıklığının büyüklüğüne bağlı olarak, oluşturulacak stratejiler de farklı olacaktır. Performans açıklığının büyüklüğü, ihtiyaç duyulan stratejilerin risk derecesini belirler. Daha büyük performans açıklığı olan birey veya kurumların, riski daha yüksek stratejiler üretme ve uygulama zorunluluğu vardır.

### ***Performans açıklığı nedir***

'Performans açıklığı', kurumun gelecekteki 'beklenen durumu' ile 'istenen durumu' arasındaki açıklıktır. 'Beklenen durum', kurumun mevcut stratejilerini devam ettirmesi, içinde bulunulan pazar ve ekonominin de tahmin edildiği gibi gelişeceği varsayımı ile, belli bir süre, örneğin 3 – 5 yıl sonra olacağı tahmin edilen durumudur. Beklenen durum, 'şu andaki durumunu muhafaza edecek' şeklinde ortaya çıkabileceği gibi, 'pazarda yok olmak' şeklinde de ortaya çıkabilir. 'İstenen durum' ise, kurumun belirlenen misyonu da dikkate alınarak, vizyonuna ulaşması için 3 veya 5 sene sonra nerede olmak istendiğinin genel bir tanımıdır.

Vasatın üzerinde başarı düzeyine sahip ve ailesinin ekonomik durumu iyi olan bir lise öğrencisinin, vizyonuna bağlı olarak, uygun bir üniversiteye girmeyi hedeflediğini farzedelim. Bu öğrenci için 'istenen durum' kendisini vizyonuna taşıyacak bir üniversiteye girmektir. 'Beklenen durum' ise yine, ailesinin ekonomik durumu ile, paralı ve özel bir üniversiteye girmektir. Bu nedenle, öğrencinin vizyonuna ulaşmak üzere stratejiler geliştirmesi gerekmeyecektir. Sadece, derslerine belki

biraz daha fazla çalışması yeterli olacaktır. Oysa, dar gelirli bir ailenin benzer vizyona sahip çocukları için, belki istenen durum aynıdır ama, beklenen durum kendisini vizyonuna taşıyacak üniversiteye girememek olabilir. İstlenen durum ile beklenen durum arasındaki açıklık, bu öğrencinin strateji üretmesi gerektiği sonucunu çıkarır. Bunu hisseden öğrenci belki olağanüstü stratejiler geliştiremeyebilir ama, strateji üretme ihtiyacı, motivasyonunu ve hırsını o kadar arttırır ki, kendisini vizyonuna taşıyacak parasız bir okulu kazanabilir. Lise veya üniversite sınavlarında büyük başarıların, genelde, vasat veya düşük gelirli ailelerden çıkmasının nedeni de budur.

Performans açıklığı çalışmasında genel olarak yapılan hata, 'şimdiki durum' ile 'olunması istenen durum' arasındaki farkın performans açıklığı olarak tanımlanmasıdır. Oysa, performans açıklığı 'gelecekte beklenen durum' ile 'olunması istenen durum' arasındaki farktır.

Eğer bir şirketin yönetim takımı, içinde bulunulan pazarın daralması nedeni ile, birkaç sene içinde yok olma tehlikesi görüyorlar ise, performans açıklığı şu andaki durumları ile arzu ettikleri durum arasındaki açıklık değildir. Performans açıklığı, 'var olmak' ile 'yok olmak' arasındaki açıklıktır. Böyle bir durumda, 'hayatta kalmak' küçük bir başarı değildir ve bunu sağlamak üzere stratejiler üretmek, çok daha zordur ve yüksek risk içerirler.

Genelde, bireylerde veya kurumlarda yeni bir vizyon belirlenmesi ile birlikte, beklenen durum değişmez ama istenen durum çok daha yukarılara çıkar. Bu yeni vizyon ile beraber, yeni stratejilere olan ihtiyaç birden artar. Bu nedenle, vizyon belirleme çalışması, yönetim takımına çok yeni sorumluluklar yükler. Kurumları için yeni bir vizyon belirledikten sonra, yeni stratejiler üretmek için çaba sarfetmek istemeyen kurumların yaptıkları, yeni hayaller kurmaktan farklı birşey değildir. Toplam kalite belgesi almanın asgari şartı olduğu için vizyon belirleyip daha sonra strateji üretme çabası içine girmeyen şirketlerimizin sayısı tahmin edilenin çok üzerindedir. Aynı durum, çocuklarınıza 'Ne olmak istiyorsun?' diye sorduğunuzda aldığınız cevabı beğenmediğimizde de ortaya çıkar. Onları, kendilerine yeni bir vizyon belirlemesi için cesaretlendiriyor, ancak yeni vizyonlarına bağlı olarak yeni stratejiler

üretmesi gerektiğini hatırlatmıyorsanız, çocuklarınızı eksik yönlendiriyorsunuz demektir.

### ***Performans açıklığının bulunması***

Performans açıklığı, şirket orta kademe yöneticilerinin de katıldığı bir beyin fırtınası ile tespit edilmelidir. Performans açıklığı çalışmasında, önce şirketin mevcut durumu detaylı bir şekilde ortaya konmalıdır. Daha sonra, şirketin ve içinde bulunulan sektörün gelişme trendlerine bağlı olarak 'beklenen durum' belirlenmelidir. Son olarak ta, şirketin vizyonuna, stratejik amaç ve hedeflerine göre, şirketin belli bir sürede nerede olması istendiği hayal edilmelidir. 'Beklenen durum' ile 'istenen durum' arasındaki açıklık, şirketin performans açıklığıdır.

Şirket sahiplerinin veya tepe yöneticilerinin zihinlerinde belli bir performans açıklığı vardır. Ancak, bu yöneticiler zihinlerindeki performans açıklığını, diğer yöneticilerin görüşlerini almadan açıklamamalıdır. Aksi taktirde, orta kademe yöneticiler, yaratıcı fikirlerini ortaya koymaya çekinirler.

Birey olarak, herşey şu andaki gibi giderse, üç veya beş sene sonraki durumunuzu hayal ediniz. Daha sonra, yeni vizyonunuza, amaç ve hedeflerinize bağlı olarak nerede olmayı istediğinizi hayal ediniz. Bu iki hayal arasındaki açıklık sizin performans açıklığınızdır. Büyük performans açıklıklarının kapatılabilmesi, yüksek risk içeren stratejilerin bulunmasına ve başarı ile hayata geçirilmesine bağlıdır.

### **Performans açıklığı belirlendikten sonra, ortaya çıkan sorular**

Performans açıklığı belirlendikten sonra, bu çalışmanın yeteri kadar faydalı olabilmesi için, birkaç kritik soruya cevap aranmalıdır. Bu sorular aşağıda olduğu gibidir:

- Performans açıklığı dahili faktörlerden mi, yoksa harici faktörlerden mi kaynaklanmaktadır?

Performans açıklığının dahili faktörlerden oluştuğu düşünülürse, bu faktörler şirket dahili analizine, harici kaynaklardan oluştuğu düşünülürse çevre analizine taşınmalı ve o analiz süresince daha detaylı olarak incelenmelidir.

- Şirketin potansiyel kaynakları performans açıklığını kapatabilecek durumda mıdır?

Şirketin potansiyel kaynaklarının, belirlenen performans açıklığını kapatamayacağı düşünülürse, şirket yöneticileri bunu mutlak bir yargı olarak algılamamalıdır. Çünkü, onlar mevcut kaynaklar ile performans açıklığının kapatılamayacağını düşünüyorsa, bu durum başkalarının bu performans açıklığını kapatamayacağı anlamına gelir. Bir başka yönetim takımı aynı şartlarda bu performans açıklığını kapatabilir. Bu nedenle kurumun lideri soruyu, 'Biz bu performans açıklığını kapatabilir miyiz?' şeklinde sormalıdır.

Unutulmamalıdır ki, aynı sektörde ve benzer büyüklükte oldukları halde, birisi zarar ederek kapattıkları bir yılı, diğer bir şirket karını ikiye katlayarak kapatabilir. Benzer ekonomik güç ve becerilere sahip iki ailenin arkadaş olan çocuklarından biri vizyonuna ulaşabilecek stratejileri üretemezken, diğeri tahmin edilenin çok üzerinde bir başarıyı yakalayabilir. Bu noktada, şanssı tamamen inkar etmiyorum. Ancak, şansın tanımlarından birinin de 'fırsat karşınıza çıktığında, o fırsatı değerlendirmek üzere, hazır olma becerisi' olduğunu da biliyorum. Şansın bu tanımı, stratejik plan içinde mükemmel bir şekilde yerini bulur.

- Performans açıklığını kapatabilmek için uygun bir strateji geliştirilebilir mi?

Strateji geliştirme ilave bir çaba gerektirir. Bu nedenle, bu soruya kolaylıkla evet cevabı verilebiliyorsa, performans açıklığı çalışması gözden geçirilmelidir. Beklenen ve istenen durumların doğru belirlendiğinden emin olunursa, şirket vizyonu irdelenmeli ve şirketin önüne yeni ve daha yüksek bir vizyon konulmalıdır.

## PERFORMANS KRİTERLERİ

*Strateji sanatlarının, ilki ölçüm, ikincisi tahmin,  
üçüncüsü analiz, dördüncüsü dengeleme, beşincisi zaferdir.  
Sun Tzu*

Performans kriterleri, önceden belirlenen faaliyetlere bağlı olarak gerçekleşen sonuçların, yine önceden belirlenen amaç ve hedeflere ne ölçüde uyduğunu kontrol etmek üzere yapılan ölçümlerdir. Hedeflere doğru hareket edilip edilmediği, bu ölçüm sonuçları, daha önceden belirlenen performans kriterleri ile mukayese edilerek anlaşılır. Bu ölçümlerin yapılmadığı durumda, şirketin faaliyetleri sonucu, stratejik hedeflerine doğru hareket edip etmediği ve belli dönem sonunda stratejik amacına ulaşip ulaşmayacağı anlaşılabilir. Ölçümler, kolay ölçülebilir olmalıdır. Aynı zamanda, ölçüm yapanlar tarafından da ne yapıldığı hakkında fikir birliğine varılmış olmalıdır.

Yönetim etkinliğini ölçmek üzere performans kriterlerinin dikkatli bir şekilde takip edilmesi gerekir. Her bir stratejik hedef için en az bir tane performans kriteri belirlemelidir. Ayrıca tercih edilmesi halinde, her bir stratejik hedef için birer tane girdi, çıktı, sonuç, etkinlik ve mükemmellik kriteri oluşturulabilir. Bu kriterler yazıldığı sıraya göre, ölçümleri veya elde edilmeleri kolaydan zora doğru, faydalı olması bakımından ise daha az faydalıdan daha faydalıya doğru gider. Yani, bir etkinlik kriterini, bir girdi kriterine göre ölçmek nispeten daha zordur ama çok daha anlamlıdır. Aynı zamanda, daha çok kullanışlıdır.

### ***Girdi kriteri***

Girdi kriteri, bir hedefe ulaşmak için gerçekleştirilen faaliyetlerde kullanılan kaynak miktarı, veya hizmet talep eden müşterilerin sayısal verileridir. Bu kriteri ölçmek veya belirlemek kolaydır ancak hedeflere ulaşıp ulaşılamadığı konusunda bir fikir vermez.

Stratejik amacına ulaşmak üzere uygun üniversiteye girmeyi hedefleyen bir lise öğrencisi için örnek girdi kriterleri; ders çalışmaya ayırdığı zaman, öğrencinin zeka seviyesi, dersane için ayırdığı ekonomik kaynak, sınava giren öğrenci sayısı, ... olabilir.

Belirlediği hedefe ulaşmak üzere faaliyetler belirleyen bir şirket için örnek girdi kriterleri; belirlenen faaliyette çalışan personel sayısı, kullanılan araç sayısı, potansiyel müşteri sayısı, pazarlama elemanı sayısı, ... olabilir.

### ***Çıktı kriteri***

Çıktı kriteri, bir hedefe ulaşmak için gerçekleştirilen faaliyet sonunda üretilen ürün yada hizmetin miktarıdır. Çıktı kriterlerini ölçmek veya belirlemek, girdi kriterlerine göre nispeten daha zor olmasına rağmen daha kullanışlı kriterlerdir.

Üniversiteye girmeyi hedefleyen bir üniversite öğrencisi için örnek çıktı kriterleri, günde çözülen soru miktarı, sınavda çözülen soru sayısı, ... olabilir.

Şirketlerin tipik çıktı kriterleri; üretim miktarı, taşınan yolcu sayısı, yapılan ciro, açılan petrol kuyusu sayısı, ... olabilir.

### ***Sonuç kriteri***

Sonuç kriteri, bir hedefe ulaşmak için gerçekleştirilen faaliyetler sonunda, birim girdi başına çıktı veya çıktı maliyetidir. Bu kriter genellikle, ölçmek sureti ile değil, girdi ile çıktıları orantılama yapmak suretiyle bulunur.

Üniversite adayı öğrencimiz için tipik çıktı kriteri; birim zamanda çözülen soru miktarı, ... olabilir.

İşçi başına çimento üretimi, programcı başına ciro, deniz otobüsü başına taşınan yolcu, ..., tipik şirket sonuç kriterleri olabilir.

### ***Etkinlik kriteri***

Etkinlik kriteri, bir hedefe ulaşmak için gerçekleştirilen faaliyetler sonunda hedefe ne kadar ulaşıldığının göstergesidir.

Lise öğrencisinin, arzu ettiği aday üniversitelerden kaç tanesine girebilecek sonuç aldığı, onun etkinlik kriteridir.

Satış elemanlarının her biri için aylık ciro hedefleri belirleyen bir şirketin hedeflere ulaşma oranları, etkinlik kriteridir.

### ***Mükemmellik (kalite) kriteri***

Mükemmellik kriteri, bir hedefe ulaşmak için gerçekleştirilen faaliyetlerin sonunda üretilen ürün veya hizmetin beklentileri karşılama seviyesidir.

Tıp fakültesini hedefleyen bir lise öğrencisinin, herhangi bir tıp fakültesi yerine, ülkenin en iyi eğitim veren seçkin tıp fakültelerinden birini kazanıp kazanmaması, mükemmellik kriteridir.

Şirketler için her türlü müşteri memnuniyeti anketi sonucu, mükemmellik kriteri olarak değerlendirilebilir.

### ***Şirketler için performans kriterleri***

Şirketler için hedef performans kriterleri; büyüme, rekabet gücü, yaratıcılık, karlılık, kaynak kullanımı, sahibine katkı, müşteriye katkı, çalışanlara katkı, sosyal ortama katkı başlıkları altında gruplandırılabilir.

Büyümeyi stratejik bir hedef olarak belirleyen şirketler için; ciro olarak satış veya hacim olarak satışlardaki yüzde artış, uygun performans kriterleri olarak belirlenebilir.

Rekabet gücünü stratejik bir hedef olarak belirleyen şirketler için; pazar payı, marka farkındalığı veya marka tercihi uygun performans kriterleri olarak belirlenebilir.

Yaratıcılığı stratejik bir hedef olarak belirleyen şirketler için; ciro veya hacim olarak yeni ürünlerdeki satış veya son altı ayda yeni çıkarılan ürünlerin satışlarındaki yüzde artış, uygun performans kriterleri olarak belirlenebilir.

Karlılığı stratejik bir hedef olarak belirleyen şirketler için; yüzde olarak karlılık veya yatırımın geriye dönüş oranı, uygun performans kriterleri olarak belirlenebilir.

Kaynak kullanımını stratejik bir hedef olarak belirleyen şirketler için; yüzde olarak kaynak kullanımı ve sabit varlıkların satışa oranı, uygun performans kriterleri olarak belirlenebilir.

Ortakların karlılığını arttırmayı stratejik bir hedef olarak belirleyen şirketler için; yüzde pay başına kazanç veya fiyat/kazanç oranı, uygun performans kriterleri olarak belirlenebilir.

Müşteriye sağladığı katma değeri arttırmayı stratejik bir hedef olarak belirleyen şirketler için; rakiplere oranla fiyat, ölçülebilir ürün kalitesi veya müşteri memnuniyeti, uygun performans kriterleri olarak belirlenebilir.

Çalışanlara sağladığı katma değeri arttırmayı stratejik bir hedef olarak belirleyen şirketler için; ücretlerdeki artış yüzdesi, personel gelişimine ayrılan yüzde pay veya personel değişim hızı, uygun performans kriterleri olarak belirlenebilir.

## FAALİYET VE STRATEJİLER

*Rakipler sektörünüzü altüst ederken,  
sizin operasyon becerinizi arttırmanız,  
Roma yanarken keman çalmaya benzer.*

Gary Hammel

Stratejik planlamayı gerçekten stratejik yapan çalışma, hedeflere ulaşmak üzere gerçekleştirilen faaliyet ve stratejilerdir. Stratejik planlama süreci içinde belirlenen hedeflere nasıl ulaşılabileceği, onlara ulaşmak için neler yapılacağını belirlemek üzere, her bir hedef için ayrı ayrı faaliyetler ve stratejiler tanımlanmalıdır. Ulaşılması arzu edilen hedefler nispeten düşük tutulmuş ise, mevcut faaliyetleri iyileştirmek yeterli olacaktır. Ancak, arzu edilen hedefler daha yüksek tutulmuş ise, mevcut faaliyetleri iyileştirerek devam etmek yeterli olmayabilir. Bu durumda hızlı, farklı, yaratıcı çözümler, diğer bir ifade ile, stratejiler üretebilmelidir.

### ***Faaliyetler***

Açıklamaya önce faaliyetlerden başlayalım. Bu faaliyetler, halen devam eden veya daha önce belirlenmiş ama ihtiyaç olmadığı için başlanmamış faaliyetler olabilir. Ancak, hedefin performansında bir iyileştirme yapıldı ise, faaliyetlerin de iyileştirerek devam etmesi gerekir. Üniversite sınavlarına hazırlanmakta olan bir öğrenciyi ele alalım. Bu öğrenci, lise üçüncü sınıfta yüzde yetmişlik bir başarıya ulaşmak için günde ortalama dört saat test sorusu çözmeye zaman ayırıyorsa, lise son sınıfta yüzde seksenlik bir başarıya ulaşmak üzere, test sorusu çözme faaliyetini iyileştirerek devam etmelidir. Bu iyileştirme birkaç şekilde olabilir; çalışma saatini arttırabilir, günlük çözdüğü test sorusu sayısını arttırabilir veya çalışma yerini daha sessiz bir ortama taşıyabilir.

Kendisine Türkiye şampiyonu olmak gibi bir hedef koyarak, bu hedefe günde ortalama sekiz saat çalışmak sureti ile yıl sonunda ulaşabilen bir atleti ele alalım. Vizyonuna giden yolda, Avrupa şampiyonu

olmak gibi yeni bir hedef koyarsa, daha ulaşılmaz olan bu hedefe ulaşmak üzere günlük çalışma programını hem kalite, hem de sayısal olarak iyileştirmelidir. Bu kapsamda, çalışma temposunu arttırmalı, çalışma saatini arttırmalı, daha iyi bir ortamda antrenman yapmalı, beslenmesine daha çok dikkat etmeli, gerekiyorsa antrenörünü değiştirmelidir.

Daha yüksek bir hedefe, faaliyetlerinizi hiç iyileştirmeden ulaşabileceğinizi düşünüyorsanız, bir önceki hedefinizi düşük tutmuşsunuz demektir. Bir atlet, günlük faaliyet programını hiç iyileştirmeden, bir önceki sene Türkiye şampiyonu olduktan sonra, bu sene de Avrupa şampiyonu olabiliyorsa, geçen sene Türkiye şampiyonluğu hedefini düşük tuttuğunu veya geçen seneyi boşa geçirdiğini söyleyebilmek mümkündür.

‘Bir yuva sahibi olmak üzere, gelirlerini arttırma’ stratejik amacına ulaşmak isteyen bakkal dükkanı sahibi babanın, bu yıl ki hedeflerinden birinin ‘satış cirosunu yüzde yirmi arttırma’ olduğunu kabul edelim. Bu hedefe ulaşmak için dükkandaki ürün çeşitlerini arttırmak, müşteri memnuniyetini daha iyi düzeye çıkarmak, reklamlara ağırlık vermek gibi bir seri tedbir alınacaktır. Bir sonraki sene yeni hedef olarak ciroda yüzde otuzluk bir artış öngörülmesi halinde, mutlaka hem ürün çeşidindeki artış için, hem müşteri memnuniyeti için, hem de reklam harcamalarında ilave faaliyetlere ihtiyaç vardır. İçinde bulunulan faaliyetleri kalite veya miktar olarak arttırmadan hedeflerin yükseleceğini beklememek gerekir. Aynı faaliyetlere devam ederken de, hedef performanslarında yükselme olabilir. Ancak, bu durum çevreyi yeteri kadar analiz edememekten veya rakipler arasındaki olağandışı bir gelişmeyi değerlendirememekten kaynaklanabilir.

Benzer şekilde, şirketler de stratejik amaç ve hedefleri ile performans kriterlerini belirledikten sonra, bu hedeflere ulaşabilmek üzere faaliyetlerini tanımlamalıdır. Bir önceki sene, yüzde beş olarak belirlediği satış hacmine ulaştıktan sonra, yeni satış hacminde yüzde onluk bir artış hedefleyen bir şirket, geçen seneki faaliyetlerini listelemeli, ancak bu faaliyetlerde mutlaka iyileştirmeler yapmalı veya yeni

faaliyetlere başlamalıdır. Bu faaliyetler arasında, satış elemanlarının sayısını ve kalitesini arttırmak, onlara yeni bireysel hedefler göstermek yanında, bilinen ancak bir nedenle henüz faaliyete geçirilmemiş olan yeni satış kanalları da faaliyetlerine başlamalıdır.

Bu noktada, hedeflerdeki artış oranları ile, faaliyetlerdeki kaynakların artış oranları arasında doğrusal bir ilişki olmadığını hatırlatmakta fayda vardır. Örneğin, bir usta bir otomobilin motorunu on saatte indirip, onarır, monte edebiliyorsa, belki iki usta bu işi sekiz saatte yapabilir ama on usta aynı işi bir saatte bitiremez.

Kullanılan kaynağın yeterli olup olmadığını anlamak üzere, performans kriteri, hedef süreden daha sık olarak ölçülmeli ve gerekiyorsa kullanılan kaynaktan düzeltmeler yapılabilir. Örneğin; yıllık olarak satış hacminde yüzde on gibi bir artışın hedeflenmesi halinde, satış ve pazarlama departmanında iyileştirmeyi takiben satış hacmi periyodik, örneğin aylık, olarak ölçülmelidir. Performansın beklenenin altında seyretmesi halinde, kullanılan kaynak, kalite veya sayısal olarak, arttırılmalıdır. Kaynak arttırımına bütçenin uygun olmaması durumunda ise, çok daha karmaşık bir durumla karşı karşıya kalırız. Bu durumda ise, geriye dönüp, önce hedeflerimizi veya daha da geriye gidip stratejik amacımızı kontrol etmeli ve revize etmeliyiz. Bunun yanında, strateji üretmek üzere yaratıcı gücümüzü de harekete geçirmeliyiz.

### ***Stratejiler***

Hedefler kabul edilebilir düzeyin çok üzerinde belirleniyor veya belirlenen hedeflere bilinen faaliyetleri iyileştirmek veya kullanılan kaynakları arttırmak sureti ile ulaşılamayacağı düşünülüyor ise, artık strateji üretme ihtiyacı ile karşı karşıyayız demektir. Hedefe, hızlı, farklı, yaratıcı çözümler üreterek çok hızlı ve verimli bir şekilde ulaşmak olarak tarif ettiğimiz stratejiler, kişi veya kurumların en kıymetli kaynağıdır.

'İyi bir tasarımcı olmak üzere, iyi bir üniversiteye girmek' stratejik amacına sahip üniversite öğrencisi, bu hedefine üniversite sınavına çok

yoğun bir şekilde çalışarak ulaşabilir. Ancak, milyonlarca öğrencinin sınava girdiği, onbinlerce öğrencinin aynı üniversiteyi hedeflediği bu ortamda hedefine ulaşması çok zor ve risklidir. Aynı öğrenci, lisede hazırladığı bir tasarım çalışmasını uluslararası bir sempozyuma gönderip, kabul ettirebilir, gidip bildirisini sunabilir ve orada tanıştığı, örneğin; ABD'deki ünlü bir üniversite öğretim görevlisi ile temasını artırarak, aynı okuldan burs kazanabilir. İşte, derslerine çok çalışmak bir faaliyet iken, stratejik amacına böyle bir burs ile ulaşabilmek stratejidir. Vizyonuna böyle bir strateji üreterek ulaşmak isteyenlerin tamamının bunu gerçekleştiremeyeceği açık bir gerçektir, ancak gerçekleştirenler bunu düşünenler arasından çıkacaktır.

Geçenlerde, strateji üretmek sureti ile lider bir üniversiteden burs kazanmak ile ilgili güzel bir örnek yaşadık. Sabancı Üniversitesinden mezun olan 22 yaşındaki Ece Kamer, kendi geliştirdiği yapay zeka projesi ile Harvard'dan burs kazandığını gazetelerden keyifle okuduk. Öğrencinin kendisi, bu davranışının adını strateji koymasa da, başardığı şey güzel bir strateji örneğidir. Ailesinin ekonomik durumu iyi olan başarılı bir öğrencinin Harvard'da okuması zor değildir. Ekonomik durumu okulun aidatlarını ödeyebilecek kadar iyi olan, ancak derslerinde okulun istediği standardı yakalayamayacağını düşünen bir öğrencini, okulun standartlarını yakalamak üzere derslerinde daha başarılı olmaya çalışması ve böylece okulun standartlarını yakalaması operasyon becerisidir. Harvard gibi bir lider üniversitenin dikkatini çekecek bir proje hazırlamak ise, strateji üretmenin ta tendisidir.

'Dünya şampiyonu olmak' vizyonuna sahip olan ve branş olarak maratonu seçen bir sporcu yıllar boyu bütün gücü ile çalışsa dahi, rekabetin çok yoğun olması nedeni ile, bu hedefine hiçbir zaman ulaşamayabilir. Dünyada kaç atlet maratonda mücadele ediyor ve bu atletlerden sadece yüzde kaç dünya şampiyonu olma vizyonuna ulaşabilmiştir? Bunu bilmiyorum ama, bu yüzdenin çok düşük olduğunu tahmin ediyorum. Çünkü, ulaşılacak hedef sayısı sabit, bu hedef için mücadele edenlerin sayısı çok fazla ise, rekabet çok yoğun demektir. Oysa, rekabetin nispeten daha az olduğu bir ortam bulup, o ortamda dünya şampiyonluğunu yakalamak müthiş bir stratejidir. Dünya bilardo

şampiyonumuz Semih Saygıner, böyle bir strateji üretebilmenin canlı bir örneğidir. Televizyonlardaki bütün söyleşilerini zevkle izlediğim Saygıner'in bu başarıya kolay ulaştığını söylemiyorum. Bu başarının arkasında da müthiş bir mücadele ve yılların birikimi olduğu açıktır. Ancak, Saygıner eğer bu kadar stratejik bir spor dalı seçmese idi, belki de daha fazla mücadele verse dahi, dünya şampiyonu olamayabilirdi.

'Dünya şampiyonu olma' vizyonuna sahip bütün atletler, aylar ve yıllar boyunca çalışmalarına devam ederler. Aşırı rekabet nedeni ile, bu vizyonuna hiçbir zaman ulaşamayacağını hisseden bir atlet te, kendisine göre 'müthiş' bir strateji geliştirebilir: 'doping yapmak'. Bu atleti, testlerde ortaya çıkabilecek olan bir doping ilacını kullanmaktan sportif yasalar önler. Oysa aynı atleti, tespit edilemeyen ancak doping kapsamına giren bir ilacı kullanmaktan kendi değerleri korur. Sporun temel değerleri üzerine kendi değerlerini mükemmel bir şekilde ilave eden bir atlet, hiçbir zaman bu hileye baş vurmayacaktır.

'Yuva sahibi olmak üzere, satışlarını arttırma' stratejik amacı ile hareket eden bir bakkal dükkanı sahibi, bu amacına mevcut faaliyetlerini iyileştirerek ulaşabileceği gibi, strateji üreterek, örneğin; 24 saat evlere servis yapmaya başlayarak ta ulaşabilir.

Yapılan bir işe bakılarak, 'bu iş bir faaliyettir' veya 'bu bir stratejidir' demek te çok kolay değildir. Ancak, hızlı, farklı, yaratıcı çözümlere bağlı olarak oluşturulan faaliyetlere strateji denebilir. Stratejilerin bir başka özelliği de, faaliyetlere nazaran daha yüksek getirisi olmasıdır. Örneğin; söz konusu bakkalın evlere servise başlamasını bir faaliyet olarak değerlendirmek te, bir strateji olarak değerlendirmek te mümkündür. Bir faaliyet, hedefe ulaşmak üzere hızlı, farklı ve yaratıcı bir çözüm olduğu düşünülüyor ve getirisi ciroyu fark edilebilir bir miktarda arttırabiliyor ise, bu faaliyet bir strateji olarak adlandırılabilir.

Şirketler de, hedeflerine ulaşmak üzere, faaliyetlerini belirlemeli, bu faaliyetleri iyileştirerek yapmaya devam etmeli, aynı zamanda hızlı, farklı, yaratıcı çözümler üretmek üzere zihinsel faaliyetler içinde olmalıdır. Bu zihinsel faaliyet esnasında, şirketin güçlü ve zayıf yanları

ile, dış dünyadaki fırsatlar ve tehditler sürekli göz önünde tutulmalıdır. Ani gelişen bir olay, sektörde bir değişime sebep olabilir. Bu değişim, yeni fırsatlar ortaya çıkarır. Bu fırsatlar da, şirketin güçlü yanları ile ilişkilendirilmek sureti ile değerlendirilir. Böylece, farklı ve etkin bir şekilde hedefe ulaşılabilir. İşte, strateji budur.

Rutin faaliyetler, strateji üretiminin düşmanıdır. Genelde, hedeflere, mevcut faaliyetleri iyileştirmek üzere o kadar odaklanır ve dikkatimizi yoğunlaştırırız ki, strateji üretmeye zaman ayıramayız. 'Bu iş başka türlü yapılamaz' düşüncesi de strateji üretme konusunda ciddi bir engeldir. Bu nedenle, şirketlerin ve kurumların tepe yöneticileri, faaliyetleri sürekli iyileştirme konusunda çaba sarf ederken, aynı zamanda çalışanların strateji üretme gücünü sürekli olarak harekete geçirmelidir. Faaliyetlerin giderek daha iyi yapıyor olması, bu konuda bir strateji üretmenin önünde engel değildir. Ancak, daha büyük başarılarla strateji üretilerek ulaşılabilir.

Şimdi tekrar, örneğimiz olan lise öğrencisine dönelim. 'İyi bir tasarımcı olmak üzere, doğru üniversiteye girme' stratejik amacına sahip bu öğrencinin önünde iki ana yol olduğunu gördük. Sınavlara rakiplerinden daha fazla çaba harcayarak hazırlanmak veya uluslararası bir sempozyum sayesinde bir üniversitenin dikkatini çekerek, seçkin bir üniversitede burs elde etmek. Zaman başta olmak üzere, kaynakları kıt bu öğrenci, bu zamanını ne yaparak değerlendirsin?. Üniversite sınavına hazırlanırsa, sempozyuma hazırlık için zamanı yok, sempozyuma hazırlanırsa, üniversiteye yeterli derecede hazırlanamıyor. Parasını üniversite kursuna yatırırsa, sempozyuma gidemiyor, parası ile sempozyuma gitmek için uçak bileti alsaydı, iyi bir kursa gidemiyor. Ne zor bir durum, değil mi?

Hedefe faaliyetleri iyileştirerek ulaşmak istiyorsak, başarı seviyemiz faaliyete ayırdığımız kaynak ile orantılı olarak artar. Daha pahalı, dolayısı ile daha iyi olması beklenen bir kursa gidersek, başarı derecemizin daha iyi olması beklenir. Daha iyi kurs, daha iyi başarı demektir. Aynı şekilde, sınava hazırlanmak için ayırdığımız zamanı artırarak ta, sınavda daha başarılı olmayı bekleyebiliriz. Nispeten daha garanti bir yöntemdir ama

başarı seviyesi sınırlı olacaktır. Oysa, belirlenen stratejilere yatırım yapmak daha yüksek risk içerir ama getirisi de daha yüksek olabilir. Örneğin; sınava hazırlanmak yerine bütün gücümüz ile kendimizi gösterme fırsatı bulabileceğimiz sempozyuma hazırlandığımızı farz edelim. Eğer herşey yolunda giderse, sempozyuma gider, orada bir hoca ile tanışır, ilişkiler ilerletilebilir ve onun tavsiyesi ile, o hocanın üniversitesinde bir burs bulunabilir. Bu durum, dünyanın en seçkin üniversitesinde ücret ödemediğim okumak ve vizyona kolayca ulaşmak demektir. Peki, deliler gibi hazırlandığınız sempozyuma iki hafta kala sempozyumun iptal edildiğini öğrenirseniz durum ne olur? Ayrıca, sizin sunumunuzun son güne kalması nedeni ile sizi sadece beş altı ilgisiz kişinin izlediğini görürseniz veya herşey iyi gittiği ve sizin önemli bir kişi ile tanışıp, yazışmaya başladığınızı ancak o üniversitenin sizin istediğiniz konuda bursu olmadığını öğrendiğinizde neler hissedersiniz? Tam bir felaket. Bu nedenle, stratejiler, rutin faaliyetlere nazaran daha yüksek risk içerirler, ancak getirileri de bu risk ile orantılı olarak daha yüksek olacaktır. Göze alınan risk artıka, potansiyel getiri de artacaktır.

Çözüm olarak, kaynaklarımız yeterli ise, hem faaliyetleri iyileştirerek hedeflere ulaşmaya çalışmak, hem de strateji üretmeye çalışmak en idealidir. Ancak, herşey çok yoğunlaşmadan ve kaynaklar müsait iken, strateji üretmeye gayret etmek ve üretilen stratejileri uygulamak, hedefe ulaşma süresi yaklaştıkça, yüksek risk içeren stratejilerden vazgeçerek, faaliyetleri iyileştirmeye yönelmek te uygun bir tarz olarak benimsenebilir.

Strateji, sadece kişi veya kurumun kendisi tarafından üretilebilir, dışarıdan strateji almak veya bulmak mümkün değildir. Strateji üretme gücü, kurumların en önemli kaynağıdır ve her türlü kaynağa dışarıdan ulaşabilen kurumlar, dışarıdan strateji bulamazlar. Şirketleri güç durumdan kurtarmaya çalışan yönetim danışmanlarını veya yönetim danışmanlık kurumlarını, bunun bir istisnası olduğunu düşünürseniz, yanılırsınız. Yönetim danışmanlık şirketleri, danışmanlık yaptıkları şirketlere çok iyi pazar ve çevre analizi yapabilirler. İçinde bulunulan şartlarda yapılması tavsiye edilenleri yönetim kitaplarından toplayıp, rapor haline getirebilirler ancak gerçek anlamda strateji üretmezler,

üretmezler. Çok yaratıcı stratejiler üretebilseler dahi, bu stratejiler yüksek risk içerdiğinden, genelde, şirket yöneticileri tarafından benimsenmez ve uygulanmaz. Yönetim danışmanlık şirketi, hem prestij, hem de müşteri kaybedebilir. Yoğun bir şekilde tavsiyelerde bulunan bir yönetim danışmanının aslında kendi stratejik amaç ve hedefini gerçekleştirmeye çalıştığını da hiç aklımızdan çıkarmamalıyız.

Seminerlerim esnasında 'kurum dışından strateji üretilemez' yaklaşımına bir itiraz da, IMF ve Dünya Bankası'nın Türkiye için strateji ürettikleri düşüncesinden geldi. Bu kurumların ülkemiz için stratejiler ürettikleri, dolayısı ile 'bir kuruma, kurum üyeleri dışından strateji üretilemez' düşüncesinin doğru olmadığı görüşü ile çok sık karşılaştım. Oysa, IMF ve Dünya Bankası asla Türkiye için strateji üretmiyor, kendi stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmak üzere, belirledikleri faaliyetleri yerine getiriyor. Büyük bir olasılıkla, Türkiye'nin geri ödediği borç miktarı da onların performans kriterleri arasında. Dolayısı ile, bütün yaptıkları kendi performans kriterlerini yakalamaya çalışmaktan ibarettir. Bu durumu bir fırsat olarak değerlendirip, ülke olarak biz de stratejik amaçlarımızı gerçekleştirebilirsek, bu da bizim ülkemizin kazancı olacaktır.

### ***Ani gelişen stratejiler***

Bir kurumda strateji sadece stratejik plan süreci içinde ortaya çıkmaz. Kurumun, stratejik planı olması veya olmamasından bağımsız olarak, kurum elemanları ani stratejiler de üretebilirler. Ani ortaya çıkan strateji ile karşı karşıya kalındığında, bu stratejilerin kurumun stratejik amaç ve hedeflerine hizmet edip etmediğine bakılmalıdır. Kurumu stratejik amaç ve hedefine götüren, performans kriterlerini çok hızlı yerine getirebilecek stratejiler, bu kitabın STRATEJİK TERCİH bölümündeki soruları ile sorgulanmalı ve başarı ile geçen stratejiler gecikmeden hayata geçirilmelidir.

Şirket veya kurumlar, çok ender olsa da, kurumun vizyonunu dahi yeniden sorgulayacak stratejiler ile karşılaşabilirler. Böyle bir durumda, kurumun liderinin sezgileri son derece önemlidir. Liderin entellektüel

seviyesi, bakış açısı ve risk alma isteksizliğine bağlı olarak, kurumun vizyonunu bile değiştirmesine neden olacak stratejiler kolaylıkla gözden kaçırılabilir.

Kurum çalışanlarının ortaya çıkarabileceği ani gelişen stratejileri uygun şekilde değerlendirebilmek için, kurumun sağlıklı bir bireysel öneri sistemi olması, son derece önemlidir. Kurumun hiç tahmin etmediğimiz bir elemanın, birgün, müthiş bir strateji ile kurum yöneticisinin karşısına çıkmayacağını, kimse garanti edemez. Bu fikrini rahatlıkla aktaracak uygun bir ortamın olmaması nedeni ile de, fikir yok olup gidebilir. Orta büyüklükteki bir şirketler grubumuzun yönetim kurulu başkanının bana **'bizim elemanlardan yaratıcı fikir çıkmıyor. Senelerdir bireysel öneri sistemimiz var ama birkaç ufak tefek öneri dışında hiç öneri gelmedi'** dediğini biliyorum. Be de kendisine **'Peki siz hangi konularda kendilerinden öneri bekliyorsunuz?'** soruma ise cevap veremedi. Siz, stratejik amaç ve hedeflerinizi net bir şekilde çalışanlar ile paylaşmazsanız, onlar sizin hangi konularda öneriler beklediğinizi nasıl bilebilirler ki?.

### **Stratejik tercih**

Ürettiğimiz her stratejiyi uygulamamız ve hayata geçirmemiz tabii ki mümkün değildir. Kişi ve kurumlar, ürettikleri strateji alternatifleri arasında sağlıklı değerlendirme yapabilmek ve 'en iyi' stratejiyi seçebilmek için, belirli kriterler oluşturmak ve bunlara bağlı olarak stratejiler arasından tercihlerini yapabilmek zorundadırlar. Belirlenen stratejiler arasında tercih yapabilmek için seçilebilecek kriterlerden bazıları; risk derecesi, maliyet, getirinin büyüklüğü, getirinin hızı, olabilir.

'İyi bir tasarımcı olmak üzere, iyi bir üniversiteye girme' hedefine sahip örnek öğrencinin önünde üç strateji alternatifi olduğunu kabul edelim. Bunlar, Türkiye'deki ulusal bir sempozyuma bildiri vererek katılmak, Tokyo'da uluslararası bir sempozyuma bildiri vererek katılmak ve iyi bir yüzücü olması nedeni ile, bu güçlü tarafını kullanarak uygun bir üniversitede burs araştırması gibi üç strateji geliştirmiş olsun. Bu durumda tercih kriterleri; risk, maliyet ve potansiyel getiri olabilir.

Türkiye'deki sempozyum alternatifi nispeten düşük risk ve düşük maliyet içermesine rağmen potansiyel getirisi de düşük olabilir. Uluslararası sempozyum alternatifi, yüksek risk ve maliyet içerir, ancak potansiyel getirisi de çok yüksek olabilir. Burs araştırma alternatifi, çok düşük risk ve, zaman hariç, düşük maliyet içerir, ancak potansiyel başarı seviyesi, diğerlerine göre daha düşüktür. İyi bir strateji zaten bize düşük risk, yüksek getiri sunmak sureti ile, kendisini hemen belli eder.

Stratejilerin yüksek risk içermesi ve getirileri yüksek olmasına rağmen, bu getiriye ulaşma olasılığının düşük olması nedeni ile, kişi ve kurum olarak strateji üretebildiğimiz halde, genelde bunları uygulamaktan vazgeçer ve mevcut faaliyetlerimizi iyileştirerek başarılı olmaya çalışırız.

### ***Seçilen stratejilerin irdelenmesi***

Belirlenen kriterlere bağlı olarak tercih edilen bir stratejinin, uygulamaya konmadan önce, aşağıdaki sorulara uygun olarak irdelenmesinde fayda vardır.

- Kurumun hedefine ulaşmasını sağlar mı?

Tercih edilen strateji, doğru bir şekilde uygulandığında, hedef için belirlenen performans kriterinin yakalanabilmesi önemlidir. Başarı ile uygulanması halinde bile hedef performans kriteri yakalanamıyor ise, stratejinin uygulamaya başlanması için tekrardan düşünülmelidir.

- Kurumun değerlerine uygun mu?

Ortaya çıkarılan ve kriterlere bağlı olarak tercih edilen bir stratejinin, uygulamaya konulmadan önce, kurumun değerleri ile çatışıp çatışmadığının da değerlendirilmesi gerekir. Aralarında çelişki olması halinde, kurumun değerleri yerine, stratejiden vazgeçmek uygun bir karar şeklidir.

- Kurumun zayıf yanları ciddi bir engel oluşturuyor mu?

Stratejilerin uygulama süreci içinde, kurumun belirlenmiş zayıf yanlarının etkili olup olmayacağını öncelikli olarak dikkate alınması gerekmektedir.

- Ciddi çevresel tehditleri karşılayabiliyor mu?

Çevre, bütün dünyada giderek artan oranda önemli olmaya başlamıştır. Bu nedenle, özellikle şirketlerin, belirlediği stratejileri, hayata geçirilmesinden önce, çevresel bir sorun çıkarıp çıkarmayacağını da irdelemelerinde fayda vardır.

- Başarısızlığın ve kısmi başarının sonuçları nelerdir?

Bütün stratejiler belirli ölçülerde risk içerirler. Bu nedenle, belirlenen stratejinin başarısız veya kısmi başarılı olması halinde, kuruma ne tür etkileri olduğu, stratejinin uygulama aşamasından önce değerlendirilmelidir. Örneğin; üniversite sınavlarına çalışmak yerine, uluslararası platformda kendini göstermek sureti ile seçkin bir üniversitede burs elde etme stratejisini benimseyen öğrenci, başarılı olamaması halinde, bütün gücü ile sınavlara çalışıp becerilerine bağlı bir üniversiteye girme şansını da kaybedebilir.

- Rakiplere göre bir rekabet avantajı sağlıyor mu?

Rakiplere göre sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağlama olasılığı yüksek olan bir strateji, kişi ve kurumlara büyük avantaj sağlar.

- Uygulanabilir mi?

Bir stratejinin uygulanabilir olup olmadığını, onu uygulamaya koymadan önce irdelemek son derece önemlidir.

- Ortakların reaksiyonları neler olabilir?

Belirlenen stratejilere ortakların reaksiyonu çok farklı olabilir. Bu nedenle, stratejileri hayata geçirmeden önce, ortakların muhtemel reaksiyonları da dikkate alınmalıdır. Örneğin; olağanüstü sonuçları olacağını düşündüğünüz bir yatırımı, nakit gelire ihtiyacı olan bir ortak tercih etmeyebilir.

- Potansiyel ödüller nelerdir?

Stratejilerin, başarısız olmaları halinde ne tür sonuçlar yaratacağı kadar, başarılı olmaları halinde ne tür getirileri olacağını irdelemek te

önemlidir. Potansiyel ödülün büyüklüğü, göze alınabilecek riskin miktarını da yükseltebilir.

**VARSAYIMLAR VE ALTERNATİF PLANLAR**

*Ümitsizseniz ümit 'siz'siniz,  
Çaresizseniz çare 'siz'siniz.  
Behçet Necatigil*

Stratejik planlama süreci, stratejik amaç ve hedeflere ulaştıkça, yeni stratejik amaç ve hedefler ile, vizyona yaklaşıncaya kadar devam eder. Vizyonun ulaşılabilir olduğu hissedildiğinde ise, yeni bir vizyon tanımı ile, aynı süreç tekrarlanır. Bu sürecin önemli sorularından birisi de, stratejik planın ne zaman geçerliliğini yitireceğidir.

***Varsayımlar***

Stratejik planı geçersiz kılacak veya tümü ile değiştirmek gerekecek bir durum var mıdır?. Devam ettiği sürece mevcut stratejik planlamanın geçerliliğini koruduğu şartlara 'Varsayımlar' denir. Belirlenen varsayımlardan birinin değişmesi halinde, stratejik planlama tamamen değiştirilmeli veya yeniden hazırlanmalıdır. Varsayımlar, ortaya çıkma olasılıkları düşük, ancak ortaya çıkmaları halinde etkileri yüksek olabilecek durumlar olarak ta tarif edilebilir.

'İyi bir doktor olma' vizyonu ile stratejik plan yapan bir lise öğrencisinin birkaç sene süre ile bir tıp fakültesini kazanamaması halinde, o öğrenci için stratejik planı vizyonundan itibaren değiştirme zamanı gelmiştir. 'Havayolu taşımacılığında pilot olma' vizyonu ile seçkin bir üniversitenin bilgisayar bölümünde okuyan ve üniversiteden mezun olduktan sonra ABD'de pilot okuluna gitmeyi hedef olarak belirleyen bir öğrencinin, bir nedenle, kalıcı bir işitme kaybı rahatsızlığı olması halinde, bu öğrencinin de stratejik planı, vizyondan itibaren gözden geçirmesi zamanı gelmiştir. Ancak, 'hiçbir zaman çok geç değildir' felsefesinden hareketle, bu şartlarda dahi ısrarla hedefe ulaşmak üzere mücadele edilmesi halinde, bu durum da saygı ile karşılanmalıdır. Çünkü, çocuklukta hayal ettiği bir mesleğe ellili yaşlarda ulaşabilen veya kalıcı

olduğu söylenen bir rahatsızlığı inatla takip ederek, bir şekilde, iyileştirebilenlerin sayısı az değildir.

Stratejik plan yapan bir kişi, stratejik planını hangi şartlar ortaya çıktığında baştan hazırlayacağını da tanımlamalıdır. İşte tanımlanan bu şartlara stratejik planın varsayımları denir. Stratejik planın hazırlanma süreci içinde belirlenen varsayımlardan birinde oluşacak köklü bir değişim ile karşılaşıldığında, stratejik planı kökten değiştirme konusunda tereddüt edilmemelidir.

Şirketlerin stratejik planları için, 'sektöre kural koyucu bir rakip girmeyecek' tipik bir varsayım olabilir. Mobilya sektörünü yakından incelediğimizde, ikea gibi oyunun kuralını değiştiren bir rakibin pazara girmesi ile birlikte, mobilya üretici şirketlerimizin stratejik planlarını değiştirme veya en azından revize ihtiyacı ortaya çıkmıştır.

Belediyelerin stratejik planlarında, 'Belediyenin sınırlarında veya belediye yasasında köklü bir değişiklik olmayacak' tipik bir varsayımdır. Çünkü, belediyenin, herhangi bir nedenle, bir başka belediye ile birleştirilmesi veya belediye yasasında köklü bir değişiklik olması halinde, mevcut stratejik planın tamamen ortadan kalkacağı açık bir gerçektir.

### ***Alternatif planlar***

Varsayımların ortaya çıkma anı, genelde, kriz anıdır. Krizi çözme sürecinin yoğun bir çalışma gerektirmesi nedeni ile, yeni stratejik planın hazırlanması için uzun bir süre zaman ayıramayabilir. Bu nedenle, stratejik plan hazırlandıktan sonra, belirlenen varsayımlara bağlı olarak, her varsayım için, basit dahi olsa, bir alternatif plan hazırlanmalı ve kriz süresi, daha önce hazırlanmış bu alternatif planın uygulanması ile geçirilmelidir. Stratejik planını, 'uygulanma süresi içinde ciddi bir ekonomik kriz yaşanmayacak' şeklinde varsayım içeren, bir şirket ele alalım. Bir gecede ortaya çıkabilecek bir ekonomik krizde, hayatta kalabilmek için mücadele edildiğinden, stratejik planın yenilenmesi için zaman bulunamayabilir. Bu nedenle, ciddi bir ekonomik kriz ile karşılaşılması halinde neler yapılacağı, bir alternatif plan olarak

hazırlanmalı ve böyle bir kriz ile karşılaşıldığında da hemen alternatif planın uygulanmasına başlanmalıdır. Krizin kontrol altına alınması ile birlikte de, stratejik plan yenilenmelidir. Varsayımlardaki değişiklikler ortaya çıkan bir krizin ortadan kalkmasından sonra, genelde, stratejik plandaki eski duruma dönülemez. Bu nedenle, krizi takiben eski stratejik planı uygulamaya çalışmakta ısrar edilmemelidir.

Türkiye'nin Avrupa Birliği'ne girememesi halinde oluşabilecek 'olumsuz' ekonomik ortamda nasıl hareket edeceklerine, şirketler önceden karar verebilmeli ve şimdiden uygun alternatif planlamalarını yapmalıdır. Avrupa Birliği'ne girebilirsek, bu bütün kurumlar için olumlu olacaktır, ancak Avrupa Birliği'ne giriş sürecimiz ani gelişen bir kriz yüzünden engellenirse, bu krizi faydaya dönüştürebilenler, bu alternatif planlarını daha önceden hazırlayanlar arasından çıkacaktır.

Birey ve aile olarak da, stratejik planımızda tanımladığımız varsayımların devam etmemesi durumuna göre alternatif planlar önceden oluşturulabilmelidir. 'İyi bir kaptan pilot' vizyonu ile hareket eden bir genç, uçuş okuluna devam süreci içinde kalıcı bir sağlık sorunu ile karşılaştığında, 'Pilot olmak için sağlık durumum uygun olacak' varsayımı sağlanmamış olur. Bu durumda, vizyonu dahil, stratejik planını gözden geçirmeli ve daha önceden belirlediği alternatif planı uygulamaya koymalıdır. Bu durum, vizyona ulaşılamayacağının anlaşılması ile ortaya çıkan moral bozukluğunu da bir ölçüde azaltacaktır.



## BÜTÇE İLE STRATEJİK PLAN İLİŞKİSİ

*Üst yönetim tarafından benimsenmeyen stratejik planlama çalışması, kaynak israfıdır.*

Birçok arkadaşımız, başarı için öncelikle paraya ihtiyaç olduğunu söyler. Bu arkadaşlarımız, kendisinin birçok planı olduğunu ancak bu planları gerçekleştirecek yeteri kadar parası olmadığını düşünür. Oysa, hiçbir kişi veya kurumun parasal kaynağı sonsuz değildir. Bu nedenle, başarıya, sahip olunan parasal kaynak ile ulaşma zorunluluğu vardır.

Stratejinin tanımlarından biri de; kıt kaynaklar ile ideali yakalama becerisidir. Bu tanımdan hareket edildiğinde, kıt kaynaklar, stratejiler üretmeyi ve dolayısı ile başarılı olmayı önleyen bir engel olmaktan daha çok, strateji üretmenin itici gücüdür.

Kaynaklarınız arttıkça, veya kaynaklarınızla orantılı olarak vizyonunuz, dolayısı ile stratejik amaç ve hedefleriniz aşağı indikçe, sizin veya kurumunuzun strateji üretmeye olan ihtiyacı da azalacaktır. Tersine olarak, idealler yüksek, kaynaklar çok kısıtlı ise, strateji üretmeye olan ihtiyaç artacaktır.

'İyi bir doktor' olma vizyonuna sahip, varlıklı bir ailenin çocuğunu tekrar ele alalım. Derslerinize daha iyi çalışarak, diğer bir ifade ile, içinde bulunduğunuz faaliyetleri daha iyi yapmak sureti ile, dünyanın herhangi bir yerindeki seçkin ve paralı bir üniversiteye girebilir ve olağanüstü bir strateji üretmeye ihtiyaç duymaksızın vizyonunuza doğru ilerleyebilirsiniz. Stratejiye olan ihtiyaç, aynı ideale daha kıt kaynaklara sahip bir ailenin çocuğu olduğunuzda, çok daha fazla artar. Kursu gidecek veya özel ders alacak kadar mali gücü olmayan bir çocuğun, benzer vizyona ulaşması için, çok daha fazla yaratıcılık içeren stratejiler üretmeye ihtiyacı vardır.

Aynı durum aileler için de geçerlidir. Parasal kaynakları başta olmak üzere, kaynakları ile orantılı stratejik amaçları ve hedefleri olan

ailelerin strateji üretmeye ihtiyacı yoktur. Holding sahibi bir iş adamının dünya turu yapmak gibi bir hedefine ulaşması, sadece bir dizi faaliyet gerektirir. Oysa, iş adamının 'tekne ile dünya turu yapma' hedefi, vasat gelir düzeyine sahip bir orta kademe yöneticinin vizyonu olabilir. Tekne ile dünya turu, dar gelirli bir çalışanın ise vizyonu dahi olamaz, belki ancak hayallerini süsler. Dar gelirli bu şahıs, isterse 'tekne ile dünya turu' yapmayı vizyonuna taşıyabilir ve hiç kimsenin de 'sen böyle bir vizyona sahip olamazsın' deme hakkı yoktur. Tabii ki, gelir düzeyi düştükçe, strateji üretmeye olan ihtiyaç da artar. Yanlış hatırlamıyorsam, bana imzaladığı seyahat anıları kitabını keyifle okuduğum Sadun Boro, dünya turu seyahatini gerçekleştirmek için birkaç kurumu sponsor olmaları için ikna etmek zorunda kalmıştı. Bu durumda, uygun kurumlar seçebilmek ve onları sponsor olmaya ikna edebilmek, gerçekten strateji gerektirir.

Bireyler ve aileler, gelir düzeylerine uygun stratejik amaç ve hedefler belirlemek sureti ile, strateji üretmeye ihtiyaç duymadan yaşayabilirler. Ancak, şirketlerin böyle bir şansları yoktur. Ekonomik yapıları ne olursa olsun, kar amaçlı şirketler, içinde buldukları sektör ortalamasının üzerinde kar etmeli ve büyümelidirler. Bu nedenle, kabul edilebilir aralıklar ile, strateji üretemeyen şirketlerin sonsuza kadar yaşamaları imkansızdır. Strateji üretmeden, sadece yaptıkları işleri giderek daha iyi yapmak, ancak şirketlerin sonlarını geciktirir. Bu nedenle, işleri ne kadar küçük olursa olsun, 'yaptığım iş küçük ama kazandığım bana yetiyor, bu nedenle daha büyümek istemiyorum' yaklaşımı sağlıklı bir yaklaşım değildir. Yok olma tehlikesi, sektör içindeki ani değişikliklerden gelmez, şirketin değişimi fırsata dönüştürebilecek strateji üretme becerisini kaybetmesinden ileri gelir.

Şirketler, stratejik planlama çalışmasından sonra, yapılan bu çalışmalarını yıllık bütçeleri ile de ilişkilendirebilmelidirler. Belirlenen stratejik amaç ve hedeflere ulaşmak için tanımlanan faaliyetleri ve stratejileri yerine getirmek üzere yapılacak bütün harcamalar doğrudan bütçe planının girdisidir.

***Kritik bir hata***

Stratejik planı kurumun bütçesi ile ilişkilendirme sürecinde yapılabilecek en ilginç hata, stratejik planın bütçeye göre ayarlanmasıdır. Oysa, doğru olan, stratejik planda belirlenen faaliyet ve stratejilerin bütçe içinde gerçekleştirilebilmesidir. Faaliyetleri bütçe içinde gerçekleştirebilmek de, bazı durumlarda yaratıcı çözümler, stratejiler içerebilir.

Lüleburgaz Belediyesi'nin çok başarılı stratejik planlama çalışmaları yaptığını biliyorum. Bu belediye, stratejik amaç ve hedeflerini belirlediğinde, doğrusunu isterseniz ben, yapılan çalışmaların daha çok akademik düzeyde kalacağını, mevcut bütçe yapısı ile belirledikleri bütün hedeflerine ulaşmalarının zor olacağını ve bu hedeflere ulaşmak üzere, stratejiler üretmekte zorlanacaklarını düşünmüştüm. Yönetim takımının belirlediği değerlendirilebilecek fırsatlar listesinde 'AB Süreci' de vardı. Kendilerini son ziyaretimde, AB sürecini ve AB sürecinin sağlayabileceği fonları değerlendirmek üzere bu konuda profesyonel destek almaya başladıklarını gördüğümde, hedeflerine sahip oldukları kaynaklar ile ulaşabileceklerine inanmaya başladım. AB fonlarından alınabilecek destekler ile, Lüleburgaz Belediyesi, birçok hedefini gerçekleştirirken ve Lüleburgaz'lıların refah seviyesini artırırken, başka birçok belediye kendi halkına, planlanmış birçok projeleri olduğunu, ancak kaynak yetersizliği nedeni ile, bu projeleri gerçekleştiremediklerini anlatmaya çalışacaktır. Lüleburgaz Belediyesi'nin yaptıklarını stratejiye örnek göstermeden önce, diğer belediyelerden farklı ve fark edilebilen bir miktarda başarılı olduklarını görmemiz gerekecektir. Aksi takdirde, bütün bu yapılanalar ancak stratejik girişimler olarak kalır. Hatırlanacağı gibi, strateji bir kazanma oyunudur ve üretilen fikir, fark yaratan bir başarıya dönüşmeden, strateji olarak adlandırılmaz.

Bütçe içinde gerçekleştirilemeyen bir stratejik plan ile karşı karşıya kalındığında, öncelikle bütçe içinde kalarak hedeflere ulaşabilecek stratejiler üretilmeye çalışılmalıdır. Bu maksatla, şirketin veya kurumun sadece yönetim takımının değil, çalışanlarının da zihinsel kapasitesinin harekete geçirilmesi gerekir. Bunun başarılabilmesi halinde,

performans kriterleri revize edilmek sureti ile, bütçe içinde kalarak hedeflere ulaşmaya çalışılmalıdır. Bu da gerçekleştirilemiyor ise, stratejik amaç ve hedefler revize edilmeli ve revize edilmiş hedeflere bütçe içinde kalarak ulaşılmaya çalışılmalıdır. Bunun da gerçekleştirilememesi halinde, vizyonu revize etmeye başlamadan önce, yönetimin başka bir ekibe bırakılmasında fayda vardır. Çünkü, belirlenen ve hatta gerçekleştiremediğiniz için bir kez revize edilen hedefleri siz başaramıyorsanız, bu durum bunların başarılamayacağı anlamına gelmez. Bir başkası yönetime gelir ve sizin bütçe içinde kalarak ulaşamadığınız hedeflere sizden çok farklı stratejiler üreterek ulaşabilir. Bu durum aynen, şampiyonluk gibi bir stratejik amacı gerçekleştirmek üzere bir takımın başına geçen teknik direktör için de geçerlidir. Stratejik amacı gerçekleştiremeyeceğini anladığında, istifa etmesi en uygun davranıştır. Çünkü, takımı şampiyon yapamıyor ise, bu başka bir teknik direktörün de bunu yapamayacağı anlamına gelmez.

Hayalleriniz çok yüksek, kaynaklarınız bu hayallere oranla kıt ise, keyifli bir şekilde strateji üretmeye hazır olmalısınız. Hayallerinize, isterseniz bu noktada vizyonunuza diyelim, ulaşmak size çok zor hatta imkansız gibi görünebilir veya içinde bulunduğunuz koşullardan zevk almayabilirsiniz, Bu durumda, size hayallerinizi aşağı çekmenizi, ve müthiş planlarınızı sohbet toplantılarında arkadaşlarınıza anlatmakla yaşantınızı sürdürmenizi, tavsiye ederim. Ancak, hiç unutmayın ki, benzer durumda hatta daha güç koşullardan gelerek, sizin hayallerinize ulaşan bir arkadaşınız mutlaka olacaktır. Bu sözlerim size inandırıcı gelmiyorsa, sahip olduğu bütün imkanlara rağmen, iyi bir puan alamayan birçok üniversite adayının yanında, lisan puanında Türkiye ikincisi olan Bursa'lı dar gelirli genci hatırlatırım.

Kıt kaynak ve yüksek idealler, stratejik gücün harekete geçmesi için en uygun ortamdır.

## ... VE SONUÇ

*Hayal edebilirsiniz yapabilirsiniz.  
Her şeyin bir fare ile başladığını, hiç aklınızdan çıkarmayın.  
Walt Disney*

Şimdi tekrar önsözde sözünü ettiğimiz, aynı karede bir köpek balığı ve sörfçü olan resime dönelim. **'İçinde yaşadığımız pazarı veya çevreyi koca bir denize benzetirsek ve kendimizi bir anda resimdeki durum içinde bulursak, nasıl davranırız?'** Bu sorusunun doğru cevabı bence, **'Geriye yüzerim', 'Dua ederim', 'Sessiz kalırım', 'Bıçağımı hazırlarım'** gibi kendimizi sörf yapanın yerine koyarak verilen cevaplar değildir. Bunların yerine **'Benim yoluma çıkmaz ise, dokunmam',** veya **'Benim hedeflerime ulaşmamda engel oluşturmaz ise, dokunmam'** gibi kendimizi köpek balığı yerine koyan cevaplar tercih edilmelidir.

Ancak, bu öyle bir köpek balığı ki, bütün denizlerde rahatlıkla yüzebiliyor, yüzmeyi tercih edeceği denizi kendi seçiyor, 'kan' - pardon başarı - kokusunu çok iyi alabiliyor, etrafındaki rakipleri sürekli savunma pozisyonunda bırakabiliyor, stratejiler üretebiliyor, ürettiği stratejileri kararlılıkla uygulayabiliyor ve gerektiğinde rakipleri için tehlikeli olabiliyor. Tanımladığımız bu köpek balığı güçlü değerlere sahip ve hedeflerine kararlılıkla ilerlerken, asla değerlerinden taviz vermiyor.

Bu bakış açısı, köklü bir zihniyet devrimidir ve eğer ulaştığımız başarı düzeyinden memnun değilsek, kişi, aile, şirket, kurum hatta devlet olarak bu zihniyet devrimini gerçekleştirmeye ihtiyacımız vardır. Bu zihniyet devrimini benimsiyor ve şimdi ne yapılması gerektiğini soruyorsanız, size stratejiler üretmek üzere stratejik planlama yapmanızı tavsiye ederim. Bu tavsiyem, bireylerden aileye, şirket çalışanından kurum yöneticilerine, küçük şirketlerden holdinglere, spor kulüplerinden sivil toplum kuruluşlarına, kamu kurumlarından belediyelere kadar, daha başarılı olmak isteyen bütün kişi ve kurumları kapsar.

Her stratejik planlama yapanın mutlaka arzu ettiği başarıyı yakalayacağını garanti etmek mümkün değildir, ancak stratejik planlama yapmadan başarılı olmak istiyorsanız bu sadece tesadüflere bağlı olacaktır. Bunun yanında, nereye ulaşırsanız kendinizi başarılı kabul edeceksiniz diye düşünmeye başladığınızda bile, stratejik planlama yapmaya başladığınızı söyleyebilirim.

Stratejik planlama yapmak, yaygın olan genel düşüncenin aksine, çok karmaşık bir çalışma değildir. Bunun yanında, başarılı olabilmenin planlanmasında son derece önemli bir yönetim aracıdır. Ancak, stratejik planlama çalışmasına başlarken, bunun doğru bir yönetim aracı olduğuna inanılmalıdır. İnanmadan yapılan bir çalışmada strateji üretilmesi mümkün değildir ve strateji üretmeyen bir stratejik planlama çalışması da kaynak israfıdır.

### ***Bireylere tavsiyeler***

Kendinize mutlaka zaman ayırın. Bu zaman, yalnız başınıza deniz kenarında yürümek, geceyarısı yalnız başınıza balkonda oturmak veya iş yerinizde yemek arasından sonra ofis dışında yürümek olabilir. Öncelikle kendinize soracağınız soru '**Ben içinde bulunduğum şartlardan memnun muyum?**' olmalıdır. Bu soruya evet cevabı veriyorsanız, size söyleyebileceğim fazla birşey yok. Sadece, herşey iyi giderken, strateji üretmek, sıkıntıya girdikten sonra strateji üretmekten daha iyidir, prensibini hatırlatmakla yetineceğim.

Yukarıdaki soruya hayır cevabı veriyorsanız, ilk yapmanız gereken mini bir vizyon çalışması olmalıdır. 'Arzu ettiğiniz geleceğinizi', yani kısaca vizyonuzu belirleyin ve öncelikle bu vizyonu benimseyin, tadını çıkarın. Bu noktada belirlediğiniz vizyona ulaşmak imkansız gibi görünüyorsa, size bu günlerde şehir panolarında görünen Adidas'ın bir reklamını hatırlatırım. Bu reklam aynen şöyle diyor '**İmkansız, bu dünyayı değiştirebilecek gücü içlerinde keşfetmek yerine, kendilerine sunulan dünyada yaşamayı daha kolay bulan, küçük insanların ortaya attığı büyük bir kelimedir. İmkansız, bir gerçeklik değil, bir görüştür. İmkansız, bir iddia değil, meydan okumadır.**

**İmkansız, potansiyeldir, geçicidir. İmkansız yoktur.** Bu noktada artık kesin bir yol ayırımındasınız. Ya, Napolyon gibi sözlüğünüzden imkansız sözcüğünü çıkarın ve stratejik planlamanıza devam edin, veya vizyonunuzu revize ederek daha mütevazı bir vizyon belirleyin, hatta bunun için bile uğraşmayın. Sadece yaşadığınız güzelliklerin tadını çıkarmanız, sizin için yeterli olacaktır.

Stratejik planınıza devam etmeye karar verdiyseniz, artık misyonunuzu belirleme ve değerlerinizi kayda geçirmenizin zamanı gelmiş demektir. Bu noktada, değerlerimizi bir kez daha hatırlamakta fayda vardır. Çünkü, nispeten mütevazı bir yaşantı içinde iken, çok yukarılarda bir vizyon belirliyorsak, bu vizyona ulaşabilmek için birçok etik veya yasal olmayan stratejiler de üretebiliriz. Bireysel vizyonunu 'Daha iyi bir refah düzeyinde yaşamak' şeklinde yeniden tanımlayan bir kişinin bu vizyonuna hırsızlık yaparak ulaşmasını önleyen neden, yasal önlemlerden ziyade, o kişinin değerleridir.

Bireysel stratejik planlamanın bir sonraki aşaması stratejik amaç ve bu amaçların hedefleri olmalıdır. Vizyonunuza ulaşmak üzere, belli bir zaman dilimi içinde ulaşmayı düşündüğümüz somut sonuçlar, stratejik amaçlarınız olacaktır. Herbir amacınıza ulaşmak üzere belirlediğimiz sayısal hedefler ile, neredeyiz, nereye gitmek istiyoruz sorularına cevap vermiş olacağız. Bu noktada hedeflere ulaşip ulaşmadığımızı anlayabilmek için performans kriterlerinizi de oluşturmalsınız. Çevre analizinden sonra, bu analizden çıkan sonuçlara bağlı olarak, stratejik amaç, hedefler ve özellikle performans kriterleri her iki yönde de revize edilebilir.

Şimdi artık detaylı bir çevre analizi ile güçlü ve zayıf yanlar analizi yapmanın zamanı gelmiştir. Köpekbalıklarının, öyle mükemmel bir yaratılışları vardır ki, sudaki tüm titreşimleri ve kokuları, suyun ısısındaki değişimleri, tuzluluk oranını ve özellikle de hareket halindeki hayvanların yol açtığı elektrik alanındaki en küçük değişiklikleri bile hissedebilirler. Bu nedenle, köpek balığı olmak istiyorsak, içinde yaşadığımız ortamdaki en ufak bir değişimi bile hissedebilmemiz gerekir. Bu maksatla, vizyon, stratejik amaç, hedeflerimize bağlı olarak tanımladığınız rakiplerimize

göre güçlü ve zayıf yanlarımız ile çevremizdeki değişimin yarattığı fırsat ve tehditler belirlenmelidir. Bu çalışmayı yapmamızın nedeni, mevcut fırsatları değerlendirebilmek üzere, güçlü yanlarımızı kullanabilmek ve en ekonomik olarak hedeflerimize ulaşmak, başarılı olmaktır. Rakiplerimizin tehdit olarak algıladığı bir gelişmeyi bizim fırsat olarak görebilmemiz ve uygun stratejiler geliştirerek değerlendirebilmemiz çok daha büyük başarı getirebilir. Biliyorsunuz, belli dönemlerde üniversite veya lise giriş sınavlarında değişiklikler yapılmaktadır. Etrafınıza bir bakın lütfen, bütün veliler ve öğrenciler bu değişiklikten şikayet ederler. Oysa, bu değişiklikler aynı zamanda müthiş fırsatlar da içerir. Bütün öğrenci ve veliler zamanlarını şikayet ederek geçirirken, değişiklikleri çok iyi analiz eder, uygun stratejileri üretebilerseniz, değişiklik olmaması durumuna göre, çok daha büyük bir başarı yakalayabilirsiniz.

Stratejik planlamanın son aşamasında, bu hedeflere nasıl ulaşacağımızı açıklamaya çalışacağız. Stratejik planlama çalışmasının en önemli noktası burasıdır. Daha mütevazı hedefler için mevcut faaliyetlerimizi iyileştirerek devam ettirmemiz yeterli olacaktır. Ancak, belirlediğimiz hedeflerin giderek daha zorlu ve ulaşılmaz olması halinde, hızlı, farklı, yaratıcı çözümler, yani stratejiler üretmemiz gerekir. Bunun için de bütün zihinsel gücümüzü kullanmamız gerekecektir. Şimdi artık 'Ben neden başarılı olamıyorum' gibi çok genel bir soruya cevap aramak yerine, zihnimizi 'ben şu hedefime nasıl ulaşabilirim' gibi çok daha iyi tanımlanmış sorular ile meşgul etmeye başlayabileceğiz. Üstelik, artık güçlü yanlarımızı, zayıf yanlarımızı ve dış dünyadaki fırsatları da biliyoruz.

### ***Ailelere tavsiyeler***

Bireyler için tavsiye edilen çalışmanın aile seviyesinde yapılması da mümkündür. Anne ve baba ile yetişkin çocukların bir pazar sabahı kahvaltısından sonra böyle bir çalışmaya başlamasının, ailenin hedeflerine ulaşmasını kolaylaştırması yanında, aile içi iletişimin artması konusuna da büyük katkısı olacaktır.

Öncelikle, aile fertlerinin her birisinin 'arzu ettiği geleceği' anlatmalarını isteyin. Çok farklı gelecek hayalleri ile karşılaşmanız sizin için sürpriz olmamalıdır. Aile bireylerini ortak bir 'arzu edilen gelecek' resminde buluşturmak, küçük bir başarı değildir. Daha sonra, benzer yöntemle, ailenizin 'varlık nedeni'ni sorgulayın ve sahip olduğunuz o güzel değerleri kayda geçirin. Aile fertlerinin ortak olarak belirleyeceği stratejik amaç, hedefler ve performans kriterlerinin belirlenmesi ile, ailenizin belli bir sürede varmak istediği somut sonuçlara ulaşmış olacaksınız. Ailenizin, güçlü yanlarını, zayıf yanlarını, çevrenizdeki potansiyel fırsatları ve tehditleri de belirledikten sonra, sıra stratejik planın en kritik aşamasına gelecektir. Artık bütün aile fertleri, bütün zihinsel kapasitelerini, iyi tanımlanmış hedeflere ulaşmak üzere stratejiler üretmek için kullanmaya başlayacaktır. Başarının garantisi yoktur, ancak aile fertleri sahip oldukları en kıymetli şeyleri olan strateji üretme kapasitelerini belli bir yöne kanalize etmiş olacaktırlar. İhtiyaç duyulan stratejiler üretilemez ise, aile fertlerinin keyifli masa başı sohbetleri yanına kar kalacaktır, ama ya üretilebilirse...

Ailenin bireyleri ile ailenin stratejik planları çelişmemeli, vizyonlar uyum içinde olmalı, bireysel stratejiler ile ortaya çıkabilecek aile içi rekabetten kaçınılmalıdır. Aynı zamanda, aile fertleri arası sinerjiden de yararlanılabilmelidir. 'Otomobil sahibi olma' amacındaki bir gencin hedefleri, 'Yuva sahibi olma' vizyonuna sahip ailenin hedefleri ile çelişebilir. Aile içi bu tür çatışmaları çözümleyebilecek araç, ailenin sahip olduğu değerleridir. Bu noktada, 'bazı ailelerde bu tür bir stratejik planlama çalışması, fertler arasında kavgaya bile neden olabilir' diye düşünebilirsiniz. Güçlü ortak değerlere sahip olmayan aile fertlerinin çatışmaları için, stratejik planlama çalışması yapmaya ihtiyaçları yoktur derim.

### ***Kurumlara tavsiyeler***

Şirketler de, başarılı olmak için kurulurlar. Buna ilave olarak, başarının karlı olmak gibi, çok somut bir ölçüsü vardır. Bundan dolayı, şirketler, bütün dünya pazarlarında rahatlıkla dolaşabilen, karlılığın kokusunu çok iyi alabilen, etrafındaki rakipleri sürekli savunma

pozisyonunda bırakabilen birer köpek balığı olmayı, diğer bütün kurumlardan daha fazla isterler. Yaptığım danışmanlık sürecinde ilgi ile gördüm ki, ne kadar küçük olurlarsa olsunlar, bütün şirket sahiplerinin veya tepe yöneticilerinin birgün köpek balığı olma özlemi hiç değişmeyecek. Küçük şirketler de birer köpek balığı olabilir mi? Kesinlikle, olabilir. Hatırlatmak isterim ki, köpek balıklarının en yırtıcı cinsleri, hiç te en büyükleri arasından çıkmaz.

Strateji üretmek üzere stratejik planlama yapmak, şirketlerin tartışmasız en önemli yönetim aracıdır. Stratejik planlama çalışması, şirketin vizyonunu belirlemekle başlar. Şirket yönetim takımı, kendilerine heyecan veren şık bir vizyon belirleseler bile, vizyonun tabana heyecan verecek şekilde yayılamaması halinde, stratejik planlama çalışmalarına devam etmeye gerek yoktur. Çünkü, stratejik düşüncenin önündeki en önemli engel vizyon eksikliğidir ve güçlü bir vizyona sahip olamayan kurumların strateji üretmesi, büyük bir olasılık ile, imkansızdır.

Vizyon, misyon, değerler, stratejik amaçlar, hedefler, performans kriterleri, çevre analizi ve SWOT analizini takiben, şirketlerin strateji üretme aşaması başlar. Bütün bu ön çalışmaların yapılma nedeni de, şirket elemanlarının hedeflere en verimli ve farklı bir şekilde ulaşmak üzere, strateji üretmelerine yardımcı olmaktır. Rekabetin inanılmaz ölçülere vardığı günümüzde, çalışanların strateji üretme gücünü harekete geçiremeyen şirketler sadece yok olmalarını geciktirebilirler, uzun süre hayatta kalmaları ise imkansızdır.

Bu kitap, şirketler için stratejik planlama hazırlamanın bütün temel aşamalarını kapsar. Stratejik yönetime geçiş, bütün kurumlar için büyük bir adımdır. Şirketin geleceğinde, son derece önemli olacak böyle büyük bir adım için, stratejik planlama sürecinde, iyi bir yönetim danışmanından destek almakta büyük fayda vardır. Uzman bir danışmanlık hizmeti için yapılan ödeme, bir harcama değil, geleceğe yapılan bir yatırım olarak düşünülmelidir.

Bu noktada özellikle şunu söylemek istiyorum. Şirketin sahibi veya tepe yöneticisi stratejik planlamanın başarı getirmesini istiyorsa, mutlaka

stratejik planlama çalışmalarının tam merkezinde yer almalıdır. Kendi gemisinin kaptanı olarak başarılı olmayı en fazla tepe yöneticisi istiyorsa, veya yok olmak en fazla onu üzecek veya etkileyecekse, bu çalışmaların merkezinde olmak, çalışmalara katılanları motive etmek, onun öncelikli sorumlulukları içinde yer alır.

Kamu kurumu veya belediyelerin tepe yöneticilerinin, enazından bir kısmı, 'benim kurumum yok olmaz, bana yasa ile verilen işleri de zaten yapıyorum, dolayısı ile benim stratejik planlamaya ihtiyacım yok' diye düşünüyor olabilir. Ancak, yeni başarılar yakalayamayan, değişimi benimseyip, içindeki fırsatları değerlendiremeyen kurumların, 'müşterileri' tarafından varlık nedeni sorgulanır ki, bu gelişme, yok olmaktan çok daha acı bir durumdur.

**Amaç, başarılı olmak ise, strateji üretmek üzere stratejik planlama yapmak esastır.**