



## İŞLETMELERİN STRATEJİK VİZYONU: GERÇEĞE DÖNÜŞTÜRME MANEVRALARI VE EYLEM PLANLARI

-The Strategic Vision of Firms: Transforming to Reality Maneuvers and Action Plans-

Yrd.Doç.Dr.Gürcan PAPATYA\*  
Köksal HAZIR\*\*

### ÖZET

Küreselleşme yakaladığı ivme ile dünya genelinde devreleri tamamlama gerçeğini doğurmuş, sınırlar esnemiş, insanlar ve işletmeler açısından karşılıklı iletişim ve bağımlılık en üst noktaya ulaşmıştır. Başkaca küçülen dünyada birbirini tanımayan sayısız oyuncu sahnede yerini almış, rekabet güçleşmiştir.

Gelinen noktada, çok farklı işletmecilik ve yönetim anlayışları üzerinde durulması gerekliliği ortaya çıkmıştır.

Sözü edilebilecek tüm bu yaklaşım ve yönetim anlayışlarına yön çizecek, anlam kazandıracak, gerçekleşmesini sağlayacak referans; geleceği kucaklayan ve yön veren "stratejik vizyon yaklaşımı (SVY)" olarak belirginleşmiştir.

Bu makalede, küreselleşmenin getirdiği/gerektirdiği açılımı sağlayacak vizyon yaklaşımının stratejik uygulaması, uygulamada karşılaşılan sorunlar, sorunların çözümlerine ilişkin manevra ve eylem planları ile British Leyland Motor İşletmesine(BLMC) ilişkin stratejik vizyonu gerçeğe dönüştürme örnek uygulaması analiz edilmiştir.

With the help of the acceleration that is caught by globalization all the processes and devices though out the world and the boundaries collapsed, from the view of individuals and firms mutual communication and need for each other have reached its crucial point. On the other hand in a world that is getting smaller, so many actors who don't know each other at all, have taken their places on the stage, and following that competition became stronger.

At this point, it is realized that so many different business and management intelligence must be focused on. The Strategic Vision Approach (SVA) has been preferred and thought as the best way for all these approaches, and management intelligence which will show a path and add a meaning to it.

In this paper, strategical appliance of the approach of vision which globalization needs, the problems which are faced during the appliance, the solution of the problems for the maneuver and action plans and the sample appliance of transformation of achieving the strategic vision plan regarding to British Leyland Motors Cooperate has been analyzed.

Stratejik Vizyon, Hayal Mühendisliği, Stratejik Öngörü, Sinerjistik Etki, Vizyon Konsepti, Liderliğin Paylaşılması; Strategical Vision, Dream Engineering, Strategical Forecasting, Sinergistic Effect, Vision Concept, Sharing The Leadership.

### GİRİŞ

Hızlı değişim ve acımasız rekabet, kısaca küreselleşme günümüzün yadsınmaz gerçeğidir. Öyle ki, küreselleşemeyen bir işletme için, mevcut avantajları bir anda dezavantaja dönüşebilmektedir. Bu süreçte vizyon konusu işletmelerin küreselleşme yolunda sürekli ve ciddiyle durmaları gereken temel düşünce olmaktadır.

\* Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF İşletme Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı Öğretim Üyesi ve Üniversite Stratejik Araştırmalar Merkezi Müdürü.

\*\* TSK Top.Yzb. ve Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Doktora Programı Öğrencisi.

Bu düşünce çalışanlar, paydaşlar, müşteriler ve ilgili herkese yön vermede yardımcı olan bir resimdir.<sup>1</sup> Yani vizyon yetkilendiren ve uygulamaya geçişte artı güç veren, çalışma ve eylemlere ivme kazandıran bir formattır.<sup>2</sup> Ayrıca bünyesinde uzun erimli, stratejik planlarda göz önüne alınması gereken kavramlar bulunduğundan, geleceğin görüntülenmesinde ve şekillenmesinde etkili olmaktadır.<sup>3</sup>

Küresel rekabet koşulları, uygulanagelen işletmecilik ve yönetim yaklaşımlarını geçersiz kılmakta; olan vizyon ve deneyimler ekseninde geliştirilen planlar ile de, hantallığın aşılmadığı ve pazar payında ciddi kayıpların önüne geçilmediği görülmektedir. Bunun sonucunda işletmecilikte vizyon gelişime yaklaşımını stratejik bir boyutta ele alınması gerektiği tartışılmaktadır.

İşte bu makale, küreselleşme sürecinde işletmelerin stratejik vizyon uygulamasını, uygulama sorunlarını, sorunları çözmeye yönelik stratejik manevraları, ilişkin eylem planlarını ve BLMC örnek uygulaması ile kritik bir boyutta ortaya koymayı amaçlamaktadır.

### 1. Küresel Rekabet İçin Stratejik Vizyon Yaklaşımı

İşletme yönetimlerinin varlıkları, her an tehdit altına girmiş olması; bu tehdidi kavramak, karşılamak ve önlemek için kendi gelecekleri üzerinde bugünden düşünmeyi bir gereklilik olarak duymalarında vizyon yönlendirici bir işlev şeklinde düşünülmüştür.

#### 1.1. Genel Olarak Vizyon Kavramı

"Vizyon" bir gelecek duygusudur. Bugünün olanaklarını aşan, hayal edilen bir olasılık, bugünü yarına bağlayan entelektüel bir köprü, geçmişini haklı çıkarmak için değil, geleceğe bakmak için oluşturulan bir temeldir.<sup>4</sup> Dolayısıyla vizyon, anlamı, gücü, yapısı ve öğeleriyle bir bütünlük oluşturur.

Diğer bir açıdan vizyon kişi veya organizasyonun geniş bir zaman dilimi içinde ve belirtilen koşullarda geleceğini gerçekleştirme kavramıdır; ve işletmelerin geleceğini belirlemede, organizasyon kültürünün değişiminde ve çevresel değişime uyum ekseninde ihtiyaç duyulan bir rehberdir.<sup>5</sup> Bu anlamda vizyon, işletme ve çalışanlara, karşılaşılan sorunların çözümünde yardımcı olan ve güç veren, gelecekle ilgili resimdir.<sup>7</sup>

<sup>1</sup> Charles W. THOMAS, "Learning From Imagining The Years Ahead", *Planning Review*, Vol. 22, No. 3 (May-June 1994), s. 10.

<sup>2</sup> E.Robert RIPLEY-Marie J.RIPLEY, "Empowerment, The Cornerstone of Quality", *Management Decision*, Vol. 30, No. 4 (1992), s. 20-43.

<sup>3</sup> Ian WILSON, "Realizing The Power of Strategic Visison", *Long Range Planning*, Vol. 25, No. 5(1992), s. 20.

\* Vizyon (vision) kelimesi, latin kökenli dillerde "bakmak" kelimesinin karşılığı olmakla birlikte bu normal bir bakışın ötesinde "geleceğe bakışı" karşılamaktadır. Kelime anlamı olarak vizyon, şu anda görülen ama mevcut olmayan veya geçmişte gerçekleşmemiş bir olayın görüntülerini ortaya koyar. "Hint-Avrupa" kökenli "vide" kelimesi "weid-word" veya "wid" kelimelerinden türetilen vizyon "görmek ve bilmek" anlamındadır. Birisi "ben gördüm" dediğinde, bu "ben biliyorum"la eşanlamlıdır. Ayrıca bir çok kelime, Advise, Devise, Revise, Supervise, Provision ve provident gibi bilgi ve ileriye görmeyi içerir." Bkz. Stephan CUMMINGS-John DAVIES, "Visison, Mission, Fusion", *Long Range Planning*, Vol 7, No 6(1994), s. 148-149.

<sup>5</sup> R. Gordon SULLIVAN -HARPER Michael V., "Görmek ve Yapmak", *Executive Excellence*, Y. 1, S. 7(Ekim 1997), s. 10.

<sup>6</sup> El.Mss NAMAĞI, "Creating A Corporate Vision", *Long Range Plannig*, Vol. 25, No. 6 (1992), s. 25.

<sup>7</sup> Bkz. Pat MESİTİ (Çev. Elmas Canan KARDERİN), *Hayalleri Olanlar Asla Uyumazlar*, Sistem Ya., İstanbul, Mart 1996.

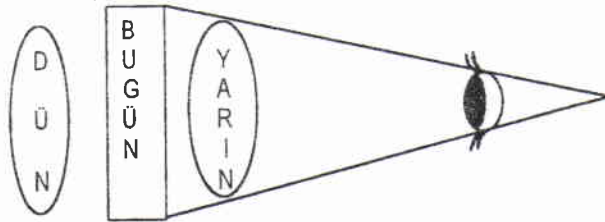
### 1.1.1. Anlamı ve Mahiyeti

Küresel rekabetçi avantajları yakalamak, hızlı değişim ve gelişme özelliklerini taşıyan yapılara bağlıdır. Bu yapıyı destekleyen, yön çizen ve güç veren itici güç olarak vizyona yüklenen anlam genellikle, sinerjistik etki yaratmada ve rekabet avantajı yakalamada işletmeye enerji sağlamasıdır. Buna göre vizyon, rekabetçi ve arzulanan güce ulaştıracak adımların oluşturulmasında, yön gösterici, güç verici, yetkilendirici, aydınlatıcı işleve sahiptir. Yanı sıra arzulan / beklenen amaçları da şöyle sıralanabilir.<sup>8</sup>

- İşletmenin bütününde başarıyı artırmasını motive eder,
- Küresel rekabet kapsamında karşılaşılabilecek sorunların çözümünde rehberlik eder,
- İşletmenin ne olması gerektiği konusuna açıklık kazandırır,
- Değişimci-girişimci yönü belirler,
- Değer üretmeye ilişkin işletmeyi kurar,
- Yaratıcılığı öne çıkarma ve geliştirici yönde destek sağlama gibi konuları realize eder.

Aslında vizyona yüklenecek anlamlar yalıdır. Yani vizyon ne aşırı derecede amaçların büyütülmesi, ne de içi boş, süslü resmi cümlelerdir. Vizyon, çalışanlara kim olduklarını, görevlerini, rekabetçi değişim ve gelişme için atacakları adımları gösteren anlaşılır, sade betimlemesidir.<sup>9</sup> Ayrıca vizyonun ilham verip çalışanları güdülemesi; işletmenin gelecekteki ölçüğü, stili ve yapısı hakkında önceden belirlenen hedeflere nasıl ulaşılacağı konusunda anlamlı bir açıklama getirir.<sup>10</sup>

Şekil 1: Vizyoner Bakış: Dün ve Yarın Arasındaki İlişki



Kaynak: SULLIVAN-HARPER, s. 107.

Bu bağlamda vizyonu tanımlamaktan çok, gerçekleştirdiği ilaveyi belirleyip anlamak daha yerinde olacaktır. Öyle ise denebilir ki, vizyon işletmeye gelecekle ilgili beklenti ve resimin netleştirilmesi ve değer yaratılmasına ilişkin kendini gerçekleştirme duygusudur.

<sup>8</sup> WILSON, s. 3

<sup>9</sup> Nan STONE, "The Value Of Vision", *Harvard Business Review*, Vol. 74, No. 5 (September-October 1996), s. 1.

<sup>10</sup> Ian WILSON, "Realizing The Power Of Strategic Vision", *Long Range Planning*, Vol. 25, No. 5 (1992), s. 18-28.

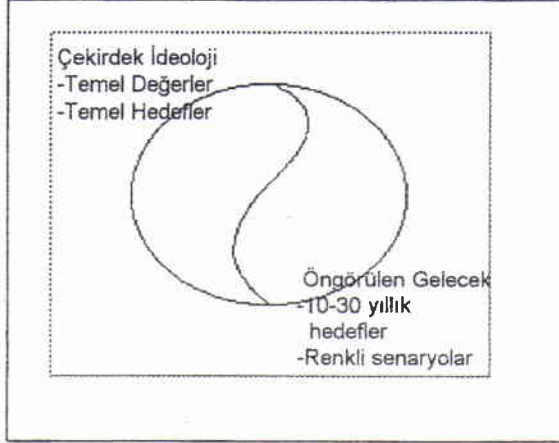
### 1.1.2. Yapısal Analizi

İşletmelerin küresel ölçekte avantajlı olması, gelecek duygusu ya da vizyon geliştirebilmeleri ile birlikte ele alınmaktadır.

a. *Temel Öğeleri:* Vizyon iki ana eksen üzerinde şekillenir. Bunlar çekirdek ideoloji ve öngörülen gelecektir.<sup>11</sup>

a) *Çekirdek ideoloji* işletme yapısında bulunan ve gelecekte de pek fazla değişmeden kalacağı düşünülen statik bir referanstır. İşletmenin karakterini ve varlığını ifade eder. Kim olduğundan, nereye gittiğinden, neyin daha önemli olduğundan söz eder. Çünkü gidilen yol koşullara göre değişir. Lider ölür, pazar değişir, ideoloji genişler, yönetim tarzı gelişir. Fakat işletme çekirdek ideolojisi sürekliliğini korur.

Şekil 2: Vizyonun Yapısı: Çekirdek İdeoloji ve Öngörülen Gelecek



Kaynak: COLLINS-PORRAS, s 67

Çekirdek ideolojinin bileşenleri ilkesel açıttıkta i) *temel değerler*, ii) işletmenin ruhundan söz eden *temel hedeften* oluşur.<sup>12</sup> Temel değerler, organizasyonun ilkelerini oluşturur ve organizasyona yön verir. Bir slogan, kutsal bir önermedir. İşletmenin varlığını şekillendiren nedendir. Dolayısıyla burada önemli olan değerlerin ne olduğundan çok korunması gerektirir ve etkin cümlelerden oluşturulur. Sözelimi temel değerler, müşteri ve insan odaklılık, sürekli gelişme ve daima en iyi olma, iş ahlaki ve değer üretme şeklinde oluşturabilir.

Temel hedefler, organizasyonun varlık nedenini pekiştirir ya da işletmenin ruhu ile ilgilidir. İnsanların işi yaparken taşıdıkları duygular ve idealleri yansıtır. Aynı zamanda ekonomik anlamın ötesinde daha farklı anlam taşır. Bu ise çalışanları "yetkilendirme" konusundaki özelliğidir. Temel hedefler işletmeyi daha anlamlı kılar, yönlendirir, esenlik ve esin verir.

<sup>11</sup> C James COLLINS –Jerry I. PORRAS, "Building Your Company's Vision", *Harvard Business Review*, (September- October 1996), s 65-71.

<sup>12</sup> Bkz. Gürçan PAPATYA, "Vizyon: Hayal ve Gerçek Arasındaki Gerilim -Eleştirel Bir Yaklaşım Denemesi", *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi*, Y. 3, S. 3(Güz 1998), s. 123-134.

b) *Öngörülen gelecek* ise, 10-30 yıllık bir sürede gerçekleştirilecek hedefleri ve bu hedeflerin çok renkli, albenili detaylandırılmış halidir. Ortaya konulan bu renkli resim, işletme alt birimlerinin takım ruhu içinde bütünleşmelerini kolaylaştırır.

Öngörülen gelecek sürekli değişim içinde bugünü kucaklayan dinamik yönü kapsar; iki açısı vardır: Birinci açısı görünür, canlı ve gerçektir. Diğer açısı henüz gerçekleştirilememiş rüyalar, hayaller, arzular ve umutlardan oluşur.

b. *Bütünleyici Öğeler*: Vizyonun görünür yanı çalışanlara, diğer iş paydaşlarına güven ve güç verir. Bu bir define haritasıdır. Yol gösterir, hayallere netlik verir. Vizyondaki hayal, umut ve arzuları içeren kısım, daha güçlü bir çekim oluşturur. Define avcıları için bu görev, sandıklar dolusu define bulma hayalidir.

Bu noktada vizyonu anlamaya yardımcı-bütünleyici öğeleri ya da işletmenin felsefesi, misyonu, amaçları/hedefleri ön planda değerlendirilir. Çünkü bu öğeler vizyonun gücüne ivme kazandırır. Ancak, vizyonu bütünleyici bu temel öğelerin doğru tanımlanması ve işletmede paylaşılmış olması ön koşuldur.

Tablo 1: Vizyonun Bütünleyici Öğeleri

Öğeler	Açıklamalar
Felsefe	İşletmenin inanç sistemi, değerler kümesi ve kültürel algılama düzeyini ifade eder. Değerlerin açıkça ortaya konulup, paylaşımını sağlama insanların her türü engelle, olumsuzluğa ve değişime rağmen hedeflere ilerleme tutkusunu ateşler. Bu değişimde tek değişmemesi gereken öğe, temel değer ve inançlardır. Bu nedenle işletmeler, doğru değerleri geliştirip bünyesine yerleştirmeli ve bunları açıkça ortaya koyabilmelidir. Çünkü gelecekte doğru değerler ve bunlara olan inanç, teknolojik ve/ya ekonomik kaynaklar, örgütsel yapı, yenilikçilik ve zamanlamadan daha çok rol oynar.
Misyon	İşletmenin anayasasıdır. Neyin ve hangi amaç için yapılacağı sorularının yanıtı misyon içinde gizlidir. İşletmenin ne yaptığını ve hangi alanda çalıştığını açıklar. Ortaya konan misyon, insanların ruhlarına ve beyinlerine hükmettiği ölçüde başarılı olur. Bunun yolu da evrensel boyutta insanlığa hizmet, çevreye saygı, toplumsal ve ahlaki kurallara uymak gibi ilkeleri temel almaktır. Buna göre insanların uğrunda mücadele etmeye değer amaçları içeren bildiriler oluşturabilmelidir.
Amaçlar/ Hedefler	Amaç/hedefler, okun yaydan çıkışını sağlayacak ve ona dayanılmaz çekiciliği ile yol gösterecek, yönlendirecek görünen sonuçtur. Vizyonda, kavramların zorlanmasıyla oluşturulur, ancak diğer kişiler için, çalışanlar, yöneticiler, pay sahiplerinin, tanımlamalarıyla kavranabilir duruma gelir. Amaçlar/Hedefler belli oranlarda düzenlenmiş olarak iletilebilirler, böylece vizyon daha açık bir yapıya kavuşabilir. "Pazarın en büyüğü biz olacağız" amacından, "Bu yıl pazar payımızı %15 artıracacağız" hedefi oluşabilir. Kaldı ki, insanların adımlarını daha emin atmaları için, netliğe, açık görüntülere ve anlaşılır beklentilere zaten gereksinim büyüktür. Ve amacın/hedefin çekim gücünü artıran ve/ya eksiltene, gerçekleştirileceğine olan temel inançtır. İnanç gerçekliği pekiştirecek bir güç olmaktadır.

KAYNAK: STÖNER Jesse, "Vizyon, Misyon ve Değerler", *Executive Excellence*, Y. 1, S. 7(Ekim 1997), s. 14; PETERS Thomas-J.Robert H.Waterman (Çev.Selami SARGUT), *Yönetme ve Yükselme Sanatı*, (Altın Kitaplar Ya., İstanbul:1995), s. 383; BLANCHART Kea, "Anlaşılır Vizyon", *Executive Excellence*, Y. 1, S. 7(Ekim 1997), s. 3; COVEY Stephen R, "Paylaşılan Vizyon", *Executive Excellence*, Y. 1, S. 7(Ekim 1997), s. 5; SOLLMANN Ulrich-Roderich Heinze (Çev. Veli KARAGÖZ), *Vizyon Yönetimi*, (Evrım Ya., İstanbul: 1995) içinde; Looss WOLFGANG "Vizyonların Toplumsal Uygulamaya Geçirilmesi: Bir Yönetim Görevi", s. 9.

Etkin bir vizyon, söz konusu öğeleri aynı potada-uyumlu şekilde değerlendirilmesiyle mümkündür. Bu sayede işletmenin gelecek görüntüsünün oluşturulması sağlanır. Ayrıca gelecekle ilgili taahhüt yaratır, performansı uyarır. İşletmenin ne olacağını vurgular ve ne olması gerektiğini söyler.<sup>13</sup>

<sup>13</sup> Bkz. WILSON, s. 20.

Vizyon olmadan amaçtan beslenen genel yöneliş stratejileri ve eylem planlarının geliştirilmesi oldukça zordur. Çünkü bunları sağlayacak yapı soyut olan misyondan çok, somutu ifade etmeye ilişkin vizyonda mevcuttur.<sup>14</sup> Vizyonla oluşturulan görüntü bunu başarmaya yöneliktir.

## 1.2. STRATEJİK VİZYON YAKLAŞIMI

Stratejik vizyon yaklaşımı (SVY), gelecek liderliği için gerekli, fiziksel ve düşünsel alt yapıyı temel değer olarak korumayı sağlayan; hızlı değişim, fark/farklılık yaratma ve müşteri isteklerine zamanında cevap verme ve ötesine erişme konusunda, geçmişin deneyimlerinden, hantallık ve yüklerinden kurtulup küresel rezervasyonda başarıyı motive eden bir süreçtir. Bu nedenle stratejik vizyon geleceğe hareket etme bilincine erişmenin de ön koşulu olarak vizyonun ötesinde bir kavram şeklinde değerlendirilmektedir.

### 1.2.2. Yaklaşım ve Süreç Yönelimi

SVY çok yönlü ve çok boyutludur. Yönelim tercihinde işletmenin ekonomik gücü, yapısı ve rakipler etken olabileceği gibi üst yönetiminin stratejik görüşü de belirleyicidir.

#### 1.2.2.1. Gerekçeli Varsayımları

Stratejik vizyon oluşturulurken şu temel varsayımlardan hareket edilir:<sup>15</sup>

a) *Yarın bugünden farklı olacaktır. Bugünkü başarı formülleri yarın başarısızlık formülleri olabilir. Çok değil, bugünden 5 veya 10 yıl geriye bakıldığında oluşan farklılığı net olarak görmek mümkündür. Özellikle son yıllarda bilişim dünyasındaki gelişmeler yarının bugünden çok farklı olacağını göstergelerindedir.*

b) *Hızlı değişim ortamında, hızlı olanlar evrime katılabilir. Diğerleri için ise bu, geç olacaktır. Değişim olgusunu işletmeye yerleştirecek ve hızlı, değişimi emirsiz tepki haline getirecek vizyon etkili olacaktır.*

c) *Geleceği oluşturmak, ayrıntılı bir plan yapmanın ötesinde, etkin bir entellektüel süreç gerektirir. Kaldı ki çağın evrim hızına planlar yaparak katılmak, ayak uydurmak mümkün değildir. Ayrıca, değişim hızını ve oluşacak farklılıkları öngörece kadar alternatifleri içeren planları yapmanın oldukça zor olduğu göz ardı edilmemelidir.*

Buna göre işletmelerin, stratejik vizyon geliştirme gerekçelerini şu noktalarda toplamak mümkündür.<sup>16</sup>

a. İşletmenin geleceğini belirleme ve kontrol etme ihtiyacının her zamankinden daha fazla önceliğe sahip olması,

b. Yaratıcı strateji ihtiyacının rekabetçi güç yaratmak için temel olması,

c. Uzun ömürlü olma, hayatta kalma isteği, küresel normlarda hareket etmeyi gerekmesi,

<sup>14</sup> Peter SENGE (Çev. Ayşegül İLDENİZ-Ahmet DOĞUKAN), **Beşinci Disiplin**, Yapı Kredi Ya., İstanbul, 1993, s. 165.

<sup>15</sup> Karl ALBRECHT, "Çift Odaklı Vizyonun Gücü", **Executive Excellence**, Y. 1, S. 7(Ekim 1997), s. 9.

<sup>16</sup> Bkz. NAMAĞI, s. 25-27.

d. İşletme anlayışındaki değişimin küresel bir ihtiyaç olması,  
e. Esnek yapılara, karar mekanizmalarına duyulan ihtiyacın değişken koşullara ve durumlara bağlı olarak artması.

Bu beklentiler nedeniyle stratejik vizyonda gelecek yönelimli, esnek, değişime duyarlı yönetim tarzları öncelikle gözetilir.

Buna göre oluşturma yönelimi işletmenin, içe yolculuğunu içeren zorlu bir süreç olabileceği gibi, dışa dönük kolaycı bir süreci de kapsayabilir.

a. *İçe dönük vizyon stratejisi*, işletmelerin rekabet avantajlarını ortaya çıkarma yönünde kendi iç dinamiklerini inceleyerek ortaya koyacakları değişim ve dönüşümü öngörmektedir. Bu işletmelerin yaratıcılığını ve entelektüel sermaye birikimini, anlayışını, temel davranışlarını; değişme, performans iyileştirme, çalışanların gelişmesini sağlama, esnek, yalın yönetim yaklaşımlarını uyarma ve uygulama şeklinde kendini gösterir.

b. *Dışa dönük vizyon stratejisi*, küresel rekabet bağlamında mücadeleyi, çok yönlü düşünmeyi, tüm sosyal paydaşları, rakiplerin durumu, stratejileri, teknolojinin gelişme eğilimini toplumların yapılarını dikkate almayı gerektirir.<sup>17</sup> Diğer bir deyişle müşterilerin beklentilerini, gelecek dönemlerin pazar özelliklerini, rekabet koşullarını ve rakipleri, çevresel değişimi içine alan öngörüler öncelikle değerlendirilir.

Buna bağlı olarak uygulama yönelimi, bütünselliği gerektirir. Bu, gelecekte geriye bakma ve bazen de geleceğe taşınmaya ilişkindir.

Tablo 2: Yaklaşım Yönelimi

Tümdengelim Yaklaşımı	Tümevarım Yaklaşımı
Tümdengelim vizyon stratejisinin özünü, öncelikle 10-30 yıllık bir geleceği hedefleyerek bir noktaya odaklanmak ve o noktadan bugüne bakarak stratejik adımları tespit etme oluşturmaktadır. "Gelecekte geriye bakmak en temel sorulara geri dönmekle başlar. Bir örgüt olarak amacınız nedir? Hangi iş dalında bulunuyorsunuz? Yarın amacınız ne olacak? Stratejik ortamınızın özellikleri ne olacak? Yarının pazarlarında kesinlikle kazanmak için neler yapılmalı? Kendinize, "bir sonraki" örgütün nasıl olacağını değil, "bir sonrakinden sonraki" örgütün nasıl olacağını sorun. "Bir sonraki" örgüt bugünle sınırlıdır, bugünün örgütünden çıkacaktır. "Bir sonrakinden sonrakini" düşünerek, yarın öngörülebilir. Bu yaklaşım şu andaki gerçeği yadsımaz, ama onu aşarak düşünmenize yardımcı olur.	Tümevarım vizyon stratejisinin hareket noktası ise bugündür. Bugünkü ve dünkü veriler değerlendirilerek bunların ışığında çok uzak olmayan gelecek, örneğin 5-10 yıl sonrası şekillendirilebilir. Yaklaşımın amacı hatalı adım atma olasılığını ve yanlış odak risklerini enazlamak, işgörenleri harekete geçirecek daha somut enstantaneleri yakalamaktır. Yakın geleceği tahmin daha kolaydır. Önce yakın geleceği tahmin ederek, hedefleri belirlemek gelişmeler doğrultusunda takip eden stratejik vizyonu kurgulamak daha gerçekçi olabilir.

KAYNAK: Bu yaklaşım yönelimi SULLIVAN R. Gordon-Michael V.HARPER, (Çev. Ayşe Bilge DİCLELİ), *Umut Bir Yöntem Olmaz*. (Boyner Ya., İstanbul: 1997), s. 107-108'den yararlanılarak geliştirilmiştir.

Tümdengelim yaklaşımı, düşünsel ortamda kendini geçmişten ve mevcuttan soyutlayarak "*yaratıcı boşluk*" ile işletmeyi, organizasyonu ve pazarı tamamıyla yeniden oluşturmayı kapsar. Fakat bu şekilde gerçekleri yok sayma, sıfırdan başlama, kurgu bozuklukları, yanlışlıkları veya odak kaymalarını da beraberinde getirebilir.<sup>18</sup>

<sup>17</sup> Tanju ARGUN, "Vizyon", *Executive Excellence*, Y. 1, S. 7 (Ekim 1997), s. 7.

<sup>18</sup> SOLLMANN-HEINZE, *Vizyon Yönetimi* içinde; Wolfyang, "Vizyonların Toplumsal Uygulamaya Geçirilmesi: Bir Yönetim Görevi", s. 7.

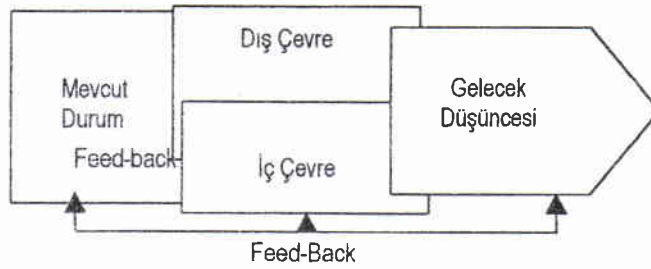
Tümevarım yaklaşımı bu açıklığı kapatacak özellikleri bünyesinde taşımaktadır.

Aynı zamanda stratejik vizyon, temel olarak gelecekle ilgili senaryolar, sektörün rekabet stratejisi, işletmenin ve rakiplerin temel yetenekleri incelenerek oluşturulur.<sup>19</sup> Bu oluşumu sağlamak en önemli yönetim görevidir, bunun da ötesinde liderlik sorunudur. Ancak stratejik vizyon oluşturmak yeterli değildir. Bunun geliştirilmesi ve uygulamaya sokulması yani, gerçeğe dönüştürülmesi gerekir. Bu nedenle stratejik vizyon geliştirme, işletmeler için temel bir gerek, aynı zamanda zorlu bir uğraştır.

#### 1.2.2.2. Süreci

Stratejik vizyon bir takım kritik öğelere odaklanarak şekillenmektedir. Bu odaklar işletmenin faaliyet alanı, kültürü, rekabet pozisyonu, ürün/pazar avantajı, iş ölçeği ve ilişkilerini kapsar. Bunların tümünü karşılayan bir vizyon güçlü bir yapısal özellik taşır; Bu iş için rekabet üstünlüğü ve güç kaybetmeden ayakta kalma anlamında stratejik bir önem taşır.

Şekil 4: Stratejik Vizyon Süreci



İşletmelerde stratejik vizyon öğelerinin analizi, ortaya konulacak vizyonu güçlü kıldığı gibi mevcut kaynakları harekete geçirici bir etki sağlar. Yanısıra işletmelerin stratejik vizyon oluşturabilmesi için, ayrıca; endüstrinin/işletmenin tarihi, temelleri, olanakları, rekabet avantajları, rekabet ettiği pazar kısımlarının sağlıklı analizi gerekmektedir.<sup>20</sup>

Bu noktada rekabetçi tutum ve kritik rekabetçi güç kaynaklarını sağlayan işletme için, stratejik vizyon geliştirme süreci başlar. Bu süreçte organizasyonun mevcut gücü ve gelecek beklentileri ile ilgili dizgisel ve kapsamlı çalışmalar gerekir. Vizyon genel durumun saptanması, vizyon seçeneklerinin belirlenmesi ve gerçeğe dönüştürülmesi ekseninde değerlendirilir. Fakat her şeyden önce vizyon geliştirmek için bir ekip oluşturulması; vizyonun paylaşımını, etkinliğini ve içselleştirilmesini kolaylaştıracaktır.

Daha sonra işletmenin fırsatlar ve tehditleri ile işletmenin üstünlük ve zayıflıklarının ya da FÜTZ (SWOT) analizi yapması konusunda objektif ve gerçekçi davranması temel olmalıdır. Aksine bir davranış işletmenin geleceğinin şekillendirmesini olumsuz etkileyecektir.

<sup>19</sup> Bkz. SCHOEMAKER, s. 76.

<sup>20</sup> Bkz. NANUS, s. 34-40.



Eşzamanlı vizyonu destekleyen işletme kritik öğelerinin tespiti yapılır. Yararsız ve engelleyici ayrıntılar incelenir. Bu inceleme sonrası, vizyon seçenekleri kritik öğeler ekseninde geliştirilir. Ancak bu süreçte işletmenin mevcut misyonu, değerleri ve hedefleri analiz edilerek, geleceği kucaklamadaki açıkları tespit edilir.

Alternatiflerin belirlenmesi ve analizi sonucunda ortaya çıkan açıkları ortadan kaldıracak ve gerekliliği, esnekliği sağlayacak misyon, değerler ve hedefler yeniden ortaya konulur; ve bir vizyon bildirisi oluşturulur. Bu geleceği kapsayan, yapısal değişiklikleri destekleyen, rekabet avantajı yaratan, işletme ve çalışanlara yön çizen, yetkilendiren ve güç katan bir işleve ilişkin değerlendirilmelidir. Fakat vizyon bildirisinin anlaşılır, net ve açık şekilde oluşturulması düşüncesi temeldir.

Oluşturulan vizyonu gerçeğe dönüştürme uygulaması ise daha zorlu bir uğraş olarak karşımıza çıkmaktadır. Gerçeğe dönüştürmede doğru soruları sormakla işe başlanır ve sürecin dinamik tarafı statik tarafına bağlanır. Fakat eylem bitmez. Vizyonun kabul edilmesi ve paylaşılması gerekir.<sup>21</sup> Bu süreç tamamlandığında aşağıdaki şekil 5'deki oluşum karşımıza çıkar.

Şekil 5: Bütünleşik Olarak Stratejik Vizyonun Değerlendirilmesi



Kaynak: QUIELEY Joseph V. (Çev. Berat ÇELİK), *Vizyon*, (Epsilon Ya. No. 4, İstanbul: 1998), s. 180-181.

### 1.2.3. Gerçeğe Dönüştürme: İlkeleri ve Etkinlik Koşulları

Küresel rekabette stratejik vizyon, belirli ilkeler ve etkinlik koşulları göz önüne alınmadan gerçekleştirilmesi ise, avantajdan çok, bir dezavantaj haline dönüşebilir.

Bu etkin ve etkili sonuçlar için gereklidir. Öncelikle fikirler tartışılarak vizyon tartışılır. Daha sonra da, vizyonun bildirimi üzerinde tartışma ve düzeltmeler yapılır. Bu vizyonu şekillendirme sürecinin bir parçasıdır.<sup>22</sup>

<sup>21</sup> Bkz. NANUS, s. 13.

<sup>22</sup> Neil ANDERSON ve Diğerleri, "Innovative Teams At Work", *Personel Management*, Vol. 22, S. 9 (September 1990), s. 48-53; Ayrıca Bkz. Paul J.H. SCHOEMAKER, "How to Link Strategic Vision to Core Capabilities", *Sloan Management Review*, (Fall 1992), s. 67-69.

Bir diğere önemli nokta da toplanacak bilgidir. Vizyon oluştururken işletmenin kendisine soru sorması, fakat en önemlisi, küresel rekabet avantajı elde etmek için, müşteriye odaklaşması aranır. Çok dikkatli bir liste yapılarak müşterinin şimdiki ve geleceğe ilişkin görüşleri alınır. Kaldı ki, müşteriye dinlemek aydınlatıcı, yararı tartışılmaz bir deneyim olarak kabul edilmelidir.<sup>23</sup>

Genel olarak stratejik vizyon oluşturma süreci, belirli ilkelere bağlıdır. Bu ilkeler;

a. *Veri Tabanı Yaratma*: Vizyon oluşturmada kritik bilgilere hızla ve ilk elden ulaşan işletmeler bir adım öne geçmelerini sağlar.<sup>24</sup>

b. *Katılımcılık ve Paylaşma*: Katılımcılık, vizyonun paylaşılması ve etkinliğinin sağlanması için işletme içinde her kademedeki çalışanla işbirliği içinde olmayı sağlar.

c. *Stratejik Yaklaşım*: Vizyon geliştirmede adımlar birbirini takip eder niteliktedir. İlk adımı olgunlaştırmadan ikinci, üçüncü adımı geliştirmek dengesiz yaklaşımdır. Vizyon geliştirme adımlarına çalışanlar ne kadar çok katılır ise, paylaşım ve kabullenme o oranda artacaktır.

d. *Odaklaşma*: Müşteriye soru sormak gerekir. Çünkü müşteri işletmenin her şeyidir. Ondan gelecek her tepki ve önerilere açık olmak işletme geleceği için güvence oluşturur.

e. *İçselleştirme*: Vizyonun içselleştirilmesi ya da çalışanlarınca kabullenilmesi, işletmenin başarısı ve vizyonun çizdiği yönde ilerleyebilmek adına önemli bir konudur.

Bir işletmenin amacı ancak vizyonu iyi ise iyidir. Vizyonun etkinliğinde ise koşullar önemlidir. Bunlar;<sup>25</sup>

- Netlik*: Vizyon ifadesi kısa, 14 kelimeden az ve dile yakın olmalı,
  - Geçerlilik*: Büyük bir duygu uyandırmalı, inandırıcı, herkesçe benimsemeli ve sürükleyici olmalı,
  - Özgüllük*: Bir işletmeyi diğerinden farklı kılmalı, her haliyle okuyanlarda özel bir anlam ve duygu uyandırmalı,
  - Açıklık*: İnsanların değişik yorumlar yapmasına olanak vermemeli,
  - Gerçeklik*: Vizyon ifadesi işletmenin gelecekteki durumunu resimlemektedir.
- Bu koşulların sağlanması vizyonun etkinliği ve işlevselliği için gerekli hususlardır.

Ancak vizyonda kritik ölçüt, uygunluktur. Bir vizyon, hangi işletme/ sektör için geliştirilmişse ona uygun olmalı; lidere ve çalışanlara, stratejiye ve gelişme ve değişimle sonuçlanacak eyleme dönüştürmek için gerekli aracı sağlayacak gücü vermelidir. Yani vizyon işletmeyi geleceğe çekmelidir.

<sup>23</sup> R. James REYES -Biran H. KLEINER, "How to Establish an Organisational Purpose" **Management Decision**, V. 28, S. 7 (1990), s. 51-54.

<sup>24</sup> Henry MINTZBERG, "The Fall And Rise of Strategic Planning", **Harvard Business Review**, (January-February 1994), s. 107.

<sup>25</sup> Bkz. REYES-KLEINER, s. 52.

## 2 GERÇEĞE DÖNÜŞTÜRMEDE KARŞILAŞILAN STRATEJİK VİZYON SORUNLARI

Stratejik vizyonun oluşturulmasında amaç küresel arenada rekabet avantajı sağlamak, geleceği kucaklayıp önder olmaktır. Ancak bu süreç zorlu ve dikkat isteyen bir çalışma gerektirmektedir. Gerekli dikkat gösterilmediğinde bir takım sorunlarla karşılaşmak kaçınılmaz olacaktır.

Sorunların etkisi, stratejik vizyonun oluşum sürecinden çok gerçeğe dönüştürme noktasında çokça görülür. Sorunları etkileyen faktörler, işletmenin diğer yönetim faaliyetlerini etkileyen sorunları gibi iç ve dış faktörlerden kaynaklanır.

### 2.1. Sorunları Etkileyen Faktörler

Herşeyden önce stratejik vizyon sorunlarını etkileyen faktörleri tanımlamak, karşılaşılan sorunlardan daha önceliklidir. Bunlar;

- *Artan rekabet*, işletmelerin çok daha farklı ve yoğun mücadele etme gerekçelerini körüklemektedir. Küreselleşen rekabete karşı, yöneticiler dikkatlerini işletmelerinin, daha etkili iş yapabilme yetisi üzerine yoğunlaşmalarına neden olmaktadır.<sup>26</sup> Yaşanan bu yoğunluk geleneksel vizyonu stratejik hale dönüşmesini de gerekli hale getirmiştir.

- Buna bağlı olarak bilgi kaynakları ve iletimi, paylaşımı arttıkça *teknolojik gelişim* de hızlanmıştır. "Bugün teknolojik gelişimde önde olan Japon işletmeleri, her yeni ürünü Amerikalı ve Avrupalı rakiplerinden üçte bir sürede geliştirip pazara sunabilmekte ve aynı anda, aynı sürede üç yeni ürünü üretebilmektedir. Bu hızlı ortamda stratejik vizyonun varlığı ve geçerliliği yadsınamaz şekilde gereklilik olmaktadır."<sup>27</sup>

- *Becerî yönelimi ve ekip çalışma yeteneklerinin* yönetimi ile işletmeler birbirleriyle uyumlu çalışan parçaların oluşturacağı sinerji oranında başarı göstermektedir.

- Ayrıca *değişim/dönüşümle yüklenen ekstra görevler* sayesinde geçmişte yararlı olan, bugün engelleyici olabilir; her yeni değişim ve dönüşüm bir dengesizliği beraberinde taşımaktadır.<sup>28</sup>

- *Baskılar, eğilimler ve diğer yönelimler*, pazar koşulları, sermayenin dolaşımı, paranın değeri dolayısıyla değişik faktörlerden etkilenen yöneticiler, işletmenin ana varlığı üzerinde etkili pay sahibi değilse, kısa dönemli yüksek karlara yönelebilirler.

---

<sup>26</sup> L.Sharon OSWALD, "Vision Salience and Stratejik Involvement: Implications for Psychological Attachment to Organization and Job", *Strategic Management Journal*, Vol. 15(1994), s. 479.

<sup>27</sup> Peter F. DRUCKER (Çev.Fikret ÜÇCAN), *Gelecek için Yönetim*, Türkiye İş Bankası Ya., İstanbul, 1998, s. 191.

<sup>28</sup> SOLMAN-HEINZE, *Vizyon Yönetimi*, içinde; ISERT Bernd "Vizyonlar ve Sistem Dengeleri İçinde Gelişimleri", s. 127.

## 2.2. Karşılaşılan/Karşılaşılabilecek Sorunlar

Yukarıdaki faktörler ekseninde vizyonu gerçeğe dönüştürmede karşılaşılan/karşılaşılabilecek şu sorunlardan söz edilebilir:

- *Vizyonun Sonuç Almaya Dönük İzlenmemesi*; oluşturulan vizyonlar göstermelik olarak, "herkeste var bizde de olsun" düşüncesiyle hazırlanmış olabilir. Ancak vizyon keskin kurallar kümesi değildir. Fakat yine de işletme için atılacak adımlarda, işgörenlere, yöneticilere ana yönleri gösterir. Alınan kararlarda kolaylaştırıcı ve yetkilendirici özellik taşır. Ana çizginin dışına çıkılması, basit kısa dönemli çıkarlar için farklı kararlar alma; uzun dönem içinde vizyonun başarısını olumsuz yönde etkileyecektir.<sup>29</sup>

- *Vizyonun Paylaşılması*; vizyonun paylaşılmasını kolaylaştırmak, vizyonun ortak yaratılmasından geçer. Bu yaklaşımı desteklemek üzere çalışanların vizyon yaratma sürecine katılması, çalışanların kişisel vizyonları ile işletmenin vizyonu arasında bağlantı kurmalarını kolaylaştırması, vizyon bildirilerinin küresel değerlerle uyumlu olması, yöneticileri, vizyon ve misyonun çizdiği yönde örnek davranışlar sergilemesi aranır.<sup>30</sup>

- *Vizyonun Biçimlendirme Niteliğinin Zayıflığı yada Olmaması*; stratejik vizyon, uzak geleceğe ışık tutan kavramlarda belirsizlik ortamının yüksek olduğu yeni bir düşünme sürecinde gereklidir. Çünkü bu geleceği şekillendirecek olan yaklaşımın adıdır.<sup>31</sup> Geleceği şekillendirme konusunda başarısız olan vizyon, gerekli olumlu etkiyi, işgörenler ve yöneticiler üzerindeki harekete geçirici gücü sağlamayacak ve yeni vizyon oluşumları gerekli olacaktır.

- *Vizyonun Bulanıklığı*; vizyonun, işletmeyi geleceğe çekme, değişimci ve itici gücü verme yönünde başarısı, herkes tarafından anlaşılmalı ve kabul edilmiş olmasına bağlıdır.<sup>32</sup> Vizyonun anlaşılmasını sağlayacak unsur ise açık, net, kavranabilir, paylaşılabilir, görüntü ve duygu kümesidir. Bunların eksikliği bulanıklık, dolaylı olarak vizyonun sahiplenilmemesi sonucunu doğuracaktır. Kaldı ki, bulanık, görünmeyen hedeflere insanları inandırmak güç olacaktır. İnanıcı ve morali düşük bir ekiple başarı ise olanaksızdır.<sup>33</sup>

- *Yeni Vizyonlar*, bu sorunu şekillendiren iki yön söz konusudur. Birincisi sektörde rakiplerin ortaya koyduğu yeni vizyonlarının çekiciliğinin daha yüksek olmasıdır. İkincisi ise, yeni ortaya konulmuş olan vizyona olan psikolojik bağlılığın düşük olması şeklinde görülebilir.

- *Vizyonun İçselleştirilmemesi*; "Bir vizyon deneyimi, iç sistemin kendine yol göstermede gerekli bütün bilgileri işleyip, bütünleştirilmesinden sonra gerçekleşebilir. Gündelik mantık, bu işlemi desteklemekten çok, engeller. Yaşam deneyiminde ve geniş algılamalar içindeki bilgelik ise, destek verir. Bu bilgelik

<sup>29</sup> Bkz. NANUS, s. 22.

<sup>30</sup> Bkz. COVEY, s. 5.

<sup>31</sup> Bkz. ALBRECHT, s. 8.

<sup>32</sup> Bkz. GOLDBERG, s. 7.

<sup>33</sup> Bkz. ARGUN, s. 7.

genellikle yetişkinlerden çok çocuklarda bulunur."<sup>34</sup> Yetişkinlerin paradigmalarını aşmak güçtür. Bu açıdan vizyonun içselleştirilmesi üzerinde durmak gerekir.

• *Vizyon Konseptinin Belirlenmemesi*; oluşturulan vizyonun bir bütünlük içinde ele alınmamış olması, temel değer ve öğelerin biraraya getirilmemesini ifade eder. Çekirdek ideolojinin belirsizliği, temel değer ve hedeflerden sapmalar yaratır.

### 3. STRATEJİK MANEVRALAR VE EYLEM PLANLARI

Çalışanların ortak paydası ve inanç birlikteliği yaratan bir imge, ileriye yönelen bir ışık, bir gelecek duygusu olarak değerlendirilen Stratejik Vizyon, insanları aynı yönde tutar; fakat bu yönelim, düşünce planından uygulama eksenine oturduğu ölçüde iyi karşılanır. Bu noktada stratejik manevralar, vizyonun gerçeğe dönüştürme başarısının itkisi olmaktadır.

Stratejik vizyonun uygulama yönelimi için genel olarak; bütünsel resmi çizme, paylaşılan bir amaç yaratma, sonuca yönelik düşünme, değişim sürecinin rotasını çizme, yüksek başarımlı kültürü oluşturmaya ilişkin manevralardan ve bağlantılı eylem planlarından söz etmek mümkündür.<sup>35</sup>

#### 3.1. Bütünsel Resmi Çizmek

Resmi bütün olarak görme, bir bakıma, vizyonun paylaşılmasına ya da iyi yanları ortaya çıkarmaya ilişkin ortamın yaratılmasına olanak verir. Buna yönelik olarak; olana ilişkin bir vizyona sahip olmak ve resmini çizmek; çalışanların özellikle liderin, resmin bütününe hep akılda tutmasını gerektirir. Daha sonra vizyonun herkese ulaştırılması, insanları esinlendirici ve bağlayıcı olması gerekir; ve fakat herkesin kendisini ifade etme olanağı sağlanmalıdır. Farklı sesler orkestranın profesyonelliğine ivme kazandırıcı olarak düşünülmelidir. Vizyonun bu anlamda yaratılmasından öte, yaşanması, yaşanması için ortamın yaratılması gerekmektedir. Yani vizyon bireysellikten çıkarak, kolektifleştirilmelidir. Bu açıdan herkes kendisini vizyon bağlamında ifade etmek zorunda kalmalıdır.

Buna ilişkin ana hatları ile eylem planları;

- Liderin gücünü öğrenme,
- Çalışanların ellerinden daha iyiyi vermeye yönelik ortam hazırlama,
- İlişkiyi yönetmek için sağlıklı bir etkileşim ve iletişim sistemi kurma,

şeklinde düşünülebilir.

#### 3.2. Paylaşılan Bir Amaç Yaratmak

Bu manevrada vizyon ve ilişkili değerleri içselleştirmek ya da ne yapıldığının veya yapılanın ne derece anlamlı olduğunu vurgulamak önemlidir. Çünkü insanlar için anlamlandırma büyük önem taşır. Ancak anlam verdikleri amaçları gerçekleştirmeye ilişkin her şeyden önce, doğru insanları bulmak ve geliştirmek gerekir. Tüm çalışanların işletme amacını ve değerlerini benimsemesi ya da içselleştirmesi, çalışanların aidiyet veya bir yere ait olma duygusu ile mümkün görülmektedir.

<sup>34</sup> SOLLMAN-HEINZE, *Vizyon Yönetimi*, içinde; ISERT Bernd, "Geleceğin Kökleri, Vizyonlar ve Sistem Dengeleri İçinde Gelişmeleri", s. 134.

<sup>35</sup> Bu manevraların geliştirilmesine ilişkin Bkz. Robert H.ROSEN (Gündüz BULUT-Zülfü DİCLELİ), *İnsan Yönetimi*, Mess Ya. No. 260, İstanbul, 1996, s. 47-93; Ayrıca Bkz. Der. Rowan GIBSON (Çev. Sinem GÜL), *Geleceği Yeniden Düşünmek*, Sabah Kitapları No. 46/15, İstanbul, 1997, s. 138-139.

Doğru şeylerin yapılması için öncelikle işletmeye doğru kimseler alınmalıdır. Ancak bu şekilde amaçları paylaşan insan dokusunun "yetenekler portföyü"nü oluşturulmasından ve geliştirilmesinden söz edilir. Bu beraberinde öğrenen organizasyon yaklaşımını da getirecektir. Bu yaklaşım içinde çalışanlar ise, daha büyük bir bütünün parçası olur ve bütünü tamamlar.

Paylaşılan bir amaç yaratmaya ilişkin olarak eylem planında;

- Neyin paylaşılması istendiğine ilişkin liderin resmi açık ve net ortaya koyması,
- Vizyonun herkese ulaşması, yaşanması ve esin kaynağı olması için ortam sağlamaya yönelik değerlendirilmesi,
- Kollektivizm ve sinerjistik etkinin yaratılması,
- Enerjilerin düzenlenmesi ve katkıların görülmesi,
- Vizyon için her kişinin kendine özgü perspektifini harmanlaması,
- Kişisel amaçları pekiştirme ve/ya kişisel becerileri ve amaçları örgütsel amaçlara bağlamaya çalışılması,
- Değerlerin içselleştirilmesinin sağlanması,
- Doğru insanları bulunması ve geliştirilmesi,
- Paylaşmayı çalışanlarının geliştirilmesine ilişkin düşünme,
- Çalışanların kendilerini rahatça değerleyebilecekleri bir ortamın yaratılması.

### 3.3. Sonuca Yönelik Düşünmek

Vizyonun sadece düşünülmesi ve/ya yazılması yeterli değildir. Vizyonu sonuca yönelik düşünmek, vizyonun uygulaması üzerinde odaklaşılmasını gerektirir. Çünkü, yapılabilir olanı tasarlamak dışında, uygulamak ve sonuç yaratmak öncelikli bir yönelimdir.

Sonuca yönelik düşünmek, odaklanmayı, odaklaşmayı ve sonuca ilişkin işletmenin misyonunun netleşmesini ve kolay anlaşılması olanağı yaratır. Bunun için bir takım soruların sorulması gerekir: Sonuca yönelik düşünmek; (ihtiyaç)"ihtiyaç mı? (İnandırıcılık) İnandırıcı niteliği var olacak mı? (İligi) Çalışanlar bunu istiyor mu? (Benzersiz Katkı) Katkıları ne olacak?". Böylece sonuca yönelik düşünme perspektifi oluşturulmaya çalışılır. Bu sayede çalışanların neleri yapacakları, neleri yapmayacaklarına açıklık kazandırılır. Diğer yandan istenilen sonucu yaratma fırsatı sağlanır. Yani bulunulan yer ile varmak istenen yer arasında bir gerilim yaratılır.

Fakat sonuca yönelik düşünme konusunda çalışanların lideri izlemelerinin sağlanması, liderin perspektifini paylaşmasını gerektirir. Kaldı ki, liderin de tek başına neyi yapabileceğini veya yapamayacağını bilmesi gerekir. Bu noktada liderin *liderliği çalışanlarla paylaşması* gerekecektir. Çünkü çalışanlar dışarıya karşı temsil edebildikleri ancak liderliği paylaşmaları ile mümkün olabilir. Burada liderin görevi, ne zaman tampon, ne zaman katalizör, ne zaman meydan okuyan, ne zaman çekilmesi ve başkalarına yer açması gerektiğini bilmesidir. Çünkü liderliğin tek kişilik bir gösteri olarak kalması koşullar açısından mümkün değildir.

Sonuca yönelik düşünme konusunda eylem planları şöyle geliştirilebilir:

- Arzu edilen sonuçlarla ilgili fantaziler kurma,
- Fantazilerin gerçekleştirilmesi için nelerin yapılması gerektiği hakkında düşünme,

- İhtiyaç, pozitif ilgi, inandırıcılık ve benzersiz katkıları düşünme,
- Sürekli ikna ve eğitim programları ve çalışmaları,
- Liderliği paylaşma.

### 3.4. Değişim Sürecinin Rotasını Çizmek

İşletme değişen ve çetin koşullar altında iki seçenek ile karşı karşıya kalır: Ya büyümek ya da ölmek zorunluluğu. Değişime pozitif bir tepki göstermek, sürecin rotasını çizmekten geçmektedir. Bu süreçte insan kaynakları odaklıdır. Yetenekleri ve becerilerinin geliştirilmesi önemli bir manevra olarak görülmelidir.

Buna yönelik olarak işletmenin başarıma, çeşitliliğe, ekip çalışmasına önem vermesi; değişim sürecini etkileyecek parametrelere bağlı olacaktır. Bu noktada yöneticilerin rakamların ötesinde, dürüst ve huzurlu bir ortamda derin ve paylaşılabılır değerler üzerinde odaklaşması gerekir. Böylece davranışlar ile amaçlar arasındaki çatışmanın önlenmesi sağlanacaktır.

Fakat insanların değer vermenin söylemeden çok ötelede bir yaklaşım olduğunun farkına varma, içeriden dışarıya bir serüveni gerektirmektedir. Çünkü geleceğin iş dünyasının yeni kültürü değere yönelik, geleneksel bir çok yaklaşım ve tutumdan yalıtılmış, çalışanlara yetkilendirme ekseninde düşünülmektedir. Rekabetin yegane kaynağı da insan olmaktadır.

Değişim sürecinde düşünülebilecek eylem planları;

- İçeriden dışarıya dönüşümü sağlama,
- Beceri ve yetenek geliştirme programlarını geliştirme ve öğrenmeyi yönetme,
- Etkileşimin pozitif sinerjisini yaratacak yönelimi kurma,
- Çalışanların işletme hakkında görüş, eğilimlerini anlama ve desteğini sağlamak için anket ile sürekli nabzı tutma,
- Öncelikler ile önemlilikleri karıştırmama,
- Ekipleşme, iletişim ve başarıma değer verme,
- Manevi değerleri inceleme, ilgi gösterme ve içselleştirme,
- Çalışanları yetkilendirme,
- İlişkilere değer verme, insanları dinleme ve keşfetme,
- İvedilik duygusu ve inisiyatif kullanma yeterliliği sağlama.

### 3.5. Yüksek Başarımlı Kültürü Oluşturmak

Günümüz yeni fikirleri yansıtan bir kültürün oluşturulmasının temelinde, işletmenin tümüyle benimsenmesi ve çalışanların birlikte bir şeyler yapma istekleri yer almaktadır. Bu ise tamamen iş görme tarzını öğrenme zorunluluğunu kapsamaktadır.

Yüksek başarımlı kültürünün ana felsefesi bu noktada sürekli öğrenme ve organizasyonda hiçbir kimsenin diğerinden daha önemli olamamasıdır. Herkes belli bir önem taşır. Eğer herkes görevlerine bağlı olarak önemli olduğuna inanırsa, yüksek başarımlı kültürünün oluşturulması zorlaşır. Bunun için herkes, görevleri bakımından değil, yüklendikleri sorumluluk bakımından değer taşır. Bu yönelim herkesin kritik bir önem taşıdığını ifade etmektedir; ve herkes organizasyon üzerinde bir pay sahibidir. Hiç kimse diğerinden daha önemli değildir.

Organizasyonda yetkilerin paylaşılması ve devredilmesi de, merkezkaç bir yönetim tarzının çok verimli olduğunu vurgulamaktadır. Diğer yandan işletmenin

stratejik manevra olarak örnekinmeyi gözetmesi, küresel normları yakalama konusunda işgörmeye tarzına bağlanmasını işaret eder. Hiçbir başarıml, ölçülmediği sürece anlamlı değildir. Yani başarımlı ölçme değışimi ve gelişmeyi sürekli anlamlandırır. Bu açıdan işletmenin başarımlını ölçmesi, başarımlın olgulaşmasını ve yükselmesini; böylece yüksek başarıml kültürünün oluşması olanağı yaratılır. Yükselen çita, zafer yolunda güçlü bir motivasyon da sağlayacaktır.

Yüksek başarıml kültürünün oluşturulmasına ilişkin eylemler ise şöyle düşünülebilir:

- Sorumluluğun aşağıya yayılması ve kontrol modeli oluşturma,
- Yalın ve öğrenen organizasyon oluşturma,
- İş ve görev ile organizasyonun bütünü arasında ilişkinin kurulmasını sağlama,
- Yetkiyi paylaşma ve devretme,
- Küresel normlarda faaliyeti gözetme ya da küresel ölçekte düşünme ve davranma,
- Ölçme ve değerlendirme için, örnekinme ve kıyaslama,
- Misyonu yeniden odak kazandırmaya çabalama,
- Doğru davranışı pekiştirme ve örgütsel pratikler gerçekleştirme,
- Motivasyona önem verme.

#### **4. STRATEJİK VİZYON ÖRNEK UYGULAMASI: BRİTİSH LEYLAND MOTOR İŞLETME UYGULAMASI\***

Bu bölümde kurumsal boyutta tartıştığımız stratejik vizyon, pratikteki yönü ortaya konulacaktır. Bu amaçla bölümde British Leyland Motor İşletme (BLMC) süreçteki durumu incelemeye çalışılacaktır.

##### **4.1. Mevcut Durum Tespiti**

British Leyland Motor İşletmesi (BLMC) yaklaşık otuz beş yıl önce İngiltere ve Avrupa otomobil pazarına hakimdi. 23 fabrikada üretilen yaklaşık 18 çeşit Marques İngiltere pazarının % 40'ını, Avrupa kıtasında da % 6'sını elinde bulunduruyordu. İlk yan kuruluş olan "Metropolitan" Kuzey Amerika'ya sunuldu. Dünya'nın ilk gaz türünlü arabası Rover T3, LeMans'ı sildi. Başarılı lisans ve dışarıya yatırım operasyonları beş kıtaya yayıldı.

Fakat bir zamanların ışıldayan yıldızı kendi hatalarıyla sönmeye başladı;ve finansal açıdan dar boğaza girmesi, halka açılım zorunluluğunu doğurdu. Yaklaşık çalışan kesimin %70'i işinden olup, iş kapasitesi ana çizgilerine çekildi. 1960'ların aldatıcı görünüşü 1970'lerin düş kırıklığına yol vermiş ve 1980'lerin zorlu işletmecilik gerçekleri gözükmişti.

Bu fotoğraf BLMC için, küresel gerçeklere hazırlıksız olarak yakalanmasına neden oldu. Bu aynı zamanda içinde bulunduğu sektör için bir dönüm noktası

---

\* Bu bölüm Roberto BERTODO, "Implementing A Strategic Vision", **Long Range Planning**, Vol. 23, No. 22(1990), s. 22-30 yer alan makalesinden özetlenerek ve uyarlanarak derlenmiştir.



olmuştur. Bu büyük değişim yaklaşık yirmi yılın birikimi ile gerçekleşti. Kitle üretim teknikleri ilk olarak Kuzey Amerikan küresel işletmelerin yükselmesine bir ivme kazandırdı. Bunu daha sonra Avrupa evrimi olan "Marque" farklılaşması takip etti ve bu akım sektörün küresel düzeyde olmasını besledi. 1970'lerde Japonların kaliteli ve ucuz otomotiv üretimini önplana çıkardı. Japonlar tarafından çözülen karmaşık görünüm, Rover grubunun gelecekteki stratejik vizyonu ve çıkışı için bir sınav niteliği taşıdı.

Her on yılın karakteristiği ve dönüm noktalarının temelleri, bir önceki on yılda filizlenmiş ve büyümüştür. Aynı şekilde 1990'ların temelleri bir önceki zaman içerisinde bulunabilir. BLMC 1980'lerin borçlu ve karsız halka açık bir işletmesi iken, Rover grup karlı ve halka açık bir işletme olarak birleşti. Bu iki olay gelecek için diriliş ve yeniden oluşum açısından formüle edilmiş dört aşamalı sarmal bir ilişkiyi tanımladı;

- Ürün ve serviste müşteri isteğine bağlı kalite için uzun erimli çaba,
- Organizasyon yapısında kişileri ön planda tutarak başarı için tekrar yapılanma,
- Başarılı Japon formülünü ve uygulayıcılarını benimseme ve iyi ilişkiler ile gelişimi sağlama,
- Stratejik planlamayı kabullenme ve geçmişin değişmez genelleştirmelerinden uzak durma.

#### 4.2. FÜTZ (SWOT): İç ve Dış Çevrenin Analizi

1970'lerin dramatik etkileri Japon otomobil sektöründeki üreticilerin farklılaşmasına neden oldu. Üretim 1970'e kadar savaş sonrası toplam Japon üretimi 10 milyon tane, fakat bir sonraki on yıl içinde 65 milyon taneyi geçti. Aynı zaman içinde birim başına maliyet yarıya düşmüştü. Dahası standart faaliyetler "müşteriyi algılama kalitesi" bazına dönüşmüştü.

Diğer yandan geleneksel değerlerin ve avantajların varlığı ile beraber işletme farklı ürün/üretim alanlarını araştırıp geliştirmiş; "ürün odaklı strateji" ani Japon hücumu ile zıtlamıştı. Ayrıca hiçbir zaman görülmemiş geliştirme projelerini genişletmiş; bu da ürün yaşını indirmiş ve ürün dizisini artırmıştı. Sonuçsal olarak bu, maliyetlerin düşmesini ve pazar payının artırılmasını desteklemişti. Dolayısıyla planlanmış kapasite yatırımları ve Atlantik'in her iki tarafında üretim faaliyetlerinin ikiye katlanması, batılı üreticilerin % 80'in altında bir kapasite ile çalışmalarını doğurmuştu. Bu noktada Japonlar'ın ürün geliştirme çalışmaları teknoloji ve/ya ayakta kalabilme yarışına döndürmüştü; bu rekabete ve işletmelerin rekabet yarışlarına ivme kazandırmıştı. Sonuç ise daha ileri modellerin geliştirilmesi ve daha büyük pazarların elde edilmesi olarak gerçekleşmiştir.

Buna karşın Japon faaliyetleri, yeni değerlerin ve müşteri bazında yeni beklentilerin tanımını yapmıştır. "Kalite," "modernlik" ve "gelişimin sürekliliği", beklentileri 1990'larda negatif bir eğilim olarak düşünülmüş ve buna ek, nüfus bazında kitlesel değişimler, genç alıcılardaki düşüş, orta yaş alıcıların ve bayan sürücülerin artması, işçi kesimindeki araba sahiplerindeki azalma gelecekteki otomotiv alış kriterlerinin belirlenmesinde etkili olacağı öngörülmüştür. Bu işletmeler için yeni tehditler ve fırsatlar yaratmıştı.

Ayrıca 1980'lerde, birçok üreticinin/ürün sayısının artması, az veya çok, arabaları moda olayına dönüştürmüştür. Araba modelleri orta yaş, başarılı aile reisleri ve zengin bayan sürücülerin talepleri gibi parametreler doğrultusunda şekillendirirken; model çizimi, kalite ve yaşam şekline uygunluk ürün tasarımında belirleyici olmuştur. Servis ve sosyal yapıdan haberdar olma, avantajlı formül için diğer kriterler olarak kabul edilmiştir.

Bununla birlikte 1980'lerde Rover Group, Japon ortakları ile olan sıkı ilişkilerden dolayı birçok avantajlar elde etti. Ürün fazlalığının karmaşasına rağmen, bu 10 sene içerisinde yıllık 500.000 üretimle %70'lik bir emek avantajı olmuş; mühendislik verimliliği ikiye katlanmış, ürün geliştirme periyotları yarıya indirilmiş ve rekabet kalite düzeyini artırmıştır.

İletişime bağlı olarak yeni organizasyon yapısı, yetenek ve beceri fazlalığı, işletmeciler zihniyet yapısına sahip gruplar ile kurulması, sonuçta ana yapıdaki yetenek ve becerilerin rekabet ortamında en iyi şekilde kullanılması hayata geçirilmiş oldu.

Geçen 5 yıl deneyimi, Rover Group'un diğer büyük üreticiler ile aynı koşullar altında rekabet edemeyeceğini gösterdi. Bunun için farklı bir pazarlama yapısına gereksinim duyuldu. Ortağının deneyimine dayanarak, işletme ürün yaşam devresini kısaltmaya yöneldi. Amaç müşterinin kaliteyi algılamasını geliştirmektir. 1987'de yapılan bir yeni alıcı anketinde Rover 200 serisi en iyi kalitede Avrupa arabası seçildi. Ancak temel amaç sonuç müşteri hoşnutluğuna ulaşmaktır. Bir yıl önce yeni bir kimlik yaratmak için Marques'in üretimine başlaması bu espirisinin bir parçası olarak düşünüldü.

#### **4.3. Gelecek Düşüncesi: Stratejik Vizyon Geliştirme Perspektifi ve Gerçeğe Dönüştürme**

British Leyland Motor İşletmesi (BLMC)'nin stratejik vizyonu gerçeğe dönüştürme çalışmaları oldukça zor ve bir o kadar zevkli bir uğraş oluşturmaktadır.

##### **4.3.1. Stratejik Vizyon Geliştirme Perspektifi**

İşletmenin geleceğe bakış gereksinimi ilk olarak mühendislik alanında sesli olarak belirtildi. Bu ilk yankısını organizasyonun pazarlama/satış bölümünde karşılık buldu. Bütünlük 1980 ortalarında başladı; "Roverleştime" ismi ile anıldı ve istekler şeklinde algılandı. Bir zaman sonra, farklı kritik olgular ana stratejik grup tarafından bir araya getirilerek, özellikle geliştirme, iletişim ve destekleme uygulamaları daha uzun bir süreç için uygulanması benimsendi.

1980'lerdeki petrol krizi, stratejik planlamaları başarısız kıldı ve teknolojik karmaşıklılığının artması, kabullenmenin hızı ve buluşların yayılımı yeni bir yaklaşımı da beraberinde getirdi. Rekabet avantajının ağırlığı teknolojik buluştan pazar yaratmaya ve daha sonra düşük maliyetlerde lider olmaya doğru kaydı. Yani bir üründen fazla kar edebilme düşüncesi zayıflıyordu. Böyle bir ortamda, süreci anlamak ve stratejik bir vizyon sahibi olmakla beraber aşağıdaki kriterlere sahip olma gereği oluşmuştu:

- Yeni pazar ve işletmelere yönelmek,
- Yeni olanaklar yaratma amacıyla stratejik ittifaklara gitmek,

- Yeni teknolojilere ulaşmak, yaratmak ve işletmek; yeni pazarlama/üretim yöntemlerini kullanmak ve ticari mühendisliği en faydalı bir şekilde uygulamak,
- Rekabetçi bir pozisyon ve ayakta durabilmek için maliyet düşürme politikasını uygulamak.

Fakat Rover'ın küçültülmesinden dolayı, tek başına değişen çevreye ayak uydurması ve kaynakları gerektiği şekilde en üst düzeyde kullanması beklenemezdi. Bu nedenle stratejik ittifaklar yönelime önemli boyutlar kazandırdı. İlk adım olarak, grup iletişimini güçlendirme çalışmaları başladı.

Bir vizyon yaklaşımı olarak "müşteriyi algılama" değerlerini stratejik planlamaya uyarılama sektörteki düşünceye yavaş yavaş sızdı. Sonuç genelde yaygın olarak kullanılan fazla üretim ve fiyat tekdüzeliğinin iflası idi. Bir işletme için, seçilmiş bir müşteri kitlesini (niş) hedeflemek daha akılcı bir alternatif olarak kendini gösterdi.

Niş, belli yaşam tarzındaki görüşler ve kişisel ulaşım gereksinimleri işletmenin amaçları doğrultusunda belirlendi. Müşteri talepleri somut ve soyut servis anlayışlarında toplanıyor, toplumsal oluşum ve değer yargılarıyla bütünleştiriliyordu. Bu "harika müşteri servisi" misyonu olarak stratejik planlamanın içinde yer aldı.

#### 4.3.2. Stratejik Vizyonu Gerçeğe Dönüştürme

Kabul edilmelidir ki, uzun süre devam eden bir sistemi değiştirmek kolay değildir, önemli olan sürekli gelişme politikasının kabulü, ürünlerdeki dönüşüm süresinin kısaltılmasını sağlamak, büyük organizasyon ve uygulama değişimlerinde yönlendirici olmaktır. Bu durum tüm işletmeyi Japon çalışma yöntemlerine ve düşünme tarzına yakın bir duruma getirmekteydi ve dönüşüm sürecinin kısaltılması faaliyetlerin ikiye katlanması ile eşdeğerdeydi. Stratejik vizyonun gerçeğe dönüştürme nitelik araştırmalarında "paralel çalışma" ilkesine bağlı şu gereklilikler kendini göstermişti:

Yaratıcı mühendisliği farklı yapılanma sistemine kaydırarak yeni teknolojideki *kayıp riskini en aza indirmek*,

- Üründe teknik sorunların çözümü yerine *güvenilirlik ve işlevsellik üzerine konsantrasyon olmak*,
- Ürün geliştirme süreci dizgisel işlevselliğin "paralel çalışma" ilkesinin yararlılığı doğrultusunda kaldırmak,
- Bölüm çalışmalarının çoğaltılması, sürecin ve teknolojinin yeni ürün evriminde *devamlılığı*,
- Ürün oluşturma süreci içerisinde yüksek kalitedeki parçaların gelişimi, *değişmelerine paralel olarak kullanılması*,
- Özel ürün geliştirme birimleri ve yan sistemlerin "tercih edilmiş destekçilerin" sorumluluğuna verilmesi ilkesi ve bunun ana *program ile iletişimi ile sağlanması*.

"Paralel çalışma" sisteminin kabulüyle, organizasyon yapısında değişimler oluştu. Eylemlerin merkezlikten kişisel-düzenleme ile çok amaçlı bir işletmecilik düşüncesinin oluşturulmasına yöneldi.

Bu değişim daha az bürokrasi, değişimi çabuk kabullenme ve sorunlara daha çabuk yanıt verme sürecini getirdi. Bu büyük dinamizm daha yüksek kaliteye, servis ve satışta verimliliğe, düşük maliyete ve müşteri tanımına yansdı. Özellikle hatalı üretim oranı önemli oranda düştü.

Japon arabalarının güvenilirliği gerçeğin tam açıklaması değildi; işlevsel engellerin kaldırılması, çok amaçlı işlevsel takımların oluşumu, Japon araba üreticilerinin sadece kısa süreli üretim süreci ve daha az hatalı araba üretiminden çok %100 daha verimli teknik kaynakların kullanımı ve % 30 daha karışık ve ikinci karışımın oluşumunda etkisi olmuştu.

Rover'in çok amaçlı işlevselliği ve paralel çalışmaya yönelik adımlarının sonuçları; gereken çalışmalar ve beklentiler için insan kaynaklarında % 46'lık bir azaltım, yönetici düzeyleri 4'e ve/ya bazen 3'e düşürmesi, yönetim pozisyonlarında da % 70'lik bir düşüş şeklinde kendini hissettirdi.

Bu düzeylerin azalmasının yüksek düzeyli dikkate ve müşteri gereksinimlerine olan yanıtın hızına etkisi oldu. Böylece önemli maliyet azalması olmuş ve işletme içi bilgi alışverişi artmıştır.

Diğer yandan değişimi direnişsiz beklemek yanlış olurdu. Değişime tepki en çok orta ve yüksek yönetim düzeyinde olanlardan gelmişti ve endişeler özellikle iki konuda toplanmıştı; geleneksel ve rahat bir pazarlama tekniği ve "emret ve kontrol-et" mantıklı yönetim biçiminin daha aktif ve pratik bir yönetim şekli için değiştirilmesi.

Seçilmiş belli bir müşteri kitlesi için üretimdeki endişe, pazar yapısının uzun bir gelecekte aynı düzeyde kalmasıydı. Endişeler genelde müşterinin gereksinimleri, arzuları ve hedeflenen müşteri topluluğunun yüzdesi hakkında bilginin doğruluğu üzerinde yoğunlaştı. Bazen doğru anlamada tikanıklık ve işlevsel koruma da kendini gösterdi. Böyle bir direnç, bilgi akımının oluşumunu görür bir şekilde müşteriye hoşnut etme amacıyla ve işletme imajının müşteri üzerinde iyileştirilmesi ve geliştirilmesi üzerinde duruldu.

Yönetimin endişesi en çok geleneksel organizasyon yapılanmasındaki düşüncelerden kaynaklanmaktaydı. Sözelimi;

- Farklı işlevlerde gerçekleştiren işgörenlerin birlikte çalışması ve faaliyetlerin çakışması, güvenliğin ve tekdüze işlevselleşmenin yerini alması,
- Evde yapılması gereken işlerin gereksinim derecesini belirlenmesi ve sorumluluk derecesinin önemi,
- Bilgi paylaşımı ve bunun hızlı, eksiksiz ve aksamadan akışı,
- Yatay ve dikey yönetim düzeninde yetkinin dağılımı,
- Koruma ve işlevsel birimin korumasının yerine müşteri esaslı ve ortaklık ilkelerinin benimsenmesi,
- Başarım ölçümlerinin, ödüllendirmenin uygulanması ile paylaşılmış değerlerin ve başarılı çalışmaların hakettiği ilgiyi görmesi.

Bu noktada işletme için 1980'lerin durgun ayları küçük faaliyetler ile geçmiş, buna karşın Avrupalı ve Japon üreticiler büyük gruplar halinde stok yapmaya yönelmişlerdi. Kuzey Amerika, yabancı üreticilerin Amerika'daki üretim faaliyetleri ile başbaşa kalmış; Doğu Avrupa yeni fırsatlarla dolu bir hedef konumuna gelmişti. Bu ülkelerin yavaş yavaş kapılarını açması, son on yıldır sıkıntıda olan otomotiv sektörü için bir dönüm noktası oldu. Bölgesel birlikler Japonya, Kuzey Amerika ve Batı

Avrupa'daki faaliyetlerle kendini gösterirken; sektördeki gelişmeler Doğu Avrupa'da potansiyel yeni bir savaş alanı yaratmıştır. Bölgesel kapasite fazlalığı üzerinde duruldu.

Böyle bir ortamda geleneksel rekabetin ölçüğü olan maliyet etkisi, kalite, teknoloji ve modernlik açıkça yeterli değildi. Yeni yaklaşım müşteri ile daha yakın ilişkiyi ortaya çıkarmakta, suskun olan müşteri gereksinimlerini belirleyip ona ulaşmayı, yeni dünyada toplam müşteri servisini gerektirmekteydi.

Otomotiv sektöründe servis genel anlamda müşteri tarafından "yetersiz" tarif edilmekte, galeriler kaçılan mekanlar olarak görülmekteydi. İşletme vizyonu "müşterinin mükemmel hoşnutluğunun" geliştirilmesi ve sağlanmasına ilişkin pozisyonun iyileştirmesine yönelikti. Bunun için gereken noktalar şöyle saptandı:

- Her 3 ayda bir çıkacak olan yayım aracılığıyla müşteri ile dolaysız iletişim kurmak,
- Galeriler ve servisleri yenileyip, geliştirmek,
- Kısa dönemli özel siparişler için hazırlık ve yapmak,
- Bilgi alışverişi ve müşteri gereksinimlerini karşılamadaki hız için bilgi sistemlerinin genişletilmesi,
- Özel müşterilerin (nişlerin) ve onların ulaşım ihtiyaçları için ürün geliştirilmesi,
- Acil talepler için hassasiyet ve pazarın durumuna göre esneklik ve organizasyon gelişiminin sürekliliği.

Buna göre geçmişteki olumsuz olaylar, gelecek için yeni bir vizyon oluşumunu sağladı. 1980'lerin "müşterinin mükemmel hoşnutluğunun," 1990'ların iç vizyona verilen önemini sağlamış; bu da doğal olarak müşteri hayallerinin gerçekleştirilmesini getirmiştir.

Sarsılmaz bir şekilde takımın kaliteye kendini adanması, bunun yaratıcı mühendislikle oluşması ve müşteri gereksinimlerini anlamaya endekslenmesi, müşteriye daha yüksek bağlılığı ve hoşnutluğa itti.

## SONUÇ

İşletme için stratejik vizyon oluşturma ve gerçeğe dönüştürme en önemli yönetsel faaliyetlerin başında yer almaktadır. Stratejik vizyon yaklaşımının hareket noktaları, küresel rekabet, acımasız mücadele ve hızlı değişim ortamında avantaj sağlayan verilerdir. Dolayısıyla avantajı sağlayabilmeye ilişkin oluşturulacak stratejik vizyon;<sup>36</sup>

- İşletmenin gelecek görüntüsünü çizme,
- Kritik hedef ve başarı için anahtar kriterleri belirleme,
- Teknoloji ve lojistiği öne çıkartma,
- Dinamik yapıları öngörme,
- Yalın yönetimi sağlama,

<sup>36</sup> Bkz. NANUS, s. 15-16.

- Stratejik iş birimleri arasında iletişimi artırma,
- Kültürel canlanma, atak organizasyon, sınırsız işletme yapısını desteklemelidir.

Bu rekabet öncelikleri, stratejik vizyon geliştirme yaklaşımının gelecek görüntüsünden hareketle yön bulacaktır. Çünkü işletmenin geleceği görmesi ya da geleceğe herkesten önce ulaşması öncü olmak fırsatını verir. Kaldı ki, işletmenin geleceğini görmesi; teknolojik gelişmeleri, demografik özellikleri, yasal düzenlemeleri ve yaşam tarzına ilişkin konularda yeni eğilimlerin neler olabileceği üzerine derinliğine düşünmesi ve bunun sonucunda sektörün kurallarını yeni baştan yazarak, yeni rekabet alanları yaratması için çaba göstermesi demektir.<sup>37</sup> Bu çabaların başarısı ise oluşturulacak vizyonun stratejik gücünü belirleyecektir.

Bu noktada stratejik vizyonu gerçeğe dönüştürme ve uygulaması için başlangıçtaki inancın boyutu hiçbir zaman bağlayıcı ve yeterli değildir. Bu ancak vizyonun zorlu rekabet karşısında, hazır bir organizasyon yöntemi olarak görülebilir. Bir yöntem, bir vizyon bildirisinin kaydından, insanların, organizasyonun ve stratejik anlam yaratılmasına kadar geniş bir yelpazeyi kapsayabilir. Daha sonra, işletmenin rekabet konusunda gücü olduğu alanlar tasarlanarak stratejik bir yapı oluşturulmasına yönelik olabilir. Doğal olarak bu yönelim, yeni bir kültürün oluşup gelişmesini ve seçilen bir amaca doğru beraber ilerlemeyi destekler. Bunu kolaylaştırılacak gereksinim ise, kaliteli bir bilgi, temiz ifade ve açık bir amaç ile belirtilmiş stratejik bir vizyona bağlanırlar.

Ayrıca işletme vizyonu ile ilgili senaryolarını mümkün olduğunca geniş tutmalı, stratejik iş birimlerini (SİB) rekabetçi yaklaşıma ilişkin kurmalı, işletmenin rakiplerinin ana olanaklarını keşfetmeli, stratejik vizyonu geliştirme ve stratejik seçeneklerini belirlemelidir. Bu adımlar vizyon geliştirme sürecinde izlenecek, doğru ve gerçekçi yaklaşımla değerlendirilerek, işletmeyi rekabetçi güce ulaştıracaktır.

---

<sup>37</sup> Hamel Gary-C.K.PRAHALAD, "Önce Geleceği Görmek", *Executive Excellence*, Y. 1, S. 9 (Aralık 1997), s. 6.

## KAYNAKÇA

1. ALBRECHT Karl, "Çift Odaklı Vizyonun Gücü", **Executive Excellence**, Y. 1, S. 7(Ekim 1997).
2. ANDERSON Neil ve Diğerleri, "Innovative Teams At Work", **Personel Management**, Vol. 22, S. 9(September 1990).
3. ARGUN Tanju, "Vizyon", **Executive Excellence**, Y. 1, S. 7(Ekim 1997).
4. BERTODO Roberto, "Implementing A Strategic Vision", **Long Range Planning**, Vol. 23, No. 22(1990).
5. COLLINS James-Jerry I. PORRAS, "Building Your Company's Vision", **Harvard Business Review**, (September- October 1996).
6. CUMMINGS Stephan-John DAVIES, "Visison, Mission, Fusion", **Long Range Planning**, Vol. 7, No. 6(1994).
7. DRUCKER Peter F. (Çev.Fikret ÜÇCAN), **Gelecek için Yönetim**, Türkiye İş Bankası Ya., İstanbul, 1998.
8. GIBSON Rowan Der. (Çev. Sinem GÜL), **Geleceği Yeniden Düşünmek**, Sabah Kitapları No. 46/15, İstanbul, 1997.
9. HAMEL Gary-C.K.PRAHALAD, "Önce Geleceği Görmek", **Executive Excellence**, Y. 1, S. 9 (Aralık 1997), s. 6.
10. MESİTİ Pat (Çev. Elmas, Canan KARDERİN), **Hayalleri Olanlar Asla Uyumazlar**, Sistem Ya., İstanbul, Mart 1996.
11. MINTZBERG Herry, "The Fall And Rise of Stratejic Planning", **Harvard Business Review**, (January-February 1994), s. 107.
12. NAMAKİ El.Mss, "Creating A Corporate Vision", **Long Range Plannig**, Vol. 25, No. 6 (1992).
13. OSWALD Sharon, "Vision Salience and Stratejik Involvement: Implications for Psychological Attachment to Organization and Job", **Strategic Management Journal**, Vol. 15(1994).
14. PAPATYA Gürcan, "Vizyon: Hayal ve Gerçek Arasındaki Gerilim -Eleştirel Bir Yaklaşım Denemesi", **Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi**, Y. 3, S. 3(Güz 1998).
15. REYES James-Biran H.KLEINER, "How to Establish an Organisational Purpose" **Management Decision**, V. 28, S. 7 (1990).
16. RIPLEY E.Robert-Marie J.RIPLEY, "Empowerment, The Cornerstone of Quality", **Management Decision**, Vol. 30, No. 4 (1992).
17. ROSEN Robert H. (Gündüz BULUT-Zülfü DİCLELİ), **İnsan Yönetimi**, Mess Ya. No. 260, İstanbul, 1996.
18. SCHOEMAKER Paul J.H., "How to Link Strategic Vision to Core Capabilities", **Sloan Management Review**, (Fall 1992).
19. SENGE Peter (Çev. Ayşegül İLDENİZ-Ahmet DOĞUKAN), **Beşinci Disiplin**, Yapı Kredi Ya., İstanbul, 1993.
20. STONE Nan, "The Value Of Vision", **Harvard Business Review**, Vol. 74, No. 5 (September-October 1996).

21. SULLIVAN R. Gordon -HARPER Michael V., "Görmek ve Yapmak", **Executive Excellence**, Y. 1, S. 7(Ekim 1997).
22. THOMAS Charles W., "Learning From Imagining The Years Ahead", **Planning Review**, Vol. 22, No. 3 (May-June 1994).
23. WILSON Ian, "Realizing The Power Of Strategic Vision", **Long Range Planning**, Vol. 25, No. 5 (1992).