

# Geleceği Kazanmak

## İçindekiler

[Çarkın Dışına Çıkmak](#)

[Gelecek için rekabet](#)

[Unutmayı Öğrenmek](#)

[Geleceği Öngörmede Rekabet](#)

[Gerilim ve Kaldıraç Unsuru](#)

[Temel Yetenek](#)

[Değişik Düşünebilmek](#)

## Çarkın dışına çıkmak

İşletmelerdeki üst yöneticiler günümüzde artan rekabet koşullarında bir ikilem arasında kalmaktadır. Reaktif olmak yada Proaktif olmak. Bu zor bir karardır. Gary Hamel ve C.K. Prahalad'ın "40/30/20" tesorisine göre üst yöneticiler zamanlarının %40'ını dışarıyı gözlemlemeye, bu zamanın %30'unu 3,4 yada 5 yıl sonrasını öngörmeye ayırmaktadır. Geleceği araştırmaya ayrılan zamanın ise ancak %20'si geleceğe ilişkin kollektif bir görüş oluşturmaya gitmektedir. Buna göre üst yöneticiler zamanlarının ancak %2,4'ünü geleceğin görülebilmesine harcamaktadır. Bazı şirketlerde bu %1'in de altına düşmektedir.

Peki üst yönetim gelecek ile ilgili bu kadar az zamanını harcıyorsa geri kalan zamanda ne yapmaktadır? Büyük oranda Yeniden yapılandırma, yeniden düzenleme, ölçek küçültme ile ilgilenmektedirler. Bunlar yarının sanayilerini yaratmaktan çok bugünü kurtarmak ile ilgilidir.

Bunun sebebi ise şudur. Bir üst yöneticinin performansının ölçülmesinde yegane kural şudur. **YG(Yatırım Getirisi)=Net Gelir/Yatırım,Varlıklar,Çalışan Sayısı Vs..** Üst Yöneticinin başarılı olabilmesi dolayısı ile YG'sinin büyük çıkabilmesi için önünde 2 seçenek vardır. Ya payı büyütecek yada paydayı küçültecektir. Payı büyütmek o kadar da kolay değildir ve hemen olamaz. Yatırımların önceden yapılmış olması ve öngörü gerektirir. Ama paydanın küçültülmesi için yöneticinin sadece bir kırmızı kaleme ihtiyacı vardır. Günümüzde çoğu yöneticiler sıkıştıklarında küçülme, yeniden yapılanma gibi kaldıraçlara başvurmaktadırlar. Aslında şirket bunu yaparken Pazar payı verimliliğini satmaktadır. Buna pazarlama terminolojisinde "hasat stratejisi" denmektedir

Küçülmenin kaçınılmaz sonucu çalışanların moralinin bozulmasıdır. Heran sıranın kendilerine gelebileceğini düşünen insanlar üretkenlik ve verimlik giyotini altında ezilirler. Küçülmeyi bizzat yapan orta ve alt düzey yöneticiler aynı firavunun mezarında çalışan işçiler gibi sıranın kendilerine de geleceğini bilirler ve işi uzatma eğilimindedirler. Sonuç olarak küçülme bir türlü bitmek bilmeyen ama sonuca da ulaşmayan kısır bir döngü haline gelir.

Yeniden yapılandırmanın sonuçta birşey getirmediğini gören firmalar, yeniden düzenlemeye(reengineering) geçtiler. Yeniden düzenleme, yarasız işlerin kökünün kazanması ve firmadaki proseslerin müşteri tatminine ve bütünsel kaliteye yönelilmesidir. Aslında yapılan yine eline kronomoter alıp işlerin ne kadar hızlı verimli olduğunun ölçülmesidir. Bu zaten Taylorizm değil midir? Elbette ki öyledir ama bir farkla Yeniden yapılandırmada artık uzmanlardan çok işgörenlere danışılmaktadır. Yeniden yapılanma ile yeniden düzenleme konusunda bir fark vardır. Bu da yeniden düzenlemenin umut vermesidir.

### **Gelecek için rekabet**

Gelecekte başarılı olabilmek için üst yönetimin gelecek için rekabet ile bugünün rekabetinin farklılıklarını anlayabilmesi gerekmektedir. Gelecek için rekabet etmek stratejinin ve üst yönetimin strateji geliştirme yönetiminin yeniden tanımlanması gerekmektedir.

Günümüzde şirketlerin çoğu mevcut pazarlardaki rekabet koşullarına göre stratejilerini belirlemektedir. Peki ama daha henüz pazarı olmayan, kuralları belli olmayan bir alan için ne yapmak gerekir. Burada elbetteki mevcut kalıplaşmış stratejiler işe yaramayacaktır. Şirketler bu durumda Pazar Payı elde etmeden çok Fırsat Payı denen gelecekte oluşacak pazarın kurallarını belirleme hakkını elde etmeye çalışmalıdırlar.

Şirketlerin bunu yaparken kendilerine şunları sorması gerekir;

- Mevcut Temel Yeteneklerimizle Gelecek Fırsat Payından ne kadar bir pay elde ederiz?
- Bu sorunun cevabını bulduktan sonra şu soru sorulmalıdır. Peki hangi Yeni yetenekler geliştirmeliyiz?

Tabi ki bu soruları yanıtlayabilmek için Fırsat Pay'larının neler olduğunu sezebilecek yetenekli ve öngörülü yöneticilere ihtiyaç vardır

### **Unutmayı Öğrenmek**

Dinazorlar büyük iklim değişikliklerine ayak uydurmadılar ve yok oldular. Şirketlerde eğer “genetik kod”larında gerekli değişiklikleri yapmazlarsa er geç oluşacak sektördeki iklim değişikliklerine direnemeyecek ve yok olacaktır. Şirketin genetik kodu derken, yöneticinin kafasındaki bilgilerden bahsedilmektedir. Bunlar sektör, müşteri ile ilgili bilgiler, sektörden nasıl para kazanılacağına dair bilgilerdir.

Şirketin Genetik kodu aslında bir bakıma yönetim çerçevesi kavramı ile aynıdır. Yönetim Çerçevesi, yöneticinin okuldan, iş hayatından elde ettiği kazanımların ve deneyimlerin bir harmanıdır. Eğer değişik bakmayı beceremezse bu çerçevenin dışı ona yabancısıdır. Bunu şirkete yayarsak, şu sonuca varabiliriz. Eğer şirkette işe alım politikaları çok sıkı ve ayrıntılı ise, benzer yapıda insanlar işe alınıyorsa, firmanın eğitim programları ne kadar geniş kapsamlı ve zorunlu ise,

kıdem esası yaygınsa, yöneticilerin firma ve sektör içindeki kariyerleri ne kadar uzunsa, üst düzey görevlere dışarıdan alımlar ne kadar azsa ve firma geçmişte ne kadar çok başarılı olmuşsa firmanın yönetim çerçevesi bir o kadar tek düze olacaktır.

Geçmişin dersleri ve deneyimleri bir kuşaktan diğerine aktarılırken şirketler için 2 tehlike doğmaktadır. Birincisi, insanlar zamanla inandıkları şeylere neden inandıklarını unutmaya başlarlar, ikincisi yöneticiler zamanla kendi bilmedikleri şeylerin bilinmeye değer olmadıklarına inanmaya başlarlar. Yani dünü “iyi fikirleri”, bugünün “politika ilkelerine” dönüşür, yarına ise “talimatlar” olarak aktarılır. Böylece sorgulanamayan doğmalar oluşmaya başlar.

Şirketler için “genetik çeşitlilik” alışılmadık rakiplerle başa çıkmada önemli bir faktördür. Bu kavram aslında sektöre farklı açılardan yaklaşabilecek çeşitlilikde insanların firmada olmasını anlatmaktadır. Eğer hep aynı kültürden ve aynı düşünme mantığından gelmiş yöneticilerle iş yürütülürse az önce bahsettiğimiz yönetim çerçevesi dışında kalan fırsatların yakalanması, daha da önemlisi fırsatların olduğundan haberdar olunması bile zorlaşacaktır.

Genetik çeşitliliğin en önemli katillerinden biri başarıdır. Şirket başarılı oldukça hep aynı şeyi yapmaya başlar, bu bir başarı döngüsü olarak gider, taa ki alışılmadık bir rakip çıkıp bu yenilmez boksörü nakavt edene kadar.

### **Geleceği Öngörmeye Rekabet**

Şirketler ya gelen dalgalarla boğuşacaklar ya da dalgaları yaratacaklar. Aslında cümlenin özeti şudur. Şirket kendi geleceğini o gelmeden öngörebilmelidir. Peki bunu nasıl yapar? Şu 3 soruyu kendisine sorarak:

- 5,10-15 yıl içerisinde hangi müşteri yararlarına hitap edeceğiz?
- Bunlara hitap edebilmemiz için hangi temel yetenekleri geliştirmeliyiz?
- Geleceğin müşterileri ile hangi ortamda karşılaşacağız ve bunun için ne yapmalıyız?

Peki bunu yapmak yeterli midir? Elbetteki hayır. Çünkü bu sorulan sorular Stratejik Mimarinin ürünüdür. Ama hedefe ulaşmak için sadece bu mimari yetmeyecektir. Ek olarak Stratejik niyet diye adlandırabileceğimiz hedefe yönelme arzusu da gereklidir. Stratejik mimariyi beyin olarak düşünürsek, stratejik niyet de yüreğe tekabül eder. Stratejik niyeti gerçekliğe dönüştürmek için her çalışanın kendi katkısının nasıl bir rol oynayabileceğini anlamış olması gerekir.

### **Gerilim ve Kaldıraç Unsuru**

Gerilimin bir strateji unsuru olarak kullanılması, bu niyeti harekete geçirmede önemli bir roldür. Gerilimden kasıt şudur. Eğer bir şirketin elindeki kaynaklarla hedefleri arasında bir uçurum varsa burada bir gerilim oluşacaktır. Bu da kaynakları yeterli düzeyde, Pazar payına hakim bir firmada

olamayacak ya da akla dahi gelmeyecek yeni yöntemlerin çıkmasını sağlayacaktır. Buna da stratejide kaldıraç unsurunun kullanılması ile olmaktadır. Piyasaya yeni girmiş bir firmanın, piyasa devi ile mücadele etmesi ve onu yerinden etmesi ancak bu 2 kavram ile mümkündür. Küçük firma, oyunu devin kuralları ile oynamaktansa oyunda kendi kurallarını yaratacağı yeni “vur-kaç” taktikleri geliştirecektir.

### **Temel Yetenek**

Bir çok firma kimlik anlayışını, temel yeteneklerden çok Pazar odaklı SIB(Stratejik İş Birimleri) çerçevesinde belirler. Bir firmanın SIB'lere yoğunlaşması elbette mantıklıdır. Ama Temel Yetenek ile tamamlanmayan bu yoğunlaşma her zaman eksik kalacaktır. Firmalar kendilerini yalnızca hizmetler ve ürünler portföyü olarak değil, aynı zamanda yetenekler portföyü olarak da görmelidir.

Peki firmalar Temel yeteneklerini görmezden gelirse ne olur? Açıklayalım;

- Öncelikle büyüme fırsatları çoğu kez kaçırılır. Çünkü çoğu zaman bu fırsatlar mevcut Pazar tanımını bölgelerinin dışındadır(Beyaz Alan). Temel Yeteneğinin farkında olmayan firma sadece mevcut tanımladığı Pazar içinde bir şeyler yapmaya çalışacak, yeni Pazar yaratmaya pek ilgi göstermeyecektir.
- İkinci olarak örgütteki herhangi biri bir fırsat saptadığında, bu fırsatı değerlendirecek birim başka bir birimse çoğu zaman bu fırsatın onlara ulaşması engellenir. Çünkü birimler için elemanları değerlidir.
- Üçüncü olarak Organizasyonun çok kademeli olarak iş birimlerine ayrılması yeteneklerinde darmadağın olmasını sağlar
- Dördüncü olarak, temel yetenek yoksunu firma, dış tedarikçilere gittikçe bağılandığını algılayamaz hale gelebilir. Çünkü ilgisini tamamen marka payını artırmaya yöneltmiştir. Kendi yeteneklerine yatırım yapmaktansa, diğer birinin yeteneklerini kiralamak kolayına gelir.
- Beşinci olarak, sadece temel yeteneklere odaklanmış bir firma gelecekte büyümeyi hızlandırabilecek yeni temel yeteneklere gereği gibi yatırım yapamaz
- Altıncı olarak temel yeteneğe yeterince önem vermeyen bir firma başka bir üründe temel yeteneklere sahip bir firmayı karşısında rakip olarak görebilir.
- Yedinci olarak, bir firma temel yetenek konusunda yeterli değilse bir işten çekilirken farkında olmadan değerli becerileri yitirebilir.

### **Değişik Düşünebilmek**

Eğer amaç sektör liderliği ise sadece yeniden yapılanma(reorganization) ve yeniden düzenleme(reengineering) yeterli değildir. Firmanın lider olabilmesi için sektörünü yeniden

oluşturması, temel stratejilerini yeniden belirlemesi gerekmektedir. Bu anlamda yalnızca küçölmek ve dahai iyi olmak yeterli değildir. Firma aynı zamanda değişik düşünemeyi öğrenmesi gerekir.

Çaędaş GÜMÜŐ, Nisan 2008

Kaynak: Geleceği Kazanmak, Gary Hamel/C.K. Prahalad