

# ODAKLANMA: STEVE JOBS YÖNTEMİ

Derleme Makale

Mustafa Şeref AKIN<sup>1</sup>

AKIN, M. Ş., (2020), **Odaklanma: Steve Jobs Yöntemi**, Verimlilik Dergisi, Yıl: 2020, Sayı: 2, T. C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Yayını.

## ÖZET

Verimlilik, firmaların ana faaliyet alanlarına odaklanmaları ile gerçekleşmektedir. Hangi metodolojiyi takip ederek şirketler, odaklanacak konularını belirlemeliler? Bu makale, Steve Jobs'un Apple firmasında odaklanma üzerine takip ettiği stratejiyi incelemektedir. Jobs'un metodunda; çalışanların belirlediği 10 stratejinin Jobs'a sunulması ve Jobs'un aralarından 3 tanesini seçerek gelecek yılın faaliyetlerini açıklaması ile süreç işlemektedir. Hiyerarşik ve tepeden inmeci değil aşağıdan yukarıya doğru bir planlama mevcuttur. Bu da ortak kurgulama ve kolektif zeka yöntemleriyle çalışanların fikirlerine önem verildiğini göstermektedir. Jobs'un, gerek teknolojide gerek ekonomide inovasyon modelleri ortaya çıktıkça, Jobs'a atfedilen mitolojik unsurların yerine dönemin genel uygulamalarının çok dışında bir yol izlediği anlaşılmaktadır. Jobs'un Zen tarzı odaklanma yeteneği, olayın özüne inme, gereksiz bileşenleri ortadan kaldırma, işleri basitleştirme anlayışıyla birlikte gerçekleşmiştir. Jobs'un izlediği odaklanma stratejisi bir tekstil firması üzerinden işlenmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Odaklanmak, Verimlilik, Jobs, Ortak Kurgulama, Kolektif Zeka, Strateji.

<sup>1</sup> **Mustafa Şeref AKIN**, Prof. Dr., Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi, İİBF Öğretim Üyesi. ORCID: 0000-0002-1850-9118

\* Makale Gönderim Tarihi: 09.05.2019 Kabul Tarihi: 13.11.2019

## **FOCUSING: STEVE JOBS' METHOD**

### **ABSTRACT**

*Efficiency is achieved by focusing on the main fields of activity of the companies. By following which methodology, should companies identify the issues to focus on? This article examines the focussing strategy of Steve Jobs at Apple. In Job's method, the employees determine 10 strategies and present it to Jobs. He chooses three of them and set them as the goals of next year. There is a bottom-up planning in his method, rather than hierarchical and top-down. This shows that the ideas of the employees are given importance with the methods of collective editing and collective intelligence. In his focussing strategy, Jobs uses Zen-style ability with an understanding of getting to the core of the event, eliminating unnecessary components, and simplifying things. In this study, Jobs' focusing strategy is analysed through a textile company.*

**Keywords:** *Focus, Productivity, Jobs, Co-Creation, Wisdom of Crowd, Strategy.*

## 1. GİRİŞ

Odaklanma, şirketin en iyi yaptığı ana işe, kaynaklarını aktarması ve yan işleri dış kaynaklara yönlendirmesidir (Ries, 2005: 100-135). Hangi metodolojiyi takip ederek şirketler odaklanacak konularını belirlemeliler? Odaklanmanın önemi üzerine birçok çalışma mevcutken, yöntemi konusunda araştırma sayısı çok azdır. Bu makalede Steve Jobs'un odaklanma üzerine takip ettiği strateji incelenmektedir. Örnek çalışma bir tekstil firması üzerinden daha ayrıntılı şekilde işlenmiştir.

Apple, 2 Ağustos 2018 tarihinde ilk defa piyasa değeri 1 trilyon dolara ulaşmayı başaran bir firmadır (Salinas, 2018). Aynı dönemde BIST'teki tüm firmaların (Garanti, THY, Turkcell, Koç, Sabancı gibi dev firmalar dahil) değeri 790 milyar TL (147 milyar USD -5,37 USDTRY-) olup, Apple bu firmaların toplamından yaklaşık 7 misli daha büyük değere sahiptir (Habertürk, 2018). 2019 yılında dünyanın en değerli markası olarak seçilmiştir (Brandz, 2019). Sadece marka değeri 316 milyar dolardır.

1997 yılında iflasın eşiğine gelmiş olan firmanın idaresine geçen Jobs'un başarısını sadece rakamlarla ölçmek mümkün değildir. Teknolojiye (ipod, iphone, ipad) ve iş modellerine (itunes) getirdiği yeniliklerle yüzyıla damgasını vurmuştur (Isaacson, 2011; Blumenthal, 2012; Gallo, 2010; Ziller, 2012).

Apple'daki başarısı nedeniyle Jobs mitolojik bir kahraman haline gelmiştir (Liedka ve Ogilvie, 2011). Sadece teknolojik olarak değil, aynı zamanda yönetsel olarak da birçok inovasyonu başarmıştır. Apple'ın başına ikinci kez gelmeden çok önce yapılan bir röportajda sırrını şöyle açıklamıştır: "iş hayatındaki her uygulamayı sorgulamaktayım" (Dernbach, 1995).

Odaklanma fikrinin önemini ilk ortaya atan ünlü İtalyan ekonomist Pareto'dur (Koch, 1999: 24). Pareto'ya göre müşterilerin % 20'si satışların % 80'ini gerçekleştirmektedir. Satışlarını arttırmak ve maliyetlerini düşürmek isteyen firmalar ana müşterilere odaklanmaktadırlar. Bu 20/80 kuralı çok geniş bir uygulama alanı bulmuştur (Ferriss, 2012: 32; Yager, 2012: 45).

Kişisel odaklanma üzerine metodoloji geliştirenler olmuştur. Odaklanma süreçlerinde stresten kurtulma ve anın farkındalığına varma üzerine stratejiler önerilmiştir (Gendlin, 1982: 44). Kısa zamanda çok yüksek verim için, faaliyetin önemli noktalarını belirleyerek uzmanlaşma gereği ifade edilmiştir (Ferris, 2008, 2012). Örneğin bir dil öğrenmek için gereken en temel 3 zamana, 20 dilbilgisi kuralına ve 2000 kelimeye odaklanmak o dili anlaşılır bir şekilde konuşmak için yeterlidir (Ferris, 2008, 2012).

İş hayatındaki odaklanmalarda, yine aynı prensipten hareket ederek, önemli noktaların belirlenmesi, haftanın bazı günlerinin sadece o faaliyete hazırlanılması ve haftanın diğer günlerini de onları uygulama ile geçirilmesi önerilmektedir. Örneğin, pazarlama işi yapan birisi haftanın bir gününü sadece aranacak müşterileri bulmak ve haftanın iki günü de sadece bunların aramasını yaparak geçirmelidir. Bu sayede haftanın tamamını pazarlamaya adanmış bir çalışana göre daha fazla müşteriyle temasa geçeceği iddiası bulunmaktadır. Paradoks gibi görünen durumun sırrı, haftanın tamamının pazarlamaya ayrılması halinde pazarlamanın, diğer iş faaliyetleriyle karıştırılarak yeterince odaklanılamayacağı, bu nedenle de ciddi verimlilik kayıplarına yol açacağıdır (Glesson, 1994; Yager, 2012).

Pazarlamada odaklanma, belli bir iş piyasasına yönelmektir (Akgemci, 2008). Daha dar miktarda müşteri grubuna odaklanarak rekabet avantajı elde edilmektedir.

Şirket bazlı odaklanma stratejilerinde Drucker'ın yaklaşımı *işin nasıl yapılacağını araştırmak yerine işin neyi hedeflediğini araştırmaktan geçmektedir*. Eğer hangi işin kime ait olduğu iyi kavrandığında, işin nasıl gerçekleşmesi gerektiği de kendiliğinden ortaya çıkmaktadır. Örneğin bir hastanede bir bölümde hemşiresinin işinin hasta bakma olduğu, diğer bir bölümde ise doktorlara yardımcı olmak olduğunu söylenmektedir. Ancak tamamı kırtasiyecilik, çiçekleri düzenleme, hastaların yakınlarının telefonlarına cevap verme, vb... işlerin mesleki amaçları doğrultusunda verimsiz işler olduğu konusunda hemfikir olunmaktadır. Çünkü bütün bu işler kat görevlileri tarafından da yapılabilecek işlerdir. Görev tanımını ve hedefini belirleyen hastane, bu yönde bir iş organizasyonu benimserse, hemşirelerinin verimliliğini artabilir, hastalarla ilgilenme süresi katlanabilir, bunun doğal sonucu olarak hastaların (müşteri) tatmini yükselebilir ve hemşireler arasında işten çıkma oranı düşebilir (Drucker, 2007). Steve Jobs, Drucker'ın yaklaşımını şirket bazında geniş kapsamlı ve sistematik katılımlarla başarmıştır.

Firmalar için odaklanma ve dış kaynak kullanımının faydaları aşağıda sıralanmıştır (Drucker, 2007; Peters, 2001; Blumenthal 2012; Isaacson, 2011, 2012; Gallo, 2010; Ziller, 2012; Gendlin, 1982).

- **Ana işe odaklanma:** Firma zaman kaybettirici ve takip gerektiren iş yükümlülüklerinden kurtulup sadece kendi uzmanlığı olan işlere odaklanmalıdır.
- **İşçilik maliyeti:** Daha düşük maliyetli işçiler bulunmalıdır. Personel maliyeti sadece ücretle sınırlı olmayıp, sigorta ödemeleri, kıdem tazminatı, lojman, taşıma, üniforma, yemek ve iş ilanları gibi yan giderler de eklendiğinde ortaya kayda değer farklar doğmaktadır.

- **Sermaye maliyeti:** Altyapı yatırımı yapılmasına gerek olmamaktadır. Hizmeti veren firma hem sabit yatırımlar yapmakta hem de bakım-onarım masraflarını kendileri karşılamaktadır. Ayrıca bakım-onarım için doğru şirket ve doğru fiyat için fazladan zaman harcamaya gerek kalmamaktadır.
- **Eğitim maliyeti:** Dış kaynak sağlayan firma işgörenlerin eğitiminden sorumludur. Ayrıca tüm işleri birbiri ile benzer olduğu için insan kaynağı bilgisini güncellemesi de daha kolay ve doğaldır.
- **Uzmanlıktan faydalanma:** Pahalı uzmanlıkları için birden fazla firma kullanınca daha hesaplı olmaktadır. Dışarıdan kendi uzmanlık alanlarındaki profesyonel bakış açıları ve bilgileriyle destek verdikleri firmanın uzman olmadığı alanlara zaman kaybetmeden müdahale edebilmekte, ileride çıkabilecek sorunları önlemekte ve iş etkinlikleri maksimuma çıkarmaktadır.
- **Daha hızlı teslim:** Dış kaynak firması uzmanlaşmadan dolayı işi son derece hızlı bir şekilde gerçekleştirmektedir.
- **Ölçek ekonomisi avantajı:** Taşeron firma sadece bir firma için değil onlarca firma için malzeme ve eleman aldığından ölçek ekonomisini kullanabilmektedir. Taşeron firmanın birçok firmaya hizmet sağlaması sebebiyle aynı tip malzemeyi daha yüksek miktarda ve daha ucuza temin etme imkânı vardır. Bu da toplam ürün başına maliyeti daha aşağıya çekmelerine imkân sağlamaktadır. Ayrıca çalıştırdığı kişiler bakımından eksik kapasite sorunu yaşanmamaktadır. Bir firmanın ihtiyacı sağlandığında hemen öteki firmaya yönlendirilmeyle ortaya çıkan yüksek iş hacminden dolayı kişi başı maliyeti düşürmektedir.
- **Lokasyon:** Aynı hizmeti ülke içinde veya dışında yaşam maliyetinin çok daha ucuz olduğu bir başka yerden satın alınabilmektedir.

Steve Jobs, odaklanma stratejisini, Apple şirketinin kültürü haline dönüştürmüştür. 1997'de Steve Jobs, Apple'ın başına ikinci kez geldiğinde Apple 15 tane ürün platformu ve binlerce türevinden oluşan ürün yelpazesinden oluşan bir portföye sahipti (Çizelge 1) (Jobs, 1998).

**Çizelge 1. 15 Adet Ürün Platformu**

1400	5500	9600
2400	6500	20th
3400	7300	e-Mate
4400	7600	Newton
5400	7700	Pippin

**Kaynak:** Apple, (1997).

1998'de 15 platform sadece 4 platforma indirilmiş ve her platformdan bir mükemmel ürün piyasaya sürülmüştür (Çizelge 2). Böylece bu platformlar sadeleştirilerek odaklanma sağlanmış ve en ileri teknolojiye geçiş gerçekleşmiştir. Bütün ekipler sadece 4 platforma bölüştürülerek, yeni ürün çıkarma süreci 18 aydan 9 aya indirilmiştir (Jobs, 1998). Bu 4 platform üzerinden binlerce ürün çıkarılması yerine sadece birer mükemmel ürün çıkarılmıştır. Jobs 1997'de şirkete dönüş yaptığında mevcut ürün kategorisini kendisinin anlamasının 3 hafta aldığını itiraf ederek, "kendimin anlamakta zorlandığım bir yapıyı başkasına nasıl anlatabilirdim yorumunu" yapmıştır (Jobs, 1998).

Tasarımcıların, grafikerlerin, yayıncıların ihtiyacı olan masaüstü profesyonel platformunda Power Mac g4 üretilmiştir. Bu ürün, kategorisinin Pentium 2 ile çalışan en hızlı ürünü olmuştur. Profesyonel laptop kategorisinde Pentium 266 ile çalışan en hızlı ve görüntü kalitesi en iyi ürün haline getirilmiştir. Özellikle laptoplarda hızla beraber görüntü kalitesinin iyileştirilmesi piyasadaki talep gören özellik olmuştur. Ayrıca bu ürünlere DVD player eklenmiş, video seyretme kalitesi artırılmıştır. Gittikçe sadece iş amacıyla kullanma değil aynı zamanda bir eğlence aracı olarak da geliştirilmiştir.

Masaüstü tüketiciler kategorisinde ise iMac üretilmiş, özellikle eğitim sektöründe çok talep gören bu kategoriye kaliteli internet bağlantısı ve ses cihazı eklenmiştir. Laptop tüketici kategorisinde ise 1999 yılında çıkarılacak olan ibook'a odaklanılmıştır (Çizelge 2).

Aslında tüm kategorilerde tek bir hedef; bütün ürünlerin kendi kategorilerinde performansta en iyi olmasını sağlamaktır.

**Çizelge 2. 4 Adet Ürün Platformu**

	Tüketici	Profesyonel
Masaüstü	iMac	Power Mac g4
Laptop	ibook g3	Power Book g3

**Kaynak:** Apple, (1998).

Jobs'un odaklanma felsefesi, yapılması gereken veya yapılabilecekleri onaylamak değildir. Jobs'a göre gerçek odaklanma, binlerce iyi fikre hayır diyebilme yeteneğidir. Jobs, Apple olarak yaptıkları kadar yapmadıklarından da gurur duyduğunu ifade etmektedir (Gallo, 2012). Jobs'un inovasyon stratejisinin özü odaklanma olup, felsefi olarak Zen inancı yatmaktadır (Isaacson, 2012). "Zen olmak" esasen kendi düşüncelerimizle barışık ve evrendeki konumumuzu farkında olmak anlamına gelmektedir. Zen, insanın kendi iç varlığını, iç yapısının derinliğini görebilme sanatıdır; bağımlılıktan

özgürlüğe götüren yoldur (Fromm, 2017). Jobs'un ürün geliştirme yaklaşımında ise dikkat dağıtıcı olan her şeyin elenmesidir.

Nike ile Apple'ın işbirliğinden ortaya çıkan "Nike+" projesinden sonra Nike'ın CEO'su Mark Parker, Jobs'tan tavsiye istediğinde Jobs O'na "Nike'ın çok iyi ürünleri olması yanında çöp ürünleri olduğunu ifade etmekte ve kalitesiz ürünlerin üretiminin durdurmasını tavsiyesinde bulunmaktadır" (Parker, 2010). Google'un kurucusu Page'e yaptığı tavsiye de bu doğrultudadır. Page'e şu soruyu sormaktadır: Odaklanmak istediğin beş ürün nedir? Diğerlerinden Google'u aşağıya sürüklemelerini engellemek için, bazı ürünlerden kurtulmasını tavsiye etmektedir. Odaklanmamak neticesinde ürünler mükemmel olmaktan çıkmakta sadece yeterli kalmaktadır. Page tavsiyeyi takip etmektedir. Google'da sadece öncelikli ürün olan Android, Google+ gibi projelere odaklanılmasını diğer projelerin ise bırakılmasının kararını vermektedir (Isaacson, 2012).

Jobs'un Zen tarzı odaklanma yeteneği, olayın özüne inme, gereksiz bileşenleri ortadan kaldırma, işleri basitleştirme anlayışıyla birlikte gerçekleşmiştir. Apple'ın ilk pazarlama broşürünü "Sadelik, en üst düzeyde karmaşıklaktır" sloganının altında bu sadeleştirme yatmaktadır. Jobs'un sadeleştirme konusundaki düşünme sistemini görebilmek için Mouse örneği aydınlatıcıdır: Jobs, Xeroxpark'ta şahit olduğu museda üç düğmesi vardı ve maliyeti 300 dolardı; Jobs yerel bir endüstriyel tasarım firmasına giderek, 15 dolara mal olan basit, tek düğmeli bir model istediğini söylemiştir. Jobs karmaşıklığı yok saymak yerine keşfe giden *sadeligi* hedeflemektedir. Bu basitlikte derinliğini elde etmek için, meydan okumaktan ziyade dostça hissettiren ürüne odaklanmaktadır. Jobs'un ifadesiyle "basit bir şey yapmak, temel sorunları gerçekten anlamak ve zarif çözümler bulmak" anlamını taşımaktadır (Isaacson, 2012).

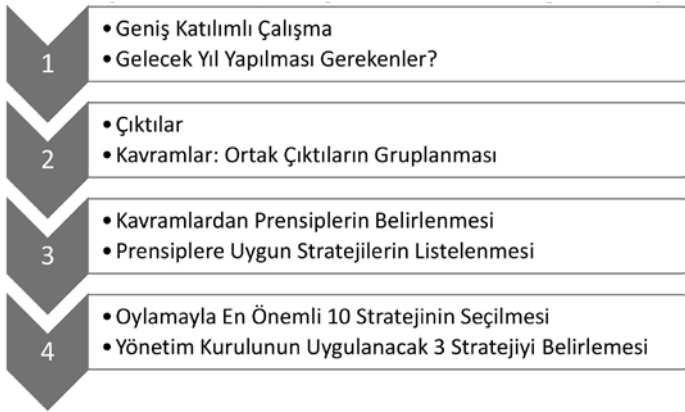
Jobs üzerine yapılan çalışmalarda *odaklanma ve sadelik* O'nun en baştaki lider özelliği olarak analiz edilmektedir (Blumenthal 2012; Isaacson, 2011, 2012; Gallo, 2010; Ziller, 2012).

## 2. STEVE JOBS ODAKLANMA STRATEJİLERİ YÖNTEMİ

Jobs'un Apple'daki odaklanma konusundaki başarısı, şirketi dünyanın en değerli şirketlerinden biri haline getirmiştir (Blumenthal 2012; Isaacson, 2011, 2012; Gallo, 2010; Ziller, 2012). Jobs'un şirkette odaklanma için gerçekleştirdiği süreçte: Apple'da geniş katılımlı oturumda çalışanlara şirketin gelecek bir yıl içinde yapılması gereken işler sorulmaktadır. Çıktılar alınmaktadır. Çıktılar kavramlar çerçevesinde gruplanmaktadır (Kumar, 2012). Kavramlardan prensipler ve stratejiler yazılmaktadır. Prensipler ve

stratejiler hedeflenen kavramlara yönelik nasıl yapılacağı üzerine fikirlerin ve uygulamaların ifade edilmesidir.

Elde edilen stratejilerden en çok oyu alan 10 tanesi yönetim kuruluna sunulmaktadır. 10 stratejiden 3 tanesi belirlenmekte ve gelecek yıl yapılacak işlere kaynaklar aktarılmakta ve denetimi sağlanmaktadır. Stratejik olmayan konularda ise bir faaliyet yapılmamakta veya dış kaynak kullanılmamaktadır. Odaklanma süreleri altı aydan beş yıla kadar olmak üzere kısa ve uzun dönem odaklanma stratejileri olarak da ayrılmaktadır (Şekil 1).



Şekil 1. Odaklanma İçin Takip Edilecek Adımlar: Prensipler ve Stratejiler

### 3. PRATİK ÇALIŞMA: TEKSTİL FİRMASINDA ÖNCELİKLERİN BELİRLENMESİ VE ODAKLANMA

İstanbul merkezli tekstil firması 5 yıl önce kurulmuştur. Kadın giyimi üzerine üretim yapmaktadır. Hem toptan hem de yeni yeni perakendeye başlamaktadır. Bu senenin önceliklerinin belirlenmesi için odaklanma toplantısı düzenlenmektedir. Toplam 1000 çalışandan 100 tanesi toplantıya davet edilmiştir. Davette, gelecek yıl şirketin önceliklerinin ne olması gerektiği yönünde soru yönlendirilmiştir. Gelen cevaplar gruplandırılıp en sık tekrarlanan 10 tane strateji önerisi yönetim kuruluna sunulmuştur (Çizelge 3).



**Çizelge 3. Prensipler ve Stratejiler**

Kavramlar	Prensipler	Stratejiler
<ul style="list-style-type: none"> <li>Sosyal Medya ile ürünlerin tanıtılması</li> <li>Tasarım teknoloji programına geçiş</li> </ul>	Teknolojide müşteri geri dönüşümlerine önem verme	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sosyal medyada sitelerin açılması</li> <li>Tasarım teknoloji X5 programının satın alınması ve tasarımcıların eğitilmesi</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Yetenekli adayların alınması</li> <li>Yeteneklerin geliştirilmesi</li> </ul>	Yetenek avcılığı ve yetenek geliştirme	<ul style="list-style-type: none"> <li>Birim müdürlerinin haftada bir aday ile görüşmesi</li> <li>Eğitim süresinin 4 günden 7 güne çıkartılması ve pazarlama eğitimlerine önem verilmesi</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Moda defilelerine katılma</li> </ul>	Trendlerin takibi	<ul style="list-style-type: none"> <li>New York Fashion'a gözlemci olarak katılma</li> <li>Paris Fashion Festivaline kreasyonla katılma</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Dış ticaretin artırılması</li> <li>Yeni AVM'lere giriş</li> </ul>	Yeni pazarlara yönelme	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kuzey Irak pazarına giriş</li> <li>Kayseri ve Gaziantep'teki AVM'lere giriş</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Kapasite artırımı</li> <li>Yeni envanter program sistemi alınması</li> </ul>	Üretim ile talebin karşılanması	<ul style="list-style-type: none"> <li>2 yeni makinenin satın alınması</li> <li>SAP envanter programı satın alınması</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Çalışanlar arasında iletişim eksikliği</li> <li>Çalışanlar arasında performans değerlendirme kriterlerinin değiştirilmesi</li> </ul>	Çalışan memnuniyetinin sağlanması	<ul style="list-style-type: none"> <li>İletişimin artırılması için sosyal aktivitelerin düzenlenmesi</li> <li>Yeni performans değerlendirme için insan kaynakları şirketlerinden danışmanlık alınması</li> </ul>

Bütün öneriler şirketi daha ileriye götürmektedir. Ama şirket her öneriyi yerine getirirse rakiplerinden sıyrılamamaktadır. Tekstil firmasının gelecek yıl için tercihleri şu yönde olmaktadır: Sosyal medyada sitelerin açılması, Kayseri ve Gaziantep'teki AVM'lere girilmesi, Kuzey Irak pazarına girilmesidir (bir dükkân açılması). Firma daha genç bir firma olması sebebiyle önce satış imkanlarına yönelmeyi uygun bulmaktadır. Talep güçlü devam ettiği takdirde kapasite artırımına geçilebileceğini düşünülmektedir. Şimdilik ek taleplere vardiya eklenmesiyle karşılanmaktadır. Gerekirse fason diktirilebilmektedir. Çalışan memnuniyeti başta olmak üzere diğer konular da çok önemlidir. Fakat şirket, ayakta durup bazı eşikleri aştıktan sonra önceliklerini değiştirebilmektedir. Maliyetleri arttırmak yerine kazançları arttırarak ayakta kalmaya çalışmaktadırlar.

#### 4. SONUÇ VE TARTIŞMA

Jobs, günümüzün en büyük yenilikçilerden ve girişimcilerinden biridir. Ama uyguladığı yöntemler konusunda bilgiler, daha yeni yüzeye çıkmaktadır. Onu mitolojik kahraman ilan etmek yerine iş ve teknoloji felsefesini daha iyi analiz etmek gerekmektedir. Firmalara odaklanmada yardımcı olabilecek bir yöntem Jobs'un Apple'da uyguladığı odaklanma metodolojisidir. Çalışanlarla yapılan toplantılarda herkesin gelecek yıl şirketin takip etmesi gereken faaliyet, strateji gibi sorular sorularak cevaplar toplanmaktadır. Daha sonra bu cevaplardan çıkarımlar elde edilerek kavramlar altında gruplanmaktadır. Kavramlardan da prensipler ve stratejiler üretilmektedir. Çalışanların belirledikleri 10 strateji Jobs'a sunulmakta ve Jobs aralarından 3 tanesini seçerek gelecek yılın faaliyetlerini açıklamaktadır.

Klasik strateji yönetimlerinde stratejiler üst kademelerde oluşturulmakta ve alt kademelerde uygulanmaktadır. Hiyerarşik olarak farklı kademelerinde strateji ile ilgili olarak farklı uğraşlar yapılmaktadır. İşletmelerde üç değişik strateji açılımı mevcuttur: Kurumsal stratejiler, İş yönetimi stratejileri ve Fonksiyonel stratejiler. Kurumsal strateji, yeni yatırım kararları ve ürün/pazar stratejilerine yönelmektedir. İş birimi stratejileri, ürün ve pazar geliştirme ve çeşitlendirme politikalarına öncelik vermektedir. Fonksiyonel strateji, işletme içindeki bölümlere ait kararlardan meydana gelmektedir (Akgemçi, 2008; Akgemci, ve Güleş 2009; Dinçer, 2007, Eren, 2010; Uysal, 2014). Jobs'un yönteminde detaylı bakıldığında tepeden inmece değil aşağıdan yukarıya doğru bir planlama mevcuttur. Bu da çalışanların fikirlerine önem verildiğini göstermektedir. Motivasyonlarını arttırmaktadır. Jobs'ta ortak kurgulama ve kolektif zekayı ortaya çıkarma hedefi vardır (Surowiecki, 2005). Kararlar kim tarafından verilirse verilsin sonuçta uygulayacak olanlar sahadakilerdir. Bu kişilerin karar alma süreçlerine katılmaları, kararları benimsemelerine yol açmaktadır. Müşteri tatmini dışında bir stratejisi yoktur.

Jobs yönteminde, çalışanlarla şirket yönetim kurulu arasında bir denge sağlanmış olmaktadır. Sadece çalışanların, şirketi kendi kendilerine yönettiği bir organizasyon, hayalidir. Orwell'in tanınmış eseri "Hayvanlar Çiftliği'nde" çiftliği ele geçiren hayvanlar arasında bir grup hayvan tekrar yönetimi devralmaktadır (Orwell, 1984). Şirketin bu seviyeye gelmesinde emeği geçen şirketin yönetim kuruluna ve hissedarlarına son söz hakkı tanınarak şirketteki ağırlıkları ve gözlemci statüleri muhafaza edilmektedir.

**KAYNAKÇA**

- AKGEMCİ, T., (2008), **Stratejik Yönetim**, Gazi Kitabevi, Ankara.
- AKGEMCİ, T. ve GÜLEŞ, H. K., (2009), **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, Gazi Kitabevi, Ankara.
- BLUMENTHAL, K., (2012), **Steve Jobs: The Man Who Thought Different**, *Square Fish*, New York.
- BRANDZ, (2019), **Most Valuable Brand**, www.brandz.com
- DERNBACH, C., (1995), **Trailer: Steve Jobs- The Lost Interview**. [http://www.youtube.com/watch?v=m\\_5btnkqx88&list=uu\\_rtixa4tjger-ov70ajp6g](http://www.youtube.com/watch?v=m_5btnkqx88&list=uu_rtixa4tjger-ov70ajp6g).
- DİNÇER, Ö., (2007), **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Alfa Yayınları, İstanbul,
- DRUCKER, P., (2007), **Challenges For The 21th Century**, Bh Publisher, New York.
- EREN, E., (2010), **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Yayınları, İstanbul,
- FERRISS, T., (2012), **The 4-Hour Chef**, New Harvest, Houghton Mifflin, New York.
- FERRISS, T., (2008), **Smash Fear Learn Anything**, [http://www.ted.com/talks/tim\\_ferriss\\_smash\\_fear\\_learn\\_anything](http://www.ted.com/talks/tim_ferriss_smash_fear_learn_anything).
- FROMM, E., (2017), **Psikanaliz ve Zen-Budizm**, Say Yayınları, İstanbul.
- GALLO, C., (2010), **The Innovation Secrets of Steve Jobs: Insanely Different Principles for Breakthrough Success**, Mcgraw-Hill, Chicago.
- GENDLIN, E. T., (1982), **Focusing**, Bantam Books, Chicago.
- GLEESON, K., (1994), **The Personal Efficiency Program: How to Get Organized to do More Work in Less Time**, Wiley, Chicago.
- HABERTÜRK, **Borsa Şirketlerinin Piyasa Değeri**, <https://www.haberturk.com/istanbul-haberleri/15919106-borsa-sirketlerinin-piyasa-degeri#> (Erişim Tarihi: 10.07.2018).
- ISAACSON, W., (2011), **Steve Jobs**, Simon & Schuster, New York.
- ISAACSON, W., (2012), **The Real Leadership Lessons of Steve Jobs**, *Harvard Business Review*, 90 (4), April, 92-102.
- JOBS, S., (1998), **Macworld 1998 Keynote**, <https://www.youtube.com/watch?v=gdYiqVzPjAc>.
- KUMAR, V., (2012), **Design Methods: A Structured Approach for Driving Innovation in Your Organization**, Wiley, New York.
- KOCH, R., (1999), **The 80/20 Principle: The Secret to Achieving More with Less**, Crown Business, Chicago.
- LIEDTKA, J. and OGILVIE, T., (2011), **Designing for Growth**, Columbia Business School, New York.
- ORWELL, G., (1984), **Animal Farm**, Rupa, New York.

- PARKER, M., (2010), **Get Rid of Crappy Stuff**, Fastcompany, [www.youtube.com/watch?v=sockp9eij3a](http://www.youtube.com/watch?v=sockp9eij3a).
- PETERS, T., (2001), **İşinizi Yeniden Yaratınız**, Boyner Yayın, İstanbul.
- RIES, A., (2005), **Focus: The Future of Your Company Depends on It**, Harperbusiness, New York.
- SALINAS, S., **Apple Hangs Onto Its Historic \$1 Trillion Market Cap**, <https://www.cnbc.com/2018/08/02/apple-hits-1-trillion-in-market-value.html>, (Erişim Tarihi: 02.08.2018).
- SUROWIECKI, J. M., (2005), **The Wisdom of Crowds**, Anchor, New York.
- YAHOO, (2019), **Yahoo Finance**, [www.yahoo.com/finance](http://www.yahoo.com/finance).
- YAGER, J., (2012), **Work Less, Do More: The 14-Day Productivity Makeover**, Hannacroix Creek Books, New York.
- ZILLER, A., (2012), **Steve Jobs: American Genius**, Harpercollins, New York.