

GLOBALLEŞME VE STRATEJİK YÖNETİMİN DEĞİŞEN YÜZÜ

Prof.Dr.N. Güneş BERBEROĞLU

Anadolu Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
İşletme Bölümü

Arş.Grv.Figen DALYAN

Anadolu Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
İşletme Bölümü

ABSTRACT

Today globalization is a reality. And this reality plays a major role in every aspect of life and all over the world from climates to human physiology and from societies to the companies. Globalization which can be termed, in a sense, as a “change” has altered the conventional rules.

In view of this fact, we tried to explain possible strategies that can be adopted by the companies in the light of future by describing the present state of strategic management which has an undisputable significance for the firms.

ÖZET

Globalleşme olgusu artık tüm bilim adamlarınca kabul edilen bir gerçek. Bu gerçek, iklimlerden insan fizyolojisine, toplumlardan işletmelere kadar dünyanın her yerinde ve yaşamın her aşamasında ağırlığını hissettirmektedir. Değişimin diğer bir adı da diyebileceğimiz globalleşme, alışılmış kuralları alt-üst etmektedir.

Biz de bu gerçekten hareketle, işletmeler açısından önemi tartışılmaz olan stratejik yönetimin günümüzdeki durumunu ortaya koyarak, gelecekte ki

eğilimler ışığında işletmelerin benimseyebilecekleri stratejilerin neler olabileceğini ortaya koymaya çalıştık.

GİRİŞ

Tüm sistemler biyolojik, organik, politik ya da ekonomik olsun değişmek gerektiğinin bilincindedir. Bu bilinç bazı canlılarda içgüdüseldir ama insanların, kurumların ve ülkelerin değişmesi belli bir sistematığı gerektirir.

Çevremizdeki her şey birbirine görünmez zincirlerle bağlıdır. Öyleki, bu zincirlerin birinde meydana gelen bir değişiklik büyüyerek diğer zincirleri etkilemektedir. Bu sistemin parçalarından biri olan işletmeler de çevresinde olan her türlü ekonomik, politik, sosyal, ekonomik ve kültürel değişikliklerden büyük oranda etkilenir. Yönetim bilimi, işletme içinde ya da dışındaki olası bu değişimleri önceden görmek ve önlem alabilmek için Toplam Kalite Yönetimi, Yeniden Süreçleme, İşletmelerarası Kıyaslama, Öğrenen Organizasyonlar, Yalın Üretim gibi çeşitli yönetim teknikleri geliştirmiştir.

Zaman içinde bu yönetim teknikleri geliştirilerek stratejik yönetim adı altında toplanmıştır. Stratejik yönetimi özünde, geçmişi iyi irdeleyerek gelecekteki trendleri doğru tahmin etme yaklaşımını ifade eder. Oldukça zor ve bir o kadar da önemli olan bu iş, işletme üst yönetiminin temel görevlerinden biridir. Üst yönetim, olası konjonktürel dalgalanmaların sonuçlarının neler olabileceği ve bunlar olduğu zaman nasıl davranılması gerektiğini planlar, riskleri ve fırsatları hesaplar. Bunların sonucunda Dünya nereye gidiyor, biz nerede olmak istiyoruz sorusunun yanıtını sistematik bir şekilde çıkarır, yani vizyon ve misyonu belirler, o hedeflere tam ulaşabilmek için yapılması gereken değişiklikleri saptar.

Zaman içinde hızla gelişen bilim çok çeşitli buluşlarla birlikte insan yaşamını ve iş yaşamını kolaylaştırmaya başlamıştır. Ucuzlayan ulaşım ve iletişim ile birlikte zaman ve mekan kavramı ortadan kalkmıştır. Böylece ülke sınırları insan, para ve bilgi transferinin kolaylaşması ile birlikte önemini kaybetmiştir. Bu gelişmeler işletmeler için pek çok avantaj sağlarken, pek çok koşulun da değişmesine neden olmuştur.

A) STRATEJİK YÖNETİMİN YENİDEN DOĞUŞU

Günümüzde yöneticilerden içinde buldukları iş dünyasını tarif etmeleri istendiğinde aşağı yukarı hep aynı kelimelerle karşılaşmaktayız: Ortadan kalkan sınırlar, globalleşme, acımasız rekabet, yok olan kurallar. İş ortamındaki yöneticisinden mavi yakalı çalışanına kadar herkes yakın geçmişe kadar işleyen rekabet yöntemlerinin işe yaramamasından ya da yetersiz kalmasından yakınmaktadır.

Globalleşme öncesi iş ortamı, genel olarak tahmin edilebilir bir gelecek üzerine plan yapmayı, yani stratejik planlamayı; büyümenin ve gelişmenin başarılı bir aracı haline getirmişti¹. Pazarlama departmanları, hedef kitlelerini çok ayrıntılı bir şekilde inceleyebilmekte, strateji uzmanları her kesimin gelecekteki davranışını çok küçük hata payları ile tesbit ederek uygulanması gereken işletme stratejisini belirleyebilmekteydiler. Ancak bu stratejik planlama mantığının temeli 1965'lere yani talebin arzın altında kaldığı dönemlere dayanmaktadır ve bu mantık artık cevap vermemektedir.

Bu tabloya ilk darbe Japon üreticilerden gelmiştir². O güne kadar küçümsenen Japon üreticiler, Amerikalıların bulduğu ama daha sonra burun kıvrıldığı yönetim tekniklerini kullanarak yalın üretim sistemlerini kurmuşlar, toplam kalite felsefesini geliştirerek hayata geçirmişler, böylece kalite ve maliyette önemli avantajlar elde etmişlerdir.

Bu gelişme daha sonra Batı'da kendini göstermiş ve bugün ki rekabet ortamı yaratılmıştır. Artık yalın üretim ve toplam kalite bir rekabet avantajı değil, hayatta kalmanın ön koşuludur³.

Dünyada rekabetin son durumuna baktığımızda, klasik maliyet/kalite eksenini etrafında yarışan işletmeler birbirini yok ederken, küçük, daha önce önemsiz olarak nitelendirilen işletmelerin hızla büyümeye başladıklarını ve

¹ Rana EŞKİNAT, **Küreselleşme ve Türkiye Ekonomisine Etkisi**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınevi, Ya No. 1036, 1998, s.113.

² John IVANCEYICH, **Management: Quality and Competitiveness**, Houston: McGraw-Hill Company, 1996, s.13-17.

³ Tony MORDEN, **Business Strategy and Planning**, London: McGraw-Hill, 1999, s.211.

boyutlarının avantajını kullanarak yenilikleri ve değişimi hızla benimseyerek uyguladıklarını görmekteyiz⁴.

1) Strateji Belirlemek Yerine Strateji Yaratmak

Yukarıda ele alındığı gibi etkinliği ve verimliliği artırma yarışının araçlarını, yeniden yapılanma, süreç yönetimi, yalın üretim, toplam kalite yönetimi gibi stratejiler oluşturmaktadır. Bu stratejilerin genel başarı oranlarının tartışılıyor olmasına rağmen, iyi uygulandığında mucizevi sonuçların elde edildiği örnekleri de vardır.

Tüm bu stratejiler uygulanırken çoğu zaman göz ardı edilen bir gerçek vardır. Globalleşme ile rekabetin gerçekten acımasız olduğu günümüz iş dünyasında bu stratejilerin bir şekilde başarısız olması, hüsrandan çok yok olmayı beraberinde getirecektir.

Ayrıca bir işletme, maliyetleri azaltmak için ne kadar sert tedbirler alırsa alsın bir başka işletme bu işi daha iyi yapacaktır⁵. Yine bir işletme kalitesini ya da imajını ne kadar yükseltirse yükseltsin, bu işi daha iyi yapan birileri mutlaka olacaktır. Bu nedenle günümüz dünyasında işletmeler, sürekli öğrenen, öğrenmeyi ve gelişmelere açık olmayı örgüt kültürlerinin bir parçası haline getiren, kaliteyi bir yaşam tarzı haline getiren ve bunu sağlamak için iş görenlerini sürekli eğitime tabi tutan işletmeler olmak zorundadır. Bunları sağlarken de çağın teknolojik gelişmelerini takip ederek, bu gelişmelerden yararlanması gerekmektedir.

Son yılların Microsoft ve Intel gibi mucize işletmelere bakıldığında, bu işletmelerin teknolojinin son olanaklarını kullanan hatta teknolojiyi iş edinmiş kurumlar olarak düşünülebilir. Ancak bu işletmeler daha ayrıntılı incelendiğinde başarılarının arkasında teknoloji dışında önemli başka faktörlerin olduğu görülmektedir⁶. Klasik stratejik planlama sürecindeki fırsat ve riskleri değerlendirme sürecine bir aşama daha eklediklerini, kendi fırsatlarının kendilerinin yarattıkları görülmektedir⁷. Ayrıca, hızlı

⁴ Daniel SPULBER, **The Market Maker: How Leading Companies are Creating and Winning Markets**, London: McGraw-Hill Company, 1998, s.131.

⁵ Richard OLIVER, **The Shape of Things to Come: Imperatives for Winning in The New World of Business**, New York: McGraw-Hill Company, 1998, s.52-57.

⁶ SPULBER, s.48.

⁷ OLIVER, s.96.

büyümlerine karşın, yeni kurulmuş bir işletmenin dinamiği, heyecanı ve esnekliği ile hareket ettikleri bir başka tesbittir.

Kimi bilim adamları ve araştırmacılar yukarıdaki örneklerimizin başarısını yöneticilerinin yani Bill Gates ya da Andy Grove'un dehalarına bağlamakta, her işletmenin benzer başarıyı gösterememesini de bu yetenek ve zekada yöneticilere sahip olamamalarına bağlamaktadırlar⁸.

Bu görüşü savunan bazı bilim adamları bir noktayı göz ardı etmektedirler: İşletmeler bir kişiden değil bir grup insandan oluşur ve bu bir grup insanın belli bir amaca dönük olarak güçlerini birleştirdikleri, zekalarından ve çalışmalarından sinerji yarattıkları ortamlardır. Burada bir nokta önem kazanmaktadır: Bu sinerjiyi yakalamak ; işletme çalışanlarının tümünü aynı inançla bağlamak ve yaratıcılıklarını aynı noktada birleştirmek stratejik yönetimin önemli bir unsurunu, vizyonun yerini ortaya koymaktadır.

2) Vizyonun Gücü

Vizyon, bir işletmenin gelecekte hayal ettiği, olmayı istediği ortamı, durumu tarif eder⁹. Vizyonu oluşturabilmek için bugünden kopmak, geleceğe odaklanmak gerekir. Hızla değişen dünyada, bu değişimleri görmek ve fırsatları değerlendirmek ve işletmenin yeni halini bu tarif üzerine inşa etmek gerekir. Bu kıstaslar paralelinde işletme vizyonu olarak her çalışana ilan edilecek cümlelerin, işletmenin gelecekteki hayalini tam olarak tarif edebilmelidir.

İşletmenin gelecekteki hayalini tam olarak ifade edebilen bir vizyon organizasyona doğru bir şekilde anlatıldığında yukarıda bahsedilen sinerjiyi yakalamak mümkün olabilecektir. Vizyon içinde organizasyonun nasıl yer alacağı yani misyonu ve o geleceğe nasıl ulaşabileceğini tasarlamada ve uygulamada işletmenin tam katılımını, desteğini ve hevesini sağlamak mümkün olacaktır¹⁰. Sürekli geleceği tasarlamak; kendini yeniden yaratmak, her zaman yeniden kurulmuş bir işletme gibi dinamik ve yenilikçi olmayı beraberinde getirecektir.

⁸ OLIVER, s.106.

⁹ Güneş BERBEROĞLU, *Yönetim ve Organizasyon* (Açık Öğretim Ders Notları), Eskişehir: Etam A.Ş., 1997, s.89.

¹⁰ IVANCEYICH, s.42.

İşletmeler bu sinerjiyi yakalayabildikleri taktirde toplam kalite, yalın üretim, yeniden süreçleme, süreç yönetimi gibi daha çok tek tek uygulama alanları bulan bu yönetim araçlarının bir bütün içinde yerlerine oturduğu, başarı oranlarının arttığı ve daha önemlisi bu araçların sadece moda olduğu için taklit etmekte değil, işletmelerin kendisini yeniden yaratması için de kullanılabileceği fark edilecektir.

B) GELECEK YÜZYIL VE STRATEJİK YÖNETİM

2000’li yıllara girerken strateji ve stratejik düşünme, kuruluşları başkası organizasyonların kurduğu büyük sistemlerin içindeki konumlarını etkileyecek kadar büyük bir öneme sahiptir. Dünya ekonomisini büyük bir sistem olarak değerlendirildiğinde, bu sistemi bir bütün olarak görebilen, bu sistemin içindeki oyuncuları ve stratejilerini analiz edebilen işletmeler bu bilgilerden istedikleri sonuçları almalarına yardım edecek eylemlere yönelebilirler. Oyunun içinde olmak önemlidir, oyunu kazanmak da önemlidir. Ama daha önemli olan; kazanılacak oyunu kurmaktır.

İşletmeler rolleri ne olursa olsun sürekli bir oyunun içindedirler. Bu oyunun içinde yer alanların hepsinin stratejileri ve algılamaları bulunmaktadır. Kazanmanın en garantili yolu, rakiplerin stratejilerinin işletmeye hizmet etmesini sağlamaktır. Bunu başarmak, rakibin oyunu ve gelişmeleri nasıl algıladığını algılamak ve bundan yararlanarak bir sonraki adındaki stratejisini belirlemek ve buna göre hareket etmek ile mümkündür¹¹.

Porter’a göre geleceğin işletmelerini iki gruba ayırmak mümkündür. İşletme rasyonalitesinin hakim olduğu ve olmadığı işletmeler¹². İşletme rasyonalitesinin hakim olduğu işletmeleri, pazarın gereklerini yapan işletmeler olarak tanımlayan Porter, diğerlerini ise, gerek patron ya da devlet hakimiyetinde olsun, gerek başka şekillerde olsun, pazar rasyonalitesinin gereklerini yerine getirmeyen, ana konjonktüre dayanarak ayakta kalan işletmelerdir.

¹¹ Peter F. DRUCKER, **Fırtınalı Dönemlerde Yönetim** (Çev. Bülent Toksöz), İstanbul: İnkılap Kitabevi, 1998, s.122.

¹² Thomas BATEMAN, **Management: Building Competitive Advantage**, New York: McGraw-Hill Company, 1998, s.540-548.

Bunu tanımları yaptıktan sonra Porter, gelecek yüzyılda stratejinin ve stratejik yönetimin nasıl olacağı konusunda bilgi vermektedir¹³. Ona göre gelecekte başarılı olacak, ayakta kalacak işletmeler aşağıdaki stratejilerin birini ve/veya birkaçını kullanacaklardır.

1) KENDİ MONOPOLÜNÜ YARATMA

İşletme rasyonalitesinin hakim olduğu işletmeler için tek ve yegane bir işletme stratejisi olamaz. Tam tersine pazarda ayakta kalabilmek için, işletmeler kendi temel üstünlüklerine dayalı ayırıcı yetenekler geliştirmelidirler¹⁴.

Her işletmenin aynı işi aynı şekilde yaptığı bir pazarda müşteriler, herhangi bir nedenle satın aldıkları malı ya da hizmeti üreten işletmeyi değiştirebilirler. İşte bu durumu analiz ederek gelecekte, tam rekabet piyasası mantığından uzaklaşan işletmeler farklılaşarak sundukları katma değerle belirli müşteri kesimlerini kendilerine bağlayacaklardır. Dar ya da geniş müşteri kitlesi için standartları bir başka seviyeye taşımaları, deyim yerindeyse ürün ya da hizmet şeklinde sundukları katma değerle çitayı yükseltmeleri gerekecektir. Özetle gelecekte bir işletmenin farklılaşmak için sunduğu karma değerlerin temelinde bilgi olacaktır.

2) STRATEJİK BİLGİ

Bir işletmenin farklılaşmak için kullanabileceği çok farklı alanlar vardır. Ancak işletmenin farklılaşmak için seçeceği alanı rakiplere ve /veya potansiyel rakiplere, müşterilere ve/veya potansiyel müşterilere bakarak belirlemesi gerekir. Bunu yapılmaması halinde işletme ancak tesadüfi bir şekilde ayakta kalabilir. Müşterilerin profilinin belirlenmesi, istek ve beklentilerine göre sınıflandırılması, daha sonra da hangi müşteri grubu ya da grupları konusunda hizmet verileceğine karar verilmesi gerekir.

Benzer durum rakipler için de geçerlidir. Rakipler kim ve hangi stratejileri kullanıyor, hangi müşteri gruplarına yöneliyor sorularına cevap verdikten sonra harekete geçmek gereklidir¹⁵. Tedarikçiler de bu sürecin kritik

¹³ Michael PORTER, *Competitive Strategy*, New York: Free Press, 1993, s.34-67.

¹⁴ OLIVER, s.181.

¹⁵ Ömer DİNÇER, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, İstanbul: Beta Basım ve Yayım, 1997, s.67-72.

bir parçasıdır. Bütün bunlardan daha önemli olanı ise, dünyayı sürekli değiştiğini unutmayarak, potansiyel müşteri ve rakipleri de göz önünde bulundurmaktır.

3) KURUMSAL BİLGİYE DAYALI STRATEJİ

İşletmeler bir grup müşterinin ihtiyaçlarını, bu ihtiyaçların nasıl karşılanması gerektiğini biliyor olabilir. Özel bir konuda teknolojik bilgi birikimi edinmiş, müşterinin vizyonunu, değerlerini, kendi vizyon ve değerleriyle birleştiren bir kültür geliştirmiş olabilir. Bugün olduğu gibi gelecekte de bunu başarmış olan işletmeler bu tür bir kurumsal bilgiye dayanarak rekabet stratejisi geliştirerek başarılı olabilirler.

4) YENİLİK STRATEJİSİ

İşletmeler araştırma-geliştirme kapasitelerine bağlı olarak, işletme yenilik stratejisini benimseyebilirler. Phillips gibi teknik anlamda her şeyi ilk yaparak öncülüğü elde tutmaya ya da Yapı ve Kredi Bankası gibi sürekli yeni hizmetler geliştirebilirler. Geliştirilen yeni hizmet kavramıyla yeni endüstri standartları oluşturulabilir.

Yenilik stratejisi ile başarılı olmanın şartı, bu stratejiyi sürekli uygulayabilmektir¹⁶. Bir defa yeni bir ürün ya da hizmet sunmak yeterli değildir. Rakipleri beklemeden, işletmeler kendi ürün ve hizmetlerini demode edecek yenilikler getirebilmelidir. Yenilik stratejisinin teknoloji odaklı olmaktan çok, müşteri ihtiyacını karşılamaya odaklı olması başarıyı getirmektedir. Gelecekte de pazarda en iyi teknoloji değil, müşteri ihtiyacını en ekonomik şekilde karşılayan çözüm tercih edilecektir.

5) DAĞITIM STRATEJİSİ

Hedef müşteri kitlesine en etkin şekilde ulaşmak için izlenebilecek bir stratejidir¹⁷. Örneğin Arçelik'in Türkiye'deki temel stratejisi, dağıtım yeteneğine dayanmaktadır. Dünyanın en güçlü markalarıyla dağıtım ağının yaygınlığı ve bayi ağının güçlülüğü ile mücadele etmektedir.

¹⁶ DİNÇER, s.78.

¹⁷ Yurdakul ALPAY, **İşletme Planlaması**, İstanbul: Cem Yayınevi, 1998, s.165.

Bu stratejiyi başarıyla uygulayabilen işletmelerin pazardaki konumları daha güçlü olabilmektedir. Örneğin; Türkiye’de Pepsi Cola’nın dağıtımı daha başarılı olduğu için, Pazar payı Coca Cola’dan daha büyüktür. Bütün gazetelerin tirajları koşullara göre değişirken, Türkiye Gazetesi’nin tirajında önemli bir değişiklik olmamaktadır. Akbank, İş Bankası gibi bankaların ev bankacılığına yönelmesi, tamamen bir dağıtım stratejisinin sonucudur. Gelecekte de doğru ve etkin bir dağıtım stratejisi geliştirebilen işletmeler başarıyı yakalayabileceklerdir.

6) MÜŞTERİ MEMNUNİYETİNE ODAKLI STRATEJİ

Maliyetlerine rağmen, hedef müşteri kitlesini memnun etmeye dayalı bir stratejidir¹⁸. Fiyatlara daha az duyarlı veya kar marjlarını geniş olduğu alanlarda, işletmeler müşterilerini memnun etmek için gerekli her şeyi yapmaya çalışırlar. Örneğin, American Express, kuruluşundan bugüne değin kredi kartı sağlamaktadır. Ancak son yıllarda kart sahibi müşterilerine uçak, otel rezervasyonu, ofis hizmeti ve daha pek çok hizmeti de götürmektedir. Günümüzde pek çok otel müşteri memnuniyeti stratejisini uygulamaktadır. Gelecekte de özellikle hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmeler için bu strateji temel olacaktır.

7) DÜŞÜK FİYAT STRATEJİSİ

Konu fiyata odaklı strateji ise, maliyetlere değil müşteriye yönelmek gerekir. Sunulan ürünü kaç kişiye satmayı düşünüyoruz, bu sayıda kişinin ürünü alabilmesi için fiyatın ne olması gerekir? Bu soruları cevapladıktan ve rakipleri değerlendirdikten sonra, fiyatın ne olması gerektiğine karar verilmesi gerekir.

Maliyetlere belirli bir yüzde ekleyerek geliştirilecek fiyatlar, istenilen ölçüde fiyatları düşüremeyeceği gibi kaliteden de taviz verilmesine neden olabilir. Eğer işin özündeki kaliteden taviz veriliyorsa , düşük fiyat stratejisi pek başarılı bir strateji değildir¹⁹.

Müşterinin bir hizmet ya da ürünü talep ederken temel bir ihtiyacı vardır. Bu ihtiyacı tanımlarken onun beklentilerini aşacak hizmetler de ortaya

¹⁸ PORTER, s.47.

¹⁹ DİNÇER, s.123.

konabilir, ya da bunlardan tamamen vazgeçerek, yalın bir şekilde sadece müşterinin istediği verilebilir. Tıpkı havayolu taşımacılığında olduğu gibi insanların temel ihtiyacı, güvenli olarak bir yerden bir yere ulaşmaktır, gökyüzünde içki içip yemek yemek değildir. Ancak havayolu taşımacılığını tercih edecek gelire sahip olan müşteriler elbette bazı ekstra şeyler talep ederek bunların fiyata dahil edilmesini normal karşılayabilir.

Geleceğin işletmeleri her şeyden önce ne istediğini bilmek zorundadır. Amacını ve hedef müşteri kitlesini iyi belirlemeli ve bu amacına hizmet edecek mal ya da hizmetin sınırlarını tam olarak belirleyebilmelidir.

8) TAKLİT STRATEJİSİ

Bir ürün ya da bir işletme başarılı ise başka işletmeler tarafından taklit edilebilir. Bir şeyi ilk yapmak her zaman en iyi şekilde yapmak anlamına gelmemektedir. Bir ürün ya da hizmetin taklidi, eğer geliştirilirse orijinalinden daha iyi olabilir. Hiç yapılmamış bir şeyi denemektense, başarılı olmuş bir şeyi taklit etmek ve iyileştirmek daha az risklidir. Deneme-yanılma, bir işletmenin en büyük maliyet kalemlerinden birini oluşturur. Ancak deneme-yanılmanın “ikinci el”i çok daha ucuzdur²⁰.

Japonların geçmiş dönemlerde yaygın bir şekilde uyguladığı bu strateji başarılı sonuçlar elde edilmiştir²¹. Türkiye’de de durum farklı değildir. Farklı sektörlerde faaliyet gösteren pek çok işletme, özellikle ürün fikirlerini taklit etmişlerdir ve etmektedirler.

Taklit stratejisi birebir taklit yapmaktan öteye gidemediği zaman başarı oranı düşük düzeyde kalmaktadır. Bir işletmenin stratejisi, orijinal bir strateji olabilir ancak taklit edilmeye başlandığı zaman orijinal olmanın önemi kalmaz. Orijinal strateji de taklit stratejisinin konumuna düşebilir. Ancak burada dikkat edilmesi gereken nokta, yine ürün ya da hizmette olduğu gibi bir stratejiyi birebir taklit ederek aynen almak başarıyı değil, başarısızlığı getirir. İşletmelerin örgüt kültürleri birbirinden farklıdır. Birinde başarılı olan bir stratejinin aynı başarıyı diğerinde getirme şansı oldukça zayıftır. İşletmeler bir stratejiyi benimserken tıpkı ürün ya da hizmette olduğu gibi kendi özüne uygun hale getirecek değişiklikleri yapmalıdır.

²⁰ BATEMAN, s.239.

²¹ Karen Van WOLFEREN, **Japon Gücünün Sırrı** (Çev. İnci Kurmuş), İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 1992, s.456.

Gelecekte yeni şeyler yaratan işletmelerin yanı sıra taklit stratejisini sürekli geliştirerek benimseyen işletmelerinde başarılı olma şansı yüksektir.

9) BÜYÜME STRATEJİSİ

Üç tür büyüme stratejisinden söz edilebilir. Bunlar: Yatay, dikey ve derinlemesine büyüme stratejileridir. Yatay büyüme; coğrafik planda daha fazla şube, daha fazla noktada üretim birimi şeklinde ortaya çıkabilir. Dikey büyüme ise, tamamlayıcı ürün ve hizmetleri sunan işletmelerle birleşme ya da bu ürün ve hizmetlerin işletme bünyesine verilmesi şeklinde olabilir. Derinlemesine büyüme, bir diğer üretim zincirinin müşteriden önceki halkalarına yönelmek, onlarla ortaklığa gitmek ya da kendi bünyesinin içine almak şeklinde olabilir. Derinlemesine büyüme, tedarikçilerle ortaklık ya da araçlarla ortaklık, aracılık işlevlerini üstlenme gibi değişik şekillerde ortaya çıkabilir.

Büyüme işletmelerin varolma nedenlerinden biridir. Bu nedenle yaşamsal bir öneme sahiptir²². Günümüzde işletmeler ulusal pazarda yatay, dikey ya da derinlemesine büyürken; bu eğilim uluslar arası pazarlara doğru yayılmaktadır. Gelecekte bu yayılma zorunlu hale gelecektir. Belirsizlik ortamının varlığı, işletmelerin riski dağıtmak için daha fazla yabancı ortakla yatırım yoluna gideceklerdir. Dikey büyüme stratejisini benimseyen işletmeler, kalite ve maliyet unsurlarını göz önüne almak zorunda olacakları için şubelerini hedef pazarlarına yakın yerlere konumlandıracaklardır.

10) MARKA ODAKLI STRATEJİ

Bazı işletmeler ürünlerine ve ürünün ayrılmaz parçalarına örneğin; ürünün kalitesi, dayanıklılığı, markası ve imajı gibi konulara yönelebilirler²³. İşletmenin farklılaşmaya çalıştığı şey ürünüdür. Müşteri istek, ihtiyaç ve beklentilerini aşar kalitede ürün yapan işletmeler, tüketicilerin dikkatini çekerler. Eğer iyi bir markaları da varsa tutundurma çalışmalarlarıyla ürün, pazarda iyi bir konuma gelebilir, ve yine kalite, marka ve imajla ilgili çalışmalardan taviz verilmezse, markanın hayranları oluşabilir. Hatta marka bir kültüre ya da efsaneye dönüşebilir. Tıpkı Harley Davidson ya da Nike gibi.

²² Tamer KOÇEL, *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Beta Yayınevi, 1998, s.255.

²³ OLIVER, s.127.

Belli bir ürün ve markada elde edilecek büyük bir zafer bir süre sonra başka ürünlere de taşınabilir. Örneğin iş makineleri üreten Caterpillar şirketinin sonradan ayakkabı üretmesi ya da motosiklet üreticisi Harley Davidson'ın parfüm, çizme gibi ürünlere girmesi gibi.

Günümüzde marka odaklı strateji doğru uygulandığında başarı üreten bir stratejidir. Gelecekte işletmeler için bu strateji temel olacaktır. Tüketicilerin bilinçlenmesi ile işletmeleri hedef pazarları küçülecek ama sürekliliğini koruyacaktır. Marka odaklı strateji, işletmelere monopol Pazar yaratmak için oldukça etkili bir yol olacaktır.

11) KREDİBİLİTE ESASLI STRATEJİ

İşletmenin ürün ya da hizmeti, pazarda satılanlardan hiçbir farkı olmayabilir. Ancak öyle bir ödeme programı geliştirmiştir ki, bu durum müşteriler tarafından tercih edilme sebebidir²⁴. Yıllar önce Batılı ülkelerde başlayan kredili satış programları artık Türkiye'de de uygulama alanı bulmaktadır. Özellikle tüketici malları pazarında, mağazalar tarafından verilen kredi kartları müşterileri sadece çekmekle kalmayıp, aynı zamanda firma bağımlısı yapmaktadır. Kredi kartının cazibesine kapılan her müşteri, ödeme için geldiğinde yeni bir ürün alabilmekte ve böylece kredi ilişkisi devam etmektedir.

Bugün hemen hemen her pazarda ve her işletmede uygulanan bu strateji²⁵, özellikle ekonomik durgunluğun söz konusu olduğu ekonomilerde ve durumlarda başarılı sonuçlar vermektedir²⁶. Gelecekte bu stratejinin tüketici mallarından yatırım mallarına uzanan bir yelpazeye yayılması beklenmektedir.

12) SÜREÇ ODAKLI STRATEJİ

Pazardaki ürünlerden büyük farklılık göstermeseler de, bazı işletmeler süreç mükemmellikleri ile farklılaşabilmektedirler. Bu stratejiyi benimseyen işletmelerde mükemmel bir pazarlama, satın alma, üretim ve dağıtım süreci

²⁴ PORTER, s.253.

²⁵ N. Figen Ersoy, *Avrupa Tek Pazarının Türk İhracatçı Firmaları Tarafından Endüstriyel Ürünler Açısından Bölümlendirilmesi*, Eskişehir: Yayınlanmamış Doktora Tezi, 1999, s.38-161.

²⁶ DRUCKER, *Fırtınalı Dönemlerde...*, s.156.

söz konusudur²⁷. Örneğin Federal Express bu stratejinin iyi uygulayıcılarından biridir. Federal Express ve rakipleri 24 saat içinde teslim edilen paketi yerine ulaştırmaktadırlar. Ancak rakiplerinin aksine Federal Express’de yanlış adrese giden ya da geç ulaşan bir paketle karşılaşmak neredeyse olanaksızdır.

Süreç mükemmelliğine odaklı işletmeler, pazardakinden farklı bir ürün sunmazlar, ama onu mükemmel bir süreçle sunarlar. Geleceğin işletmeleri doğru bir swot analizi ile işletmelerin güçlü ve zayıf yönlerini tesbit edeceklerdir. Bu tesbit ile pazarda rakipleri ile hangi güçlü yönleriyle mücadele edeceklerine karar vereceklerdir. Bu kararı verirken mevcut iş görenlerinin güçlü ve zayıf yönlerini de göz önüne almaları gerekecektir. Çünkü nitelikli insan gücü gelecekte daha önemli bir hale gelecektir.

SONUÇ

Bir işletmenin strateji ve/veya stratejileri ne olursa olsun:

*elde etmek istediği fırsatları ve üstesinden gelebileceği tehlikelerin neler olduğu konusunda

*İşletmenin alanı ve yapısı üzerinde; özellikle uzmanlaşma, çeşitlilik ve birleşme arasında doğru denge kurma konusunda

*Tedarikçileri, müşterileri ve rakipleri arasında zaman ve fiyat denge sağlama konusunda karar vermelidir.

Bu kararlar işletmenin çalışma alanı, hedef müşteri kitlesi, yönetim tarzı, karar alma tarzı gibi temel yönetim işlevleri nasıl olursa olsun büyük öneme sahiptir.

Bir sonraki aşama, bu kararlar ışığında işletmenin mevcut ve olası fırsat ve tehlikelere karşı strateji ve/veya stratejilerini belirlemektir. İşletmenin ve iç-dış çevresinin özelliklerine göre şekillenecek olan bu stratejilerini, ünlü strateji gurusu Gary Hamel’in “Competing For The Future” adlı kitabında da değindiği gibi sektör kurallarını değiştirmek ve yarının sektörlerini ve kurallarını yaratmak üzerine kurmalıdırlar.

²⁷ Muzaffer AYDEMİR, “Uluslar arası Pazarlara Açılmada Stratejik İşbirliklerin Artan Önemi”, 6.Ulusal İşletmecilik Kongresi Bildiri Kitabı, Antalya: Emel Ofset, 1998, s.134.

Herkesin oynadığı oyunda çırpınma rolünü oynamak yerine, oyunun kurallarını yeniden yaratmak, bugünü sürdürmeye çalışmak yerine yarını yaratmak başarılı işletmelerin stratejik planlarının özünü oluşturacaktır.

Yine stratejik yönetimin gurularından biri olarak kabul edilen Kenichi Ohmae'ye göre gelecekte işletme stratejilerinin kalbinde rakiplerden çok müşteriler yer alacaktır. Bugün dünyanın dört bir köşesinde faaliyet gösteren işletmelerin müşterilerine daha iyi hizmet götürme yeteneğine sahip olduğu düşünüldüğünde Ohmae'ye göre etkin stratejiler geliştirebilmek için dünyanın geri kalan yerlerinde neler olduğunu anlamak ve ona göre organizasyonu şekillendirmek önemlidir. Önümüzdeki dönemde ticari, politik ve sosyal değişimlerin global ekonomi üzerindeki etkilerini analiz edemeyen yönetici işletmesini yönlendiremeyecektir.

Gelecekte doğru stratejileri doğru yer ve zamanda kullanan işletmelerin rakiplerine karşı gerçek bir silah olacağı açıktır. Bu silahı doğru kullananlar başarıyı yakalarken, diğerleri ise güç kaybedeceklerdir. Doğru uygulamayı bulabilmek içinse, strateji sürecini demokratikleştirmek ve stratejik yaratıcılığı tüm çalışanlara aşılacak gerekmektedir.

Gelecekte işletmeler için söz konusu olan bir başka gerçek, artık stratejinin hayat eğrisinin çok kısaldığıdır. Birçok işletmenin bir kriz olmadığı sürece mevcut stratejilerinin üzerinde tekrar durmama eğilimi yerine, "siz kimsiniz, hangi pazara hizmet veriyorsunuz, nasıl rekabet ediyorsunuz?" sorularının cevabı mümkün olduğunca kısa dönemler itibarıyla sorgulanmalıdır.

Yeni stratejik yönetimin mantığı yukarıda anlatılan stratejilerin perspektifinden bakıldığında gelecekte başarılı olmak, geleceği şekillendiren ya da yeniden yaratan işletmelerden biri olmanın üç şartı olduğu sonucuna varılabilir. Bunlar şunlardır:

- *Geleceği yaratmak
- *Kendini yeniden yaratmak
- *mükemmelleşmek.

Bu zorlu yarışta bir işletmede varolması gereken unsurlar: Yaratıcılık, katılım ve heyecandır.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

1. Rana EŞKİNAT, **Küreselleşme ve Türkiye Ekonomisine Etkisi**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınevi, Ya No. 1036, 1998
2. John IVANCEYICH, **Management: Quality and Competitiveness**, Houston: McGraw-Hill Company, 1996
3. Tony MORDEN, **Business Strategy and Planning**, London: McGraw-Hill, 1999
4. Daniel SPULBER, **The Market Maker: How Leading Companies are Creating and Winning Markets**, London: McGraw-Hill Company, 1998
5. Richard OLIVER, **The Shape of Things to Come: Imperatives for Winning in The New World of Business**, New York: McGraw-Hill Company, 1998
6. Güneş BERBEROĞLU, **Yönetim ve Organizasyon (Açık Öğretim Ders Notları)**, Eskişehir: Etam A.Ş., 1997
7. Peter F. DRUCKER, **Fırtınalı Dönemlerde Yönetim (Çev. Bülent Toksöz)**, İstanbul: İnkılap Kitabevi, 1998
8. Thomas BATEMAN, **Management: Building Competitive Advantage**, New York: : McGraw-Hill Company, 1998
9. Michael PORTER, **Competitive Strategy**, New York: Free Press, 1993
10. Ömer DİNÇER, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, İstanbul: Beta Basım ve Yayım, 1997
11. Yurdakul ALPAY, **İşletme Planlaması**, İstanbul: Cem Yayınevi, 1998
12. Karen Van WOLFEREN, **Japon Gücünün Sırrı (Çev. İnci Kurmuş)**, İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 1992

13. Muzaffer AYDEMİR, “Uluslar arası Pazarlara Açılmada Stratejik İşbirliklerin Artan Önemi”, **6.Ulusal İşletmecilik Kongresi Bildiri Kitabı**, Antalya: Emel Ofset, 1998

14. Tamer KOÇEL, **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul: Beta Yayınevi, 1998

15. Peter F. DRUCKER, **Yönetim Uygulaması**, (Çev. E. Sabri Yarmalı), İstanbul: İnkılap Kitabevi, 1996

16. Peter F. DRUCKER, **Sonuç İçin Yönetim** (Çev. Bülent Toksöz), İstanbul: İnkılap Kitabevi, 1998