

Geleceği Şekillendirir Strategos



Hayati
Çağlar

Mehmet
Tanyolaç

Pelin K.
Özdamar

Pelin
Kozluca

Strateji kelimesi, hem aslen hem de politika kimeye atfı edilen Yunan generallerine verilen "Strategos" teriminden gelir. Günümüz iş dünyasında ise "strateji" kelimesi amaçla uğramak için yol alternatifli olarak kullanılmaktadır. Atorutifler, karar anı geldiğinde seçim yapmaya mecburdur. Doğru seçimi yapabilmesi içinse seçim anı gelmeden önce hareket etmek ve şartları iyi analiz etmek gerekir.

Bu yüzden hedeflenen geleceğe ulaşın yolda seçimlerin jekillendirilği her evrende hareket ediliş her seçim haykır seçimlerin öncüsü açar. Seçimlerin alternatifleri geleneği şartlar her daimi dıgı kalır. Seçimlerle jekillenen karmayk haykır slüzünü içinde oryantasyonu kaybetmesinin doğru rızada jekillendirilmesi, ancak seçimlerin ötesindeki geleceğe hayallerle tasarlanıg bir dünyayı jekillendirilmesi ve bu dünya için kararlılık hareket edilmesi ile mümkün olur.

Strategos romanı, yeni Strategos'un jık tuttuğu karmayk seçim evreninde hayal edilen geleceğin jekillendirilmesi için uyarıların metotlar sarar.



Strategos | Geleceği Şekillendirir

Geleceği Şekillendirir Strategos

Hayati Çağlar
Pelin K. Özdamar

Mehmet Tanyolaç
Pelin Kozluca



Stratejik Yönetim
Yatırım



Strategos

Geleceğişekillendir

Önsöz

Bu kitap, fikri mülkiyet hakları InoTec Teknoloji ve Yönetim Danışmanlığına Ltd. Şti.'ne ait olan 12K Stratejik Yönetim Modeli kapsamında yüzün üzerinde şirkette uygulanan Stratejik Yönetim Sistemi altyapı kurulum çalışmalarını tüm şeffaflığı ile ele almaktadır.

Proje talebinin gelmesi ile başlayan süreç, fiyat teklifi görüşmesinden proje kapanışına kadar tüm çıplaklığı ile ele alınmaktadır. Gerçekte yüzlerce şirkette yaşanan olaylar, Strategos adındaki temsili bir şirkette yaşanıldığı şekliyle anlatılmıştır.

Hayati Çağlar

1968 yılında Sivas'ta doğdu. İlk ve ortaöğrenimini Malatya'da tamamladı. 1984 yılında başladığı üniversite eğitimini İstanbul Teknik Üniversitesi Kimya-Metalurji Fakültesi / Metalurji Mühendisliği Bölümü'nde iyi derece ile tamamlayarak 1988 yılında "Metalurji Mühendisliği" diploması aldı. 1990-1995 yılları arasında Clausthal Teknik Üniversitesi'nde (Almanya) malzeme ve döküm konularında yüksek lisans yaptı. 1995-2001 yılları arasında çeşitli kuruluşlarda "Kalite Yöneticiliği" ve "Ar-Ge Yöneticiliği" görevlerini yürüttü. ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi, EFQM Model, kalite sistem denetimi, yöneticiler için sunuş teknikleri, takım çalışması sistemi, kalite teknikleri, teknoloji yönetimi, malzeme ve malzeme üretim teknikleri gibi konularda çok sayıda eğitim aldı ve bu konularda eğitim verdi. Makine Takım Şirketler Grubu'nda, kalite sistem denetçilerinin eğitmenliği ve baş denetçilik görevlerinde bulundu. "SGP 2000 Model" adını taşıyan, bireysel öneri ve takım çalışması sisteminin oluşturulması ve uygulamasına liderlik etti ve bunu 1998 yılında Kalite Kongresi'nde tebliğ olarak sundu. 2001 yılında konusunda uzman danışman ve eğitmen kadrosu ile birlikte danışmanlık sektöründe hizmet vermek amacıyla InoTec Teknoloji ve Yönetim Danışmanlığı Ltd. şirketini kurdu. 2001 yılında IMES-KOSGEB bünyesinde KOBİ'ler için Stratejik Planlama ve Yeni Ürün Geliştirme-Pazara Sunum Süreci, Hata Türleri ve Etkileri Analizi (FMEA), İstatistiksel Proses Kontrol (SPC) eğitim projelerinde yer aldı. 2002-2004 yılları arasında KOSGEB Danışman ve Eğitmen havuzunda yer alarak, çok sayıda kurumun ISO 9001, QS 9000 ve ISO/TS 16949 Kalite Sistem Belgelendirme altyapısı kurulum projesine liderlik etti. 2004 yılında şirketlerin kalite departmanlarındaki nitelikli kalite yöneticilerinin eksikliğini görerek, bu eksikliği gidermek amacı ile "Kalite Yöneticisi Yetiştirme Sertifika Programı" projesini başlattı. 2005 yılında otomotiv sektörüne özel ürün geliştirme tekniklerini (Müşteri özel istekleri tespiti, FMEA, SPC, MSA, 8D, 5S, Proje Yönetimi, Verimlilik vb.) "APQP-PPAP Sertifika Programı" olarak dizayn ederek, çok sayıda nitelikli elemanın, genel katılıma açık eğitimler ve kuruma özel programlar ile yetiştirilmesine liderlik etti. 2006 yılında Taşıt Araçları Yan Sanayicileri Derneği

(TAYSAD) ile başlattığı işbirliği çerçevesinde, otomotiv sektöründe faaliyet gösteren kuruluşların ürün geliştirme süreçlerinin etkinliğinin ve üretim verimliliklerinin artırılmasına yönelik çok sayıda eğitim ve danışmanlık projesi yürüttü. 2005 yılından bu yana Kalite Yöneticisi Yetiştirme Sertifika Programı ve APQP-PPAP Sertifika Programı'na ilave olarak eğitmen yetiştirmeye yönelik "İnoTrain", yönetici yetiştirmeye yönelik "Modüler Yöneticilik", üretim verimliliğini arttırmaya yönelik "Yalın Üretim", "Verimlilik Arttırma ve Maliyet Düşürme", "Ölçme ve Kalite Kontrol", ürün geliştirme sürecine yönelik "Hedef Maliyet Odaklı Ürün Geliştirme", "Proje Mühendisliği", "Yalın Altı Sigma Sertifika Programları" ve 50'nin üzerinde eğitim programını ekibi ile geliştirdi. 2010 yılında, 12K Üretim Sistemi Mükemmellik Modeli'ni yine ekibi ile geliştirdi ve devlet destekleri kapsamında TAYSAD üyesi 10 firmanın rekabet kabiliyetini arttırmaya yönelik proje başlattı. 2008 yılından bu yana şirketlerin stratejik planlarının oluşturulması, Balanced Scorecard yardımı ile performans göstergelerinin ölçülmesi, ürün geliştirme süreçlerinin geliştirilmesi ve yalın üretim teknikleri kullanılarak üretim verimliliklerinin ve kârlılıklarının artırılmasına yönelik projelere odaklanarak, şirketlere danışmanlık yapmaktadır. İTÜ Fen Bilimleri Enstitüsü Malzeme Ana Bilim Dalı'nda doktora eğitimine devam etmektedir.

Mehmet Tanyolaç

1977’de Işık Lisesi’ni bitirdikten sonra 1,5 yıl SBF’ye devam etti.

O tarihteki öğrenci olayları nedeni ile; 1979’da ABD’de Üniversiteye devam ederek; 1984’te İşletme Yönetimi Lisansı aldı.

ABD’de Medikal Sektörde 1,5 yıl çalıştıktan sonra Türkiye’ye dönerek 1988’de İÜİİE’den Uluslararası İş Yönetimi Master Sertifikası aldı.

3M, Baxter, Eczacıbaşı-Baxter, Johnson&Johnson gibi “sarmaşık ligi” uluslararası ABD şirketlerinde; sırayla Satış Müdürü, Satış ve Pazarlama Müdürü, Ülke Müdürü, Business Unit Manager, ve Managing Director olarak 20 yıl boyunca profesyonel yöneticilik yaptı.

2004 yılında Kurucu Ortak olarak katıldığı Orsem Grubunda 2012 yılı sonuna kadar CEO olarak çalıştı.

Orsem, 2008 yılında Medical Gereçler ve Diagnostik ürünler sektöründe, Türkiye’de–bir ilki gerçekleştirerek, ülkenin en saygın fonundan, 6 milyon dolar “girişim sermayesi” alan ilk şirket oldu.

İzmir Serbest Bölge’deki fabrikasında talaşlı imalat esasına dayalı olarak ürettiği, tamamen ulusal ARGE’ye dayalı ürünlerini, yurt içi ve yurt dışında kurduğu satış ve pazarlama şirketi ile 22 ülkeye satan Orsem Grubundan, 2012 yılı başında hisselerini bir stratejik ortağa sattı ve yıl sonunda buradan ayrıldı.

2012 yılında yine MGDÜ sektörünün en önemli üreticilerinden TEPA’nın önce, M&A ile bir başka üreticiyi satın alarak üretim temelli iş modelini geliştirmesinde, ayrıca TEPA’nın Stratejik Plan’ının yapılarak, Anadolu Girişim Sermayesi Ortaklığı ile ortaklık kurulmasında ve son olarak TEPA’nın halka açılımını tamamlayarak, Türkiye’nin ilk halka arz edilen MGDÜ şirketi olma projesinde çok önemli bir rol oynadı.

O tarihten beri, MGDÜ sektöründe, melek yatırımcı ve girişimci olarak, muhtelif girişimlere ve projelere yatırım yaparak bu girişimlerin ve projelerin yönetiminde fiilen görev almaktadır. Aynı zamanda Boğaziçi Üniversitesi Biomedikal Mühendisliği Kandilli İnovita Kuluçkası'nda, doktora öğrencilerinin, İnovatif ARGE çalışmalarının ticari boyuta taşınması için "mentorluk" yapmakta, öğrencilerin projelerinin ticari olarak değerlendirilmesine ve bu projelerin global yatırımcılarla buluşmasına yardımcı olmakta; yine aynı birimde girişimcilik, stratejik planlama, pazarlama alanında muhtelif eğitim etkinliklerine kendi hazırladığı sunumlarla eğitmen olarak katılmaktadır.

Stratejik Yönetim, Pazarlama, Satış, Dış Ticaret, Üretim, Finans, İnsan Kaynakları ve Tedarik Zinciri Yönetimi konularında uluslararası şirketlerde içselleştirdiği, mesleği ile ilgili her türlü öz-gelişim ve eğitim fırsatını değerlendirerek ve modern işletme yönetimi ile ilgili tüm klinik çalışma kaynaklarını da disiplinle takip ederek, öğrendiği ve geliştirdiği mükemmel iş yönetimi uygulamaları yaklaşımlarını; 2004-2012 arasında sürdürülebilir şekilde Orsem Gruba uygulayarak 8 yılda küçücük bir şirketin, önce girişim sermayesine satılacak boyuta gelmesinde, ardından bu satıştan yaratılan fonlarla, şirketin rakiplerinden çok farklı bir boyuta taşınarak, sektöründe önemli bir ulusal ve global oyuncu haline gelmesinde çok büyük rol oynamıştır.

Amacı; iş yaşamına dair kendi yaşadığı eşsiz ve özgün deneyimleri Türkiye'nin en büyük zenginliği ve değeri olan dinamik ve ateşli girişimciler ile paylaşarak; ortaya konacak stratejik ve sürdürülebilir iş modelleri sayesinde bayrağına, toprağına ve insanına aşık olduğu bu ülkeden, daha da fazla global oyuncular yaratmaya katkıda bulunmaktadır.

Pelin Kasım Özdamar

1983 yılında İstanbul'da doğmuştur. İlk ve orta öğrenimini Kocaeli'nde tamamlayan Özdamar, lisans öğrenimine 2001 yılında Sabancı Üniversitesi Doğa Bilimleri ve Mühendislik Fakültesi, Üretim Sistemleri Mühendisliği bölümünde başlamış ve 2006 yılında mezun olmuştur. 2006 yılında iş hayatına atıldıktan sonra 2010 yılında Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yüksek Lisans programına başlayan Pelin Kasım Özdamar, 2012 yılında Kurumsal Yönetim alanından diplomasını almıştır.

İş hayatına 2006 yılında otomotiv yan sanayi sektöründe, Güney Kore ortaklı Dsc Ark Otomotiv Koltuk Sistemleri A.Ş de koordinatör olarak başlamış, bu süreçte şirketlerin birleşmesi, ortaklık kurulması ve üretim tesislerinin devreye alınmasında aktif rol oynamıştır. Daha sonra aynı şirkette Genel Müdür Yardımcısı olarak görevine devam eden Pelin Kasım Özdamar, 2009 yılında bu görevinden ayrılarak, yine otomotiv yan sanayi sektöründe faaliyet gösteren aile şirketi Ark Otomotiv A.Ş de sırasıyla Kalite Geliştirme Yöneticiliği, Genel Müdür Yardımcılığı ve Genel Müdür pozisyonlarında görev almıştır. 2013 yılının sonlarına doğru Ark Otomotiv A.Ş 'deki görevinden ayrılıp InoTec ailesine katılmıştır. Otomotiv sektöründe görev aldığı dönemlerde kalite geliştirme, üretim planlama, yeni proje ve ürün geliştirme konularında birçok projede yer almıştır. Girişimcilik ve Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma konuları ile yakından ilgilenen Kasım Özdamar, bu alanda birçok programa katılmış, çeşitli girişim projelerini hayata geçirmiştir. Halihazırda InoTec Teknoloji ve Yönetim Danışmanlığı Ltd. Şti. Genel Koordinatörlüğü görevini yürütmekte olan Pelin Kasım Özdamar Ur-Ge Projeleri kapsamında danışmanlık ve ihtiyaç analizi çalışmalarında görev almaktadır. Evli ve bir çocuk annesidir.

Pelin Kozluca

1989 yılında Bursa'da doğan Kozluca, ilk ve ortaöğrenimini Bursa'da tamamladı. 2007 yılında üniversite eğitimini tamamlamak için İstanbul'a yerleşti. Yeditepe Üniversitesi Mühendislik Fakültesi, Endüstri Mühendisliği Bölümü'nü iyi derece ile tamamlayarak 2012 yılında Endüstri Mühendisi diploması aldı. Öğrenim hayatına Yeditepe Üniversitesi İşletme MBA Yüksek Lisans Programı'nda devam etmektedir. Üniversite eğitimi süresince Teknik Malzeme A.Ş.'de Planlama Stajyeri, Superfresh Kereviş Gıda San. ve Tic. A.Ş.'de İnsan Kaynakları Stajyeri pozisyonlarında bulundu. Dördüncü sınıfta hem eğitimini sürdürüp hem de Universal Hastaneler Grubu'nda İnsan Kaynakları Asistanı pozisyonunda çalıştı. Mezun olduktan sonra InoTec Teknoloji ve Yönetim Danışmanlığı Ltd. Şti. firmasında proje sorumlusu olarak işe başladı. Halen aynı yerde görevini Asistan Danışman olarak sürdürmektedir.

2012 yılında çalışmaya başladığı InoTec Teknoloji ve Yönetim Danışmanlığı firmasında InoTec Akademi eğitim hazırlıklarının sürdürülmesinde ve çeşitli danışmanlık projelerinde görev almaktadır. Bunun dışında yürütmekte olduğu ISO 13485 Belgelendirme Projeleri ile Kalite Yönetim Sistemleri'nde, 12K Model kapsamında yürütmekte olduğu Stratejik Planlama ve Yalın Üretim Danışmanlığı konularında uzmanlaşmaktadır. Zamanının büyük bir bölümünü kurumlarda gerçekleşen stratejik planlama projelerinde geçirmektedir. Yürütülen projelerde, InoTec Teknoloji ve Yönetim Danışmanlığı Genel Müdürü ve aynı zamanda stratejik planlama konusunda uzman olan Hayati Çağlar'a destek vermektedir. Taşıt Araçları Yan Sanayicileri Derneği (TAYSAD) ve Amasya Ticaret ve Sanayi Odası ile birlikte yapılan UR-GE projelerinde ve İhtiyaç Analizi çalışmalarında görev almaktadır.

İÇİNDEKİLER

Bölüm 1: Rutin Bir Gün

Bölüm 2: Tekin’le Görüşme

Bölüm 3: 12K Model Kriterleri Eğitimi ve İhtiyaç Analizi

Bölüm 4: Stratejik Yönetim Eğitimi - 1. Gün

Bölüm 5: Mert’in Hikâyesi

Bölüm 6: Pelin’in Hikâyesi

Bölüm 7: Ön Analiz

Bölüm 8: Uzak Görüş Kazanma – 2. Gün, 1. Adımı

Bölüm 9: Ana Stratejik Hedeflerin Belirlenmesi ve Kampanya Dizaynı - 3. Gün

Bölüm 10: Stratejinin Dönüştürülmesi - 4. Gün

Bölüm 11: Operasyonel Düzleme İndirgeme – 5, 6. ve 7. Gün

Bölüm 12: Operasyonel Planlama - 8. Gün

Bölüm 13: Stratejik Plan Lansmanı - 9. Gün

Bölüm 14: İzleme ve Ölçme – 10. Gün

Bölüm 15: İzleme ve Ölçme ve Stratejinin Test Edilmesi - 11. Gün

Bölüm 16: Stratejik Planın Gözden Geçirilmesi - 12. Gün

Bölüm1: Rutin Bir Gün

O gün Hayati'nin programında herhangi bir danışmanlık veya eğitim organizasyonu yoktu. Uzun süreden sonra ilk kez tüm gününü ofiste geçirecekti. Ekibiyle birlikte gün boyunca sürecektir bir toplantı yaparak, rutin işleri gözden geçirmeyi planlıyordu.

Hayati kırklı yaşların tam ortasında idi. Çocukluğunda okuyacağına hiç kimse ihtimal vermemiş, o dönemde haylazlığıyla ün yapmıştı. Lise eğitiminden sonra bitmek bilmeyen bir istek ve enerji ile kendisini eğitime kaptırmıştı. Birisi İstanbul Teknik Üniversitesi, diğeri Almanya Clausthal Teknik Üniversitesi olmak üzere iki üniversiteyi bitirmiş, hızını alamayıp yine İstanbul Teknik Üniversitesi'nde doktora programına başlamış, kendi kurduğu işinin yoğunluğu ile eğitimini son aşamada dondurmuş bir mühendis ve danışmandı.

İstanbul Teknik Üniversitesi'nden 1988 yılında Metalürji Mühendisi olarak mezun olup, kısa bir süre İstanbul'da bir şirkette Kalite Kontrol Şefi olarak çalışmış; daha sonra da yüksek lisansını tamamlamak için Almanya'ya gitmişti. Hiç bilmediği Almancayı öğrenmek için bir buçuk yıl eğitim almış, ancak kursun bitimi sonrasında asıl eğitimine başlayabilmişti. Yüksek lisans yapmayı planlarken Almanya'nın eğitim sisteminin farklılıkları nedeniyle İstanbul Teknik Üniversitesi'nde aldığı derslerin pek çoğunu tekrar almak zorunda kalmıştı. O dönemde Alman eğitim sistemine isyan etse de sonradan hakkını teslim edecekti.

Almanya'daki eğitimi altı buçuk yıl sürmüş, 1995 yılının ikinci yarısında Türkiye'ye dönmüştü. Geri dönme kararını verdiğinde Ferro Döküm, çalışmak için belirlediği üç alternatifin en üst sırasındaki kurum olmuştu. Şirketin akademik geçmişe sahip genel müdürü ile ilk görüştükleri andan itibaren frekansları tutmuş, mühendis olarak işe başlamayı kabul etmişti. Ferro Döküm'de iki yılın üzerinde çalışmış, işe girdiği ilk ayda başlattığı Ar-Ge projesinin sonuna kadar da işinden ayrılmayı hiç düşünmemişti. Kendisine Transtürk Holding'e bağlı Makine Takım

A.Ş.'den gelen cazip iş teklifine rağmen altı ay boyunca düşünmüş, ancak projenin bitimi ile birlikte ayrılma kararı verebilmişti.

Makine Takım'da Ar-Ge Mühendisi olarak işe başlamış, kısa bir süre sonra Ar-Ge Yöneticiliği ve Kalite Yöneticiliği görevlerini üstlenmişti. Ferro Döküm'ün arkasındaki kurumsal Şişecam kültürünün sınırları belli iş kalıplarından sonra, Makine Takım'daki dinamik ve esnek çalışma ortamı kendisine iyi gelmiş, şirket tepe yöneticilerinin kendisine tanıdığı geniş oyun alanının sınırları içerisinde elinden gelen performansı sergilemişti. Makine Takım'da stratejik yönetimden kalite yönetim sistemlerine, Ar-Ge süreçlerinden pazarlama süreçlerine kadar çok geniş bir yelpazede bilgiyi deneyimleme fırsatı yakalamıştı. O Makine Takım'dan emekli olmayı hayal ederken, 2001 yılına gelindiğinde biraz küresel kriz ortamı, biraz da holding merkezli hatalar nedeni ile şirket finansal zorluklar yaşıyordu. 2000 yılının başlarından itibaren yaşanan yaprak dökümünün sonuna kadar direnmiş, 2001 yılının başında kendi işini kurmak için Makine Takım'dan ayrılmak zorunda kalmıştı. Makine Takım'daki son yılında şirketlerin iç sorunlarının dış etkenlerle birleştiğinde nasıl kırılganlığa yol açtığını gözlemlemişti.

2001 yılının başında Innova markalı bir şirket için her türlü altyapıyı hazırlamış ve ilk işini de Innova markası altında yürütmüştü. Danışmanlık yaptığı bir şirket Innova markasını yeni ürettikleri tencere ve tavalar için kullanma kararı alınca, markadan soğumuş ve İnoTec Teknoloji ve Yönetim Danışmanlığı Ltd. Şti'ni kurmuştu. InoTec; İnnovasyon ve Teknoloji kelimelerinin bileşiminden oluşuyor, bir danışmanlık şirketi olarak da faaliyet alanının çerçevesini çiziyordu.

Danışmanlığının ilk yıllarında genellikle KOBİ ölçeğindeki şirketlerle Stratejik Yönetim, Kalite Yönetim Sistemleri ve Ar-Ge konularında danışmanlık projeleri yürütmüştü. Her yeni projeyle birlikte daha fazla öğrenmeye çabalamış, bir şirket yöneticisinden ziyade öğrenerek büyüyen bir organizasyonun yöneticisi rolünde para kazanmayı öncelik olmaktan çıkarmış, müşteri referanslarını ve entelektüel sermayeyi asıl çıktı olarak görmüştü. Geçen yıllar ona bunun ne kadar isabetli bir strateji olduğunu göstermişti. Şirketin kuruluşunda on yıl sonrası için bir vizyon tanımlamıştı. Kriz ortamında konulan bu vizyonda belirtilen ciro rakamı,

ikinci bir krizle 2008 yılında yediği darbeye rağmen onuncu yılın sonunda hayal ettiği seviyeye ulaşmıştı. Sonradan bu durumu “Keşke bu rakamın iki katını hayal etseymişim! Demek ki o yıllardaki hayal sınırlarım buna izin vermiş...” diyerek espiyle karışık yorumlamıştı.

O günlerde yürüttüğü stratejik yönetim projelerinde ortaya konulan vizyonun, şevkle peşinden gidilmesi halinde nasıl gerçekleştirilebildiğini deneyimlemişti. Yürüttüğü projelerde yöneticilere kendi örneğini biraz gururla ve bir miktar da güvenilirliğinin ispatı anlamında sunmuştu. Danışmanlık işine başladığı ilk günden itibaren mesleğine kendi perspektifinden anlam yüklemeye çalışmıştı. 2003’ten beri makaleler yazıyordu. Çoğunu kendinin kaleme aldığı bu makalelerin İno ve Tekin adında iki karakteri önemliydi. İno karakteri bir hayalet olarak betimleniyor, iş hayatında problem yaşayan Tekin’in en çok ihtiyaç duyduğu anda ona bir hayalet olarak görünüyor ve sadece bir cümle sarf ederek tekrar gözden kayboluyordu. Tekin, İno’nun söylediği cümlelerin anlamını içinde bulunduğu koşullarla ilişkilendirerek problemlerine yaratıcı çözümler üretiyordu. Böylece Tekin’in içinde gizli kalan potansiyel açığa çıkıyor ve gerisi kendisine kalıyordu. İhtiyaç doğmadıkça İno asla Tekin’in karşısına çıkmıyordu. Hayati’nin danışmanlık algısına göre danışmanlık süreci; müşteri ve danışman arasında yaşanan güvene dayalı bir bilgi alışverişi süreciydi. Hiçbir müşteri güven duymadığı bir kişiden danışmanlık almayı istemezdi. Diğer taraftan müşteri, açık bir algıyla harekete geçmediği sürece de bir danışmanın başarılı olması mümkün olamazdı. Danışmanın bu süreci tetikleme başarısının ilk adımı güven ilişkisi kurmak, ikinci adımı ise müşterileri yönlendirerek harekete istekliliğini yaratmaktı. Bundan sonra müşteri ile birlikte soru işaretleri oluşturmak ve bu soru işaretlerine cevaplar bulmak geliyordu. Tüm bu süreçte danışman daima müşterisinin yanında olduğunu hissettirmeli, bilgi aktarım hızını tamamen onun öğrenme hızına göre ayarlamalı, onunla birlikte öğrenmeli; saygıdan ve etikten yana asla ödün vermemeliydi.

Hayati işe başladığı ilk günden itibaren tanımladığı etiği işinin merkezine yerleştirmiş, faaliyet gösterdiği sektördeki diğer danışmanlara örnek olmaya çabalamıştı. Zira diğer şirketlerle karşılaştırıldığında, uzun soluklu bir danışmanlık

şirketinin sahibi olmayı da bu etiğin varlığına bağlıyordu. Aksi halde çok sayıda kurumun yaşadığı gibi başarısızlıkla karşılaşılması kaçınılmazdı.

Bütün danışmanlık hayatı boyunca en fazla hazzı, şirketleri geleceğe hazırlamak için destek verdiği Stratejik Yönetim projelerinden almıştı. Belki de bu bir tesadüf değildi, çünkü iş hayatı boyunca şirketlerin geleceğini şekillendirmek için çaba sarf etmişti. Öyle ki; mevcut koşulları analiz edip gelecek için plan yapıyor olmak, artık yaşamında bir refleks haline gelmişti. Sırf bu nedenle iş hayatı boyunca, elde ettiği başarıya henüz sevinme fırsatı bulamadan bir adım sonrası için plan yapmıştı. Onun bu alışkanlığı ekibindeki arkadaşlarının sürekli eleştirdiği bir durum haline gelmişti. Onlar biraz duraklayıp, kutlamak için bir fırsat yaratılmasına ihtiyaç duyarlarken o, bu durum sanki normalmiş gibi davranıyor, bir sonraki adımı düşündüğünü açıkça belli ediyordu. Ona göre sergilediği davranış şekli gayet normaldi. Zira başarıya giden yoldaki engelleri kaldırmaya odaklanıyor, asıl heyecanı bu aşamada hissediyor, başarı gelince de heyecanını yitiriyordu. Bundan sonraki adımda önüne tekrar yeni bir hedef koyuyor ve yine bu hedefe ulaşmak için yolundaki engellerin aşılmasının heyecanını yaşamaya devam ediyordu. Danışmanlığını yapmaktan en çok zevk aldığı Stratejik Yönetim süreci de aynı dinamiklere sahip bir süreçti. Diğer taraftan Stratejik Yönetim danışmanlığı desteği verdiği şirketlerin yöneticilerini yönlendirirken; kendisinin başarı elde edildiğinde kutlama ihtiyacı duymuyor olmasının yanlış bir davranış olduğunu kabullenip, müşterilerine doğru olanı salık veriyordu. Çoğu durumda salık vermekle kalmıyor garanti altına alınması için elinden geleni yapıyordu.

Hep elli yaşından sonra işleri biraz hafifletip, kitap yazma hayali kurarken, 2012 yılında ilk romanını kaleme almış; böylece tamamen ekibi ile birlikte dizayn ettiği 12K Stratejik Yönetim Modeli'nin bir şirkette adım adım uygulanışını aktarmıştı. Umuda Uyanış adlı bu roman, babasından devraldığı şirketi 12K Stratejik Yönetim Modeli kriterlerinin adımlarını Ino'nun kendisine görünmesiyle keşfeden Tekin'in şirketini anlatıyordu. Tekin 12K Stratejik Yönetim Modeli kriterlerinin işaret ettiği yolu Stratejik Yönetim sürecinden başlayarak adım adım izlemiş ve sonuç olarak çok kısa bir sürede başarı elde ediyordu. Bu hikâyenin gerçek olup olmadığını soranlara Hayati'nin cevabı açık olmuştu: "Hikâye gerçek, ama sadece bir şirkette değil ülkemizdeki onlarca şirkette yaşanmıştır". Aslında

2001 yılından bu yana yürüttükleri projelerdeki tecrübeyi bir yol haritası olarak bir araya getirme isteğinden hareketle, 2009 yılında ekibe dâhil olup berrak zekâsı ve güçlü analiz yeteneği ile kendisini ispatlayan, sonradan Hayati'nin sağ kolu olan Dilay ile birlikte kafa kafaya verip bu modeli tasarlamışlardı. 2010 yılından itibaren de en az 20 kuruluştaki bu modeli test etme imkânı bulmuşlar ve başarılı sonuçlardan zevk duymuşlardı. Hayati ve Dilay'ın başlattığı bu süreci Hamit ve onu sağ kolu olarak yalın üretim projelerinde destekleyen Mehmet devam ettirerek projelerin başarısını iyice perçinlemişlerdi. İki yıllık uygulama sonucunda 12K Mükemmellik Model'in altında iki önemli alt parantez daha açılıp önce 12K-İK ve sonra da 12K Ar-Ge dizayn edilmişti. Bir kurumda 12K ile analiz yapıldıktan sonra ihtiyaca göre 12K İK'nın kriterlerine göre ve 12K Ar-Ge'nin kriterlerine göre analiz yapılarak projeler ekipler halinde planlanmaya başlanmıştı. 12K İK projelerinin liderliğini ise Hülya yürütüyor, ona da sağ kol olarak da Burcu destek veriyordu. Projelerin yoğunluğunun artması ile birlikte ekibe insan kaynakları konusunda tecrübeli Cahide katılmıştı. Danışmanlık ekibine projelerde destek vermek üzere 2012 yılının sonundan itibaren Pelin dâhil olmuştu. Şimdilik projelerde kilit görevlerde yer alarak danışmanlığa hazırlanıyordu.

Danışmanlık ekibinin genişlemesiyle birlikte Hayati, danışmanların kariyer hedeflerini şekillendirmek üzere proje sorumlusundan başlayan ve adım adım ilerleyen; asistan danışman, danışman, kıdemli danışman, lider danışman ve partner danışman olmak üzere 6 adımlık bir kariyer planı oluşturmuştu. Üniversitelerden yeni mezun olmuş genç ve yetenekli adaylar önce proje sorumlusu olarak görevlendiriliyor, bilgi ve tecrübesinin artmasıyla birlikte Asistan Danışmanlığa yükseliyor, arkasından tecrübeye ve proje konusuna göre bağımsız olarak danışman kıdemi ile projelerde görev alabiliyorlardı. Danışmanlığın en son evresi olan Partner Danışmanlık; şirketlerde analiz yapmayı, ihtiyaçları belirlemeyi ve oluşturulan çözümleri ekipleriyle birlikte diğer partner danışmanlardan bağımsız olarak yürütmek anlamına geliyordu. Danışmanlık evrelerinden herhangi birine dışarıdan uzmanların dâhil olması mümkün olabiliyor, şayet güçlüklerle karşı durabiliyorlarsa adım adım onlar da yükselebiliyorlardı. Ancak önceden danışmanlık tecrübesine sahip olmayan birisi için bu yol, içerden yetişen birisine göre çok daha zor olabiliyordu.

Hayati ofisten içeri girdiğinde her zaman yaptığı gibi ekibindeki arkadaşlarını tek tek selamladı. Yine yapacak çok iş vardı. Doğrudan danışmanların çalıştığı odaya geçti. Mehmet, Pelin, Dolunay ve Dilay her zamanki gibi mesaiye 8:30'da başlamışlar sessiz bir şekilde çalışıyorlardı. Hayati herkesi selamladıktan sonra her zaman yaptığı gibi, Dilay'a dönerek;

“Bu gün gündemimizde ne var dedi?”

Dilay;

“Ödemelerle ilgili birkaç konu var, ayrıca hazırlanması gereken birkaç fiyat teklifi var. Dün, bugüne kadar çalışmadığımız bir şirket danışmanlık için bizimle bir görüşme istedi.”

“Şirketi araştırdık mı? Faaliyet alanları neymiş? Hangi konuda danışmanlık almak istiyorlarmış?”

“12K Stratejik Yönetim Modeli'ni tanıdıkları bir müşteriden duymuşlar. Kendilerinde de böyle bir çalışmaya ihtiyaçları olduğunu belirtmişler. Şirket otomotiv sektöründe yedek parça ürettiyor. Çoğunlukla ana sanayilerle çalışıyorlarmış.”

“Kimle görüşeceğiz?”

“Genel Müdür bizzat kendisi görüşmek istemiş. Ayrıca sizin “Kairos” kitabınızı okumuş ve çok etkilenmiş. Bu kitabın aynen kendilerini anlattığını söylemiş. Mümkün olduğunca çabuk görüşmek istemiş.”

“Tamam şirketle ilgili biraz daha bilgi toplayalım. Siz uygun zamanı planlayın.”

“Hemen yarın saat 14:00 gibi olabilir. Öğleden önce o bölgede bir görüşmemiz daha var. Oradan çıktıktan sonra gidebiliriz isterseniz.”

“Uygundur. Kendilerine tarih ve saati önerelim, onlar içinde uygunsa görüşürüz. Şu andan itibaren, bu şirketten bahsederken “Strategos” kod adını

kullanalım. Kaleme alacağımız yeni kitaptaki “Senaryo Şirket”in bu şirket olmasını istiyorum.”

Dilay, Hayati’nin neyi kastettiğini gayet iyi anlamıştı. Anlayamadığıysa; şirkete henüz ziyaret bile yapılmamıştı. Ya şirketle çalışmaya başlanılamazsa ne olacaktı? Anlaşılan, Hayati böyle bir alternatifi imkân dâhilinde bile görmüyordu. Dilay hiç vakit kaybetmeden e-posta ile Strategos’un Genel Müdürü Tekin’e randevu önerisinde bulundu.

Bu arada danışmanlık ekibi bir aradayken mevcut projeleri gözden geçirdiler. Ekibin diğer bölümü ise müşterilerde danışmanlık projelerini yürütüyordu.

Danışmanlık projeleri dışında çok sayıda eğitim programı da düzenleniyordu. Bu eğitim programları çoğunlukla sertifika programı olarak düzenlenen 4-8 haftaya yayılan, uzmanlık programlarıydı. Uzmanlık programlarında danışmanlar eğitim veriyor, böylece projelerde biriktirdikleri tecrübeleri aktarma fırsatı buluyorlardı. Çoğunlukla eğitim programlarında yer alan Bülent ise iki yıl önce ekibe katılmış, çok tecrübeli ve değerli bir eğitmen idi. Danışmanlık sürecinde olduğu gibi eğitmenlik süreci de belirli seviyelere ayrıştırılmıştı. Asistan eğitmenlikten başlayan ve Master Eğitmenliğe kadar uzanan uzun bir kariyer yolu tanımlanmıştı. Hayati, Hülya, Hamit ve Bülent bu adımların en tepesinde yer alan Master Eğitmenlerdi. Hepsi de kendi uzmanlık alanlarındaki konuları yıllardan bu yana biriktirdikleri tecrübeler ve sunum yetenekleri ile harmanlamış eğitmenlerdi.

Tüm bu danışmanlık projelerinin ve eğitim organizasyonlarının yürütülmesi, destek ekip olmadan sağlıklı bir şekilde kotarılamazdı. Eğitim programlarının planlanması ve satışında Nesrin görev alıyordu. Nesrin ekibe 2009 yılında katılmış, önce muhasebe ile ilgilenmiş, sonrasında kendisinin de talip olması üzerine eğitim satışı ile görevlendirilmişti. Tam bir satışçı olması gereken kişilik özelliklerine sahipti. Eğitim programlarının organizasyonunda Duygu görev alıyordu. Heyecanlı ve tez canlı yapısı ile ekibe kolaylıkla ayak uydurmuş, kısa sürede eğitim organizasyonlarını bütünüyle sahiplenmişti. Ona destek veren ve eğitim programlarını sisteme kaydeden, sertifikaların basımını ve raporların

hazırlanmasını sağlayan Songül vardı. Hayati, Songül'ün işe başladığı ilk günden bu yana potansiyelini öngörmüş, bu potansiyelin açığa çıkarılması için sonuna kadar zorlamış ve hep ona daha fazla sorumluluk vermişti. Songül de sakin, çalışkan ve bir o kadar cesaretli kişiliği ile verilen her görevin üstesinden gelmişti. Nesrin şaka yoluyla Songül için “Gelecekte Songül InoTec’in Genel Müdürü olacak” derdi. Bu hızla mesafe kat ederse bu pek de yalan olmazdı.

Tüm bu süreçlerin muhasebe ve finans boyutu da vardı ki bu işi de Gönül yürütüyordu. İşe başlayalı henüz birkaç ay geçmesine rağmen daha önce çalıştığı şirketlerdeki tecrübeleri nedeni ile işi hemen kontrolüne almış, Dilay ile birlikte tüm muhasebe ve finans işlemlerini sorunsuz yürütür hale gelmişlerdi.

Geriye ekipten iki kişi kalıyordu, Funda ve Gamze.

Funda şirketin tüm markaları altında gerçekleştirilen faaliyetlerin pazarlanması, tanıtım materyallerinin hazırlanması, sosyal medya hesaplarının ve web sayfalarının yönetilmesi ile ilgileniyordu. Son dönemde Stratejik Yönetim projelerinde kampanya ve afişlerin tasarımında da görev almaya başlamıştı. Dizayn kabiliyeti ile de projelere çok fazla değer katıyordu.

Bölüm 2: Tekin’le Görüşme

Ertesi gün Hayati ve Dilay tam planladıkları gibi, 13:45’te Gebze Organize Sanayi Bölgesindeki Strategos şirketinin güvenlik kapısının önündeydiler. Güvenlik görevlileri, her zaman alışık oldukları “Kime gelindi?” ve “Hangi şirketten gelindi?” sorularını sorup, kimliklerini alarak misafir kartlarını verdiler. Arkasından da kibarca otoparkta boş olan birkaç park yerini göstererek onları içeriye davet ettiler. Hayati aracı park ederken geldikleri bilgisini içeriye Ardından bir güvenlik görevlisi park edilen aracın yanına gelmişti. Hayati ve Dilay araçtan indiklerinde güvenlik görevlisi kibarca,

“Buyurun Hayati Bey, Dilay Hanım” diyerek kendisi önde yürümeye başladı. Güvenlik görevlisinin bu kibar davranışı, özel güvenlik sektörünün son 10 yıldaki gelişmesi sonucu oluşmuştu. Şirketler maliyetlerini düşürerek, güvenlik, yemek ve temizlik vb hizmetleri dış kaynaklı hale getirmişlerdi. Böylece hem maliyetleri azalmış, hem de asıl işlerine odaklanarak, bu tür destek hizmetleri daha işinin ehli ellere bırakmışlardı. Güvenlik görevlisi sessizce önde yürüyerek, binanın giriş katında geniş bir salonda bulunan sekreter bankosuna kadar onlara eşlik etti. Bundan sonraki yolculukta belli ki sekreter hanım kendilerine eşlik edecekti. O da gayet kibarca karşılayıp, Hayati ve Dilay’a toplantı odasına kadar eşlik etti. Sekreter bir şeyler içmek isteyip istemediklerini sorduktan sonra “Tekin Bey biraz sonra gelecek” diyerek toplantı odasını terk etti.

Birkaç dakika içinde çay servisi yapılmış, hemen arkasından Tekin yanında iki kişiyle birlikte odanın kapısında görünmüştü. Tekin Hayati’ye doğru ilerleyerek;

“Hayati Bey bu kadar hızlı reaksiyon gösterdiğiniz için teşekkür ederim. Benim adım Tekin.” Yanındaki iki beye dönerek;

“Üretim Müdürümüz Ahmet Bey ve Finans Müdürümüz Erdal Bey’i tanıştırayım” dedi.

Hayati ve Dilay, Ahmet ve Erdal ile tokalaşıp kartvizitlerini birbirleri ile değiştikten sonra, toplantı masasının etrafındaki koltuklara oturdular. Otururken Dilay, masanın üzerinde bulunan projektörün görüntü yansıttığı duvara yakın tarafa doğru bir koltuk seçmişti. Hayati ise Tekin’e yakın koltuğa oturmuştu. Bu oturma pozisyonu toplantının etkinliği için bilinçli olarak seçilmişti. Çünkü şirketteki en üst pozisyonun oturduğu koltukla, görüşmeyi aynı düzeyde yönetecek kişi arasında başka birisinin oturmaması gerekiyordu. Aksi durum görüşmenin sağlıklı yürütülmesi açısından bariyer oluşturuyordu. Dolayısı ile Tekin ile Hayati arasında hiç kimse oturmayacak şekilde bir düzen oluşturulmuştu. Dilay’ın oturduğu konumun projektör yansımasının bulunduğu duvara daha yakın olmasının nedeni ise, herhangi bir sunum yapılması durumunda projektörün kabloşuna daha kolay erişim ve ekrandaki görüntüyü yöneten kişiyle direkt iletişim kurabilmek için ekran yönüne bakan kişilerle aynı yönde olmaktı. Hayati ilk danışmanlık yılından itibaren yeni çalışmaya başladığı proje sorumlularına ilk olarak bu kuralı öğretirdi.

Birkaç ısınma sohbetinden sonra Tekin konuya girdi.

“Dilerseniz önce biz durumumuzu ve beklentilerimizi anlatalım. Sonra da siz bize nasıl bir destekte bulunabileceğinizi aktarın.”

Hayati başıyla onaylayarak dinlemeye koyuldu. Bir taraftan da önündeki not defterine not almaya başladı. Genellikle konuşulanları harfiyen zihnine kaydeden, ama yine de önlem için not defterini açan Dilay, çok nadir olarak not alıyordu.

“Şirketimiz 30 yıl önce kurulmuş. Şirketimizin kurucusu babam artık çok fazla ilgilenemiyor işlerle. Ben 10 yıldan bu yana arkadaşlarla birlikte günümüzün zorlu rekabet şartlarında ayakta kalmak için çabalıyorum. Ahmet Bey de Erdal Bey de uzun yıllardır bu şirkette çalışıyorlar. Dolayısıyla her ikisi de şirketin tüm gelişim evrelerine şahit oldular. Şirketin bu günlere gelmesinde çok emekleri var. Biz kendimizce bir yol tutturmuş gidiyoruz. Müşterilerimizden birinde sizin

çalışmalarınıza şahit olduk. Sizi şiddetle tavsiye ettiler. Düşündük ki biz de benzer bir çalışma yapsak önümüzü biraz daha iyi görebiliriz.”

Tekin sözlerine bir süre ara verdikten sonra masanın üzerinde duran “Kairos” romanını göstererek devam etti.

“Sonra elime bu kitap geçti. Galiba sizin arkadaşlar göndermiş, masamda duruyordu. Bu kitabı elime almamla, müşterimizin sizi tavsiye etmesi aynı günlere denk geldi. Vakit kaybetmeden kitabı okudum. Çok etkilendim ve hemen telefona sarıldım. Galiba önce Nesrin Hanım’la sonra da Dilay Hanım’la konuştum.”

Hayati;

“Evet her ikisi ile de görüşmüşsünüz. Bu arada iki olayın üst üste gelmesi büyük ihtimalle tesadüf değil. Hazır olmasaydınız bugün biz burada olamazdık” diye ilave etme gereği duydu.

Tekin bu sözlerin anlamını henüz kavrayamamıştı, ama gelecekte çok iyi kavrayacağından henüz habersizdi.

Hayati, söze her zaman yaptığı gibi şirketi tanıtarak başladı. O anda arka arkaya sıraladığı cümleleri belki en az 100 defa sıralamıştı. Ezberlenmiş bu cümleleri sıralarken, “Şirketin tarihçesini farklı cümlelerle anlatan kaç alternatif olabilir ki?” diye düşünmeden edemedi.

“Şirketinizin ihtiyacını belirlemek için sekiz yıllık tecrübemiz sonucu oluşturduğumuz 12K Stratejik Yönetim Modeli kriterlerini kullanıyoruz.”

Konunun gidişatına bakarak Dilay, 12K Stratejik Yönetim Modelinin kriterlerini anlatan sunumu ekrana yansıtmıştı.

“Başta yöneticileriniz olmak üzere kilit çalışanlarınızın katıldığı bir eğitim veriyoruz ve aynı anda 12K Stratejik Yönetim Modelinin 75 kriteri ile hep birlikte şirketinizin mevcut durumunu analiz ediyoruz. Bunu yaparken 15 kişiyi geçmeyen ancak tüm birimlerinizi temsil eden bir ekiple çalışıyoruz. Her kriteri ele alırken örnekler anlatıyor, kriter başlığının altında tam olarak neler talep edildiğini

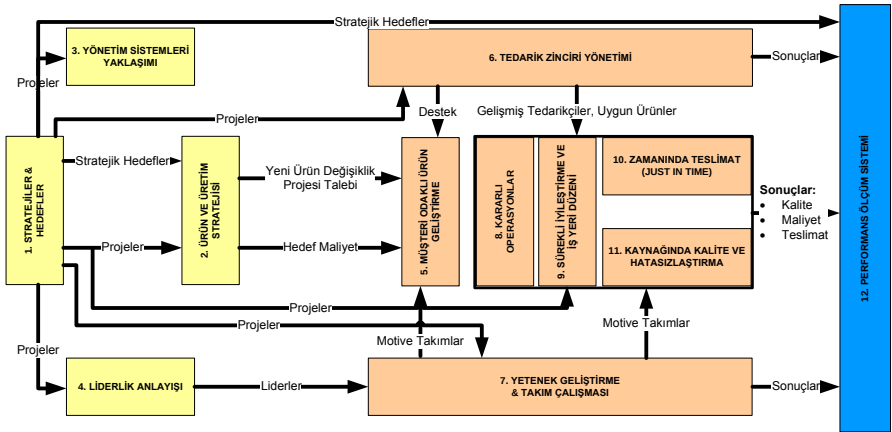
aktarıyoruz. Altyapı kurulum seviyesi ve uygulama seviyesi olmak üzere iki farklı skalada 1 - 5 arasında verdiğimiz puanların ortalamasını alıp, her kriter için önceden belirlenmiş kriter ağırlık puanına oranlıyoruz. Örneğin bir kriterin ağırlık puanı 20 ise, altyapı kurulumdan 3, uygulamadan 3 aldıysanız, $\frac{3+3}{3} = 3$ olarak ortalama puanı belirliyor, arkasından 20 ağırlık puanına oranlayarak basitçe; 5' de 3 ise, 20' de kaçtır? Sorusunu soruyoruz. Böylece $\frac{3 \cdot 20}{5} = 12$ sonuç puanını elde ediyoruz. 75 kriteri aynı metot ile puanlayarak her kriterin sonuç puanını belirliyoruz. Birlikte yaptığımız bu değerlendirme sonuçlarını direkt olarak şirketimize ait web sayfası üzerinden bir bilgisayar programına giriyor (www.inotec.com.tr), aynı anda analiz yapılmış diğer şirketlerle karşılaştırıyoruz. 1.000 puan üzerinden yaptığımız değerlendirme sonucu şirketlerin ortalama puanının 570 seviyesinde olduğunu tespit ettik. 12K Stratejik Yönetim Modeli kriterlerinin yol haritasını takip ederek, 1 ila 2 yıl aralığında yürütülen projeler sonucunda kurumların ortalama puanlarının ortalamasının 830 seviyesine yükseldiğini tespit ettik. 12K Modelin bu puanlama metodu aynı zamanda kuruluşların başarı seviyesini C'den A⁺'a kadar sıralayan altı aşamalı bir seviyelendirme içeriyor. C seviyesinden A⁺ seviyesine doğru ilerleyen kurumların aynı zamanda sürdürülebilir ciro büyümesine ve karlılığa orta ve uzun vadede ulaştıklarını memnuniyetle tespit ediyoruz.”

Tekin, Kairos kitabında anlatılan 12K Stratejik Yönetim Modeli'nin arkasında böyle bir metodolojinin olduğunu hiç tahmin etmemişti. Şaşırdığını belli ederek “Gerçekten etkilendim! Kriter başlıklarına bakılınca bir şirket için önem arz edebilecek tüm konuları ele almışsınız. Gördüğüm kadarıyla çoğu bizim yıllardır uygulamaya çalıştığımız ancak bazen başarısız olduğumuz konuları içeriyor.” dedi.

“Evet, Tekin Bey, haklısınız. Bugün iş hayatımızda teslimat, kalite ve maliyet üçgeninde rekabet etmek zorundayız. Dolayısıyla uzun soluklu bir vizyon ekseninde stratejiler geliştirmemiz, doğru yönetim sistemleri ile çalışıp bugün ürettiğimiz ve gelecekte üreteceğimiz ürünleri doğru analiz ederek tekdüze bir üretim yönetimi mantığı gütmekten vazgeçmemiz gerekiyor. Tam bu noktada uzun vadeli bir vizyon için farklı stratejiler geliştirmemiz, bu stratejilerimizin uygulanma başarısını hedeflerle ölçmemiz ve günlük hayatın rutininden uzaklaşıp, şirketimizi geleceğe taşıyacak projelere odaklanmamız gerekiyor. Proje deyince de

her düzlemde çok sayıda lidere ihtiyacımız var. Bu nedenle kendi içimizden veya dışarıdan liderlik potansiyeline sahip çalışanlar kazanmak adına bir yöntem tanımlamalı ve ısrarla takip etmeliyiz. Bu kısma kadar bahsettiğimiz dört kriter başlığını “Stratejik” kriterler olarak sınıflandırıyoruz. Bu kriterlerden de tamamıyla şirket tepe yönetimi ve birim yöneticilerini sorumlu tutuyoruz. Yine şirket yöneticilerinin sorumlu oldukları başka bir kriter dizini var ki o da 12. Kriter, yani “Performans Yönetim Sistemi”. Bu gruba da “Sonuç” kriterleri diyoruz. Bir şirkette ilk yapılması gereken iş, herkesin rollerini doğru oynamasının sağlanmasıdır. Tepe yönetim vizyon belirler, hedefler koyar, stratejiler geliştirir ve bu stratejiler doğrultusundaki aksiyonları takip eder. Bunu iki yoldan gerçekleştirir: Birincisi, doğrudan periyodik aksiyon takibi, diğeri ise stratejilerin başarısının ölçümünde kullanılan kilit göstergelerin durumudur. Kilit göstergeler aksiyonlardan etkilenir. Eğer aksiyon yoksa göstergelerin etkilenmesi de mümkün olamaz.”

Hayati, Dilay’ın ekrana yansıttığı her bir slayttan yararlanarak 12K Stratejik Yönetim Modeli’nin mantığını anlatırken, Tekin önemli gördüğü konuları önündeki deftere not alıyordu. Hayati anlatırken, bu görüşme daha şimdiden kendileri için bir eğitim seansına dönüşmüştü. Tekin içinden, “bedavadan eğitim alıyoruz. İki üç görüşme daha yapsak epey şey öğreneceğiz” diye düşünmekten kendisini alamadı. İçten içe düşüncelerinden utanarak kendisine güldü. Hayati anlatmaya devam ediyordu.



“5. Kriterden 11. Kriteria kadar uzanan ortadaki grup, “Operasyonel” kriterleri içeriyor. Buna göre tepe yöneticilerin belirlediği vizyon doğrultusunda şirketin hedeflediği pazar, müşteri ve gelecekte üretilmesi beklenen ürünlerin, ilgili pazarın istekleri doğrultusunda geliştirilmesinden seri imalat şartlarına kadar geçen tüm adımlar 5. Kriterde ele alınıyor. 5. Kriter eş zamanlı olarak 6. Kriter, yani Tedarik Zinciri Yönetimi ile tedarikçilerin işin içine dâhil edilmesini, bunu yaparken ürün geliştirme süreci dâhilinde kullanılan tüm tekniklerin takım çalışması prensibine göre gerçekleştirilmesini temin etmeyi hedefliyor. Her yeni ürün, kurum çalışanlarının yeni bilgi ve yetenekler kazanmasını sağladığı için bu kriter Takım Çalışması ve Yetenek Yönetimi olarak isimlendirilmiş durumdadır. Yine bu kriter kapsamında çalışanların şirket içindeki görev sınırlarının net olarak belirlenmiş olmasını ve hakkaniyetli bir ücret dağılımının da yönetim tarafından temin edildiğini garanti etmeye çalışıyoruz. Bu konunun projelerin başarılmasında önemli bir etken olduğunu düşünüyoruz. Hakkaniyetli ücret dağılımının işin niteliğine göre belirlenmesi gerektiğini düşünüyoruz. Bunun için de organizasyonda belirlenen her görevin, bir iş değerlendirme sistemi ile analiz edilmesi ve şirketin ücret sisteminin kurulması gerekiyor. Ele aldığımız 5. Kriter ve 7. Kriterin şirketlerin başarısı için önemli olduğunu tespit ettiğimiz için 5. Kriter altında daha detay bir çalışma yaparak 12K Ar-Ge Model (Stratejik Araştırma-Geliştirme Yönetim Modeli) ve 7. Kriterin alt detayında ise 12K İK Model’i (İnsan Kaynakları Yönetim Modeli) tasarladık. Ülkemizin kültürel dokusu ve iş yapma alışkanlıkları göz önünde bulundurularak dizayn edilmiş ve çok sayıda başarılı uygulama ile güvenilirliği ispatlanmış 12K Mükemmellik Modeli; 12K İK Model ve 12K Ar-Ge Model kriterleri ile bütünsel bir yapı içinde kurumların gelişimine katkıda bulunur. 12K Modelin genel kriterleri kurumsal altyapının adım adım geliştirilmesi için bir yol haritası sunarken, bu süreçte 12K İK Modeli kurumların gelişimine paralel olarak yeteneklerin kazanılması ve geliştirilerek elde tutulmasını sağlar. 12K Ar-Ge Model ise yüksek katma değerli ürünler ve hizmetlerin tasarlanmasına odaklanır. Doğru oluşturulmuş bir stratejik plan çerçevesinde, katma değerli yüksek ürünlere odaklanılarak, yetenekli çalışanların katkısıyla üretimde yalın prensiplerini hâkim kılarak sürdürülebilir karlılık ve ciro büyümesini sağlamak bütünsel olarak mümkün olabilmektedir.” Dilay, Hayati anlatırken 12K Stratejik Yönetim Modelinin bütünsel olarak gösterimini içeren şekli ekrana yansıtmıştı.



Yine bu iki modelin puanlama mantığı 1.000'lik skala üzerinden değerlendirmeye dayanıyor. Çalışma başlamadan önce, ihtiyaç durumunda bu kriterlere göre de mevcut durum analizi yapıyoruz.” Hayati anlatımına ara vererek;

“Yorulduysanız biraz mola verelim” diye tavsiyede bulundu.

Tekin ve diğer yöneticiler önce birbirine baktılar, anlaşılan ara vermeye gerek yoktu.

Hayati kaldığı yerden anlatmaya devam etti.

“Son olarak önemli bir grup kriterimiz var ki oda Yalın Üretim olarak bildiğimiz çalışma metodunu tanımlayan 8-11 arası kriterler. Bir şirket üretim sürecini, daha başta ürün geliştirme sürecinden itibaren yalın prensiplere göre

düzenlemeli. Aksi halde iş işten geçmiş oluyor. Dolayısıyla ilk adım proseslerin kararlılığını temin etmek. Daha sonra stabil, yani kararlı hale gelmiş prosesler geliştirilmeye devam edilmeli. Bu geliştirme evresinin sürekliliği aynı zamanda Japonların 5S olarak isimlendirdiği ve Japonca beş adet “S” harfiyle başlayan kelimenin ifade ettiği adımlarla çalışma ortamının düzenli ve güvenli olması sağlanmalıdır. Bu sistemin en önemli özelliği, 5 adımın da başarı ile uygulanması şartıyla, öğrenme prosesinin en tabana yayılması ve iş yerinde disiplinin yerleşmesini sağlamasıdır. Bu adımdan sonra iki paralel kriterle daha ifade edilen tam zamanında teslimat (JIT) ve hataların kaynağında ve ivedilikle çözülmesini sağlayan metodolojilerin kullanılmasıdır. Dikkat ederseniz 10. Kriter Tedarik Zinciri Yönetimi ile eş zamanlı çalışırken kaynağında kalite ve hatasızlaştırma kriteri ise 7. Kriterle eş zamanlı etkileşimde bulunuyor. Zira kaynağında kalitenin sağlanmasında insan kaynaklarının yönetim şekli önem arz ederken, zamanında teslimatın sağlanabilmesi için tedarik zincirinin yönetimi önem kazanıyor. Tüm bu operasyonel kriterler grubu, belirlenen hedef ve stratejiler doğrultusunda, 5-11. kriterlerinde belirtilen altyapıların kurulmasını ve sağlıklı olarak işletilmesini ele alıyor. Haliyle 12. Kriter dizini ise bu aksiyonların başarısını ölçümleme görevini üstleniyor.”

Hayati anlatımında sona gelmişti. Tekin tüm anlatılanlardan etkilendiğini belli eden sabırsız bir ruh hali içinde,

“Nasıl başlıyoruz? Önce analiz yapmamız gerekiyor galiba, değil mi?”

“Evet, Tekin Bey iki günlük bir analiz, projedeki ilk adımımız olacak.”

“Peki, bunun için bir fiyat teklifi verir misiniz bize? Ayrıca en erken ne zaman başlayabiliriz? Teklifinizde bundan da bahsederseniz seviniriz.”

“Hemen yarın elinizde olacak şekilde teklifimizi paylaşıyoruz.”

“Seviniriz. Çok yararlı bir görüşme oldu Hayati Bey. Daha şimdiden çok şey öğrendik. Müşterimiz sizi önerirken kendisinden emin konuşuyordu. Nedenini şimdi anladım. Çok teşekkür ederiz.”

“Rica ederiz Tekin Bey. Görüşme fırsatı verdiğiniz için biz teşekkür ederiz.”

Toplantının bitiş sinyalini alır almaz, Dilay bilgisayarını toplayıp çantasına yerleştirmişti. Son sözlerinden sonra Hayati’nin ayağa kalkması ile birlikte herkes ayağa kalktı.

Ayrılırken sırasıyla tokalaştıktan sonra, Hayati ve Dilay’ı merdivenin başına kadar uğurladılar.

Hayati her zaman olduğu gibi yolda Dilay’a ne düşündüğünü sordu. Bu soru çoğunlukla Dilay’ın analiz yeteneğine adres eden, daha çok “Ne hissettiniz? Ne algıladınız?” anlamına gelen bir soruydu.

Dilay her zamanki uzun düşünme prosesinden geçen yorumlarını kısa cümlelerle ifade etmeye başladı.

“Tekin Bey gerçekten çok iyi bir insan, çalışılması kolay olur. İstekli görünüyor. Şirkette de otorite kurmuşa benziyor. Eğer Tekin Bey bu işin arkasında yer alırsa, iyi bir proje yürür diye düşünüyorum. Ayrıca Üretim Müdürü Ahmet Bey ve Finans Müdürü Erdal Bey’de çok bilgili görünüyorlar. Diğer yöneticiler de onlar gibiyse, işler kolay ilerleyecektir. ”

“Bence de. Zaten bu işte en kilit kişi her zaman patron veya Genel Müdürdür. O gerçekten isterse oluyor. Ahmet ve Erdal Bey’le ilgili düşüncelerinize ben de katılıyorum. Özellikle Ahmet Bey, proje faaliyetlerinin büyük bir bölümünü yükleneceği için tecrübeli olması şirket için büyük kolaylık.”

Ertesi gün teklif hazırlanmış ve Tekin’e 12K Stratejik Yönetim Modelini anlatan bir sunum eşliğinde gönderilmişti. Tekin’den cevap gecikmeden birkaç saat içinde gelmişti. Hemen hazırlıklara başlamak istediklerini, bunun için ne yapmaları gerektiğini soruyordu.

Dilay, Tekin’i arayarak mümkün olabiliyorsa çalışmanın etkinliği için şirket dışında bir toplantı salonunun organize edilmesini ve 15 kişiyi geçmeyecek şekilde

tüm yöneticilerin ve gelecekte üzerine yatırım yapılması planlanan kilit çalışanların katılımının sağlanmasını rica etti.

Tekin gerekli hazırlıkları yapacaklarını, kararlaştırılan tarih için yer ve katılımcı bilgisini ileteceklerini, eğer ilave bir bilgiye ihtiyaç duyarlarsa tekrar temasa geçecekleri söyledi.

Dilay, toplantının yapılacağı günün bir gün öncesinde katılımcılara dağıtılacak analiz eğitimi materyallerini Duygu ve Songül'e hazırlattı. Organizasyon müşterinin yönetiminde gerçekleştirileceği için Duygu'nun ilave olarak yapması gereken herhangi bir işlem yoktu.

Bölüm 3: 12K Model Kriterleri Eğitimi ve İhtiyaç Analizi

Hayati ve Dilay, Tekin'in ekibi tarafından organize edilen otelin toplantı salonuna her zaman olduğu gibi yarım saat önceden geldiler. Onlar salona girdiğinde katılımcılar da gruplar halinde salona giriş yapıyorlardı. Dilay hazırlıklarla ilgilenirken Hayati ise gelenleri selamlıyor, herkesle tek tek tokalaşarak tanışıyordu.

Tekin de dâhil herkes yerini aldıktan sonra, çalışma planladığı gibi tam saatinde başladı.

Hayati 12K Stratejik Yönetim Modeli kriterlerinden ana hatları ile bahsettikten sonra, ekrana yansıtılan slaytlar üzerinden her kriteri detaylı olarak anlatıp, katılımcılardan kendi aralarında tartışarak kritere altyapı kurulum ve sistem puanı vermelerini istedi. Salondaki yuvarlak masaların etrafına gruplar halinde oturmuş katılımcılar, kendi masalarında kararlaştırdıkları puanları açıklıyor, diğer masalarda verilen puanlar büyük farklılıklar içeriyorsa tartışılıyor ve tüm katılımcılar puanlarda hemfikir oluyorlardı. Kararlaştırılan puanlar Dilay tarafından anında veri tabanına giriliyordu. Analizin birinci günün sonunda ancak 6. Kriteria kadar bitirilebilmişti. Gün boyunca Hayati'nin anlattığı kriterler ve örneklemelerinden hareketle katılımcılar şirketin güçlü ve gelişime açık yanlarını gayet iyi kavrar duruma gelmişlerdi. Gün sonunda Tekin memnuniyetini bir daha ifade ederek,

“Çoğu şeyin farkındayız ama bir şekilde hep bütünlüğü kaybediyoruz. Sizin burada anlattıklarınız tam bir bütünlük içeriyor. Bir kriterde zayıf olunca diğer kriterler de bundan etkileniyor.”

Hayati, Tekin'in memnun olmasına sevindi.

“Haklısınız. Zaten bizim de hep üzerinde durduğumuz konu bütünlük. 12 kriterin birbiri ile etkileşimi açık. Eğer bir kriterde sorunumuz varsa, mutlaka bunun etkilerini başka yerlerde görüyoruz.”

Tekin, merak ettiği bir soruyu sormadan edemedi;

“Ekibimi nasıl buldunuz?”.

Bu soru istekli bir yöneticinin harekete geçerken birlikte olduğu ekibin, aynı oranda çaba sarf edip edemeyeceğini merak etmesinden kaynaklanırdı ki, bu da normaldi.

Hayati;

“Bence, ekibinizin yetkinlikleri gayet yüksek. Zaten içlerindeki potansiyeli açığa çıkarmadığımız sürece gerçek yetkinliklerini değerlendirmemiz mümkün olmuyor. Gerçi ekibinizi siz daha iyi tanıyorsunuzdur. Kimin nasıl bir yetkinliğe sahip olduğunu az çok deneyimleme fırsatınız olmuştur. Yine de aksiyona geçmeden bir yorum yapmak çok doğru olmaz.”

“Anladım, bakalım zaman ne gösterecek?”

Bu arada Dilay her zamanki çevikliği ile katılımcılarla vedalaşmış, çalışma materyallerini toparlamış, çıkmaya hazırdı.

Salonda henüz toplanmaya devam edenlere ‘iyi akşamlar’ dileyip Tekin ile birlikte otelin kapısına kadar yürüdüler. Son olarak Tekin’e iyi akşamlar dileyerek ertesi sabah yine aynı saatte buluşmak üzere ayrıldılar.

Yol boyunca Hayati ve Dilay günün değerlendirmesini yaparken, Tekin ve Ahmet’de diğer arabada günü kapatmak için gittikleri şirket yolunda aynı konuyu konuşuyorlardı. Ahmet;

“Şu ana kadar incelediğimiz kriterlerde epey bilgi aldığımızı düşünüyorum. Gerçekten yararlı bir çalışma oldu. Model kriterleri ile eksikimizi daha rahat görebiliyoruz.” diye yorum yaptı.

Tekin de aynı fikirdeydi. Analiz sonrası vakit kaybetmeden harekete geçilmesi gerekiyordu. Hatta bunun için sabırsızlanıyordu.

Ertesi gün analize kaldıkları yerden devam ettiler. Yine gün boyunca Hayati kriterleri ve şirket için anlamını detaylı olarak aktardıktan sonra, her madde puanlanarak ilerlendi. Dilay'ın web ortamındaki veri tabanına aktardığı puanların diğer benzer şirketlerle karşılaştırılmasını anında ekranda görmek herkesin ilgisini çekiyordu. Her kriterde diğer şirketlerin aldıkları en düşük, en yüksek ve ortalama puanlarla kendilerini karşılaştırıyorlardı. Bazen çok karamsar davrandıklarını, bazen de tam tersine fazla iyimser davrandıklarını düşünüyorlar, ama her defasında karşılaştırmalı puanlara bakarak verdikleri puanları hakkaniyetli buluyorlardı. Eğitimin en başında Hayati'nin puanlama için yaptığı şu açıklamayı hep baz alıyorlardı.

“Puanlama sırasında eğer hem fikir olunamıyorsa, her zaman belirtilen en düşük puanı kabullenmek daha mantıklı olur. Çünkü amacımız bir sorun varsa bunu kabul etmek ve eyleme geçmektir. Düşük puan vermek, bu kriterlerde iyileştirme yapmaya istekli olduğumuz anlamına geliyor. Diğer taraftan verdiğimiz puanlar çok iyimser veya tam tersi karamsarsa biz sizleri diğer kurumlardaki tecrübelerimize dayanarak yönlendiriyor olacağız.”

Analiz sırasında Hayati'nin yönlendirme konusundaki desteğine hiç ihtiyaç kalmadan, biraz da Tekin'in inisiyatif alması sonucu her defasında konsensüs sağlanabiliyordu.

Puanlama sırasında otoritesini kabul ettirebilen ve gerektiğinde son sözü söyleyebilen yöneticilerle proje yürütmek, her zaman en sağlıklısı oluyordu. Zira tepe yöneticinin organizasyondaki rolü tartışmalarla zaman kaybedildiğinde inisiyatif almak ve son kararı vermektir. Tekin de bunu çok iyi başarıyordu.

Tartışmalar devam edip son söze sıra geldiğinde Hayati ve Dilay, Tekin'e odaklanıyordu. Onun karar verici noktayı koymasını bekliyorlardı ki, bu da her defasında eksiksiz gerçekleşiyordu. Her karar Hayati'yi de Dilay'ı da projeye çok daha fazla bağlıyor, baştaki izlenimlerinin doğruluğu güçlendikçe projeden daha fazla ümitleniyorlardı.

İkinci günün son saatine girildiğinde artık birkaç madde kalmış, şirketin puanı büyük oranda netleşmişti. Hayati analize başlarken sonuç puanıyla ilgili bir tahminde bulunmuş, “550 ile 580 arasında olması gerekiyor” demişti. Benzer şekilde Tekin de 500 ile 530 arasında olur diye düşünüyordu.

Son kriterlere gelindikçe toplam puanın 1.000 üzerinden 550 seviyesinde yer alacağı hemen hemen kesinleşmişti. Tüm maddeler bittiğinde ise puan 552 olarak sabitlenmişti. Bu puan benzer kurumlardaki analiz ortalaması ile karşılaştırıldığında, 24 puan daha aşağıdaydı. Veritabanında otomatik olarak oluşan raporlar incelendikten sonra, bir sonraki adımın nasıl olacağı tartışıldı.

Raporlardan hareketle gelişim ihtiyacı olan kriterler için bir proje planı oluşturulacak, fiyatlandırılacak ve Tekin’le paylaşılacaktı. Planda 12K Model’in tüm kriterleri için şirketin yol haritasının belirlenmesi ana hedef olacak, ancak proje alt parçalara bölünecekti. Stratejik Yönetim alt projesi hariç, kurum ilgili alt başlıkta çalışma yapıp yapmayacağını kendisi belirleyecekti.

Tekin, Hayati’nin proje planlama ile ilgili önerilerini dinlerken söze dâhil olup,

“Hayati Bey biz tüm kriterlerde, sizin belirleyeceğiniz mantıklı sıralama içinde acil olarak faaliyet yürütmek isteriz. Lütfen siz de planınızı buna göre tekliflendirin” dedi.

Hayati,

“Olur, tabi Tekin Bey. O halde bütün adımlar için bir teklif hazırlayalım. Ne olursa olsun ilk faaliyetimiz Stratejik Yönetim olacak, dolayısıyla teklifin kabul edilmesi durumunda başlayabileceğimiz en erken ilk iki günü şimdiden rezerve edelim. Aksi halde bizim takvimimizde yer açmamız zor oluyor.”

Dilay’ın tüm danışmanların çalışma düzenini planladığı takvimden uygun olarak belirlediği arka arkaya iki gün rezerve edildi.

İlk güne sadece Tekin ve Stratejik Yönetim sürecinden baştan sona sorumlu olacak bir çalışan toplantıya katılacak, ikinci günün yarısından itibaren ise birim yöneticileri de çalışmaya dâhil edilecekti.

Hayati ve Dilay günü bitirmenin rahatlığıyla toparlanıp, yine bir gün önce olduğu gibi Tekin’le otelin kapısına kadar yürüdüler. Yolda havadan sudan konuşup, kapıda ayrıldılar.

Diğer projelerin yoğunluğundan fiyat teklifini ve proje planını oluşturmak iki gün sürdü. Bu arada Tekin’in sabırsızlığını tahmin ettikleri için bir fırsat yaratıp teklifi göndermeyi başarmışlardı. Verilen teklifteki fiyat üzerinde hiç konuşulmadan projenin ilk günü ile ilgili tarih ve günün planı tartışılmıştı. Dilay Tekin’e Stratejik Yönetim sürecinin detay faaliyetlerini gönderirken, aynı zamanda bütün projenin nasıl işleyeceğine dair bir plan da göndermişti. Plan, bir yıla yayılmış 12 günlük danışmanlık faaliyeti içeriyordu. Şirketin tepe yönetimi ve orta kademe yönetimiyle gerçekleştirilmesi planlanan çalıştaylara ilave olarak, ön analiz çalışmaları ve kampanya dizaynı çalışmalarının bir bölümü InoTec ofisindeki çalışanlar tarafından yürütülecekti.

Bölüm 4: Stratejik Yönetim Eğitimi - 1. Gün

Kararlaştırdığı gibi Stratejik Yönetim projesinin ilk günü için fabrikanın toplantı salonunda bir araya gelindi. Saat tam 10:00'da Tekin, Stratejik Yönetim sürecini koordine etmek üzere görevlendirdiği Kalite Müdürü Kemal, Finans Müdürü Erdal, Üretim Müdürü Ahmet ve diğer orta kademe yöneticiler salonda hazır bulunuyordu.

Hayati günün amacını açıklayarak söze başladı.

“Günaydın arkadaşlar. Bu gün 12K Stratejik Yönetim Modelin yol haritasına uygun olarak bir alt yapı oluşturmak için yürüteceğimiz bir dizi projenin ilki olan Stratejik Yönetim Projesi için gerekli bilgilenmeyi sağlamayı hedefliyoruz. Sizlere aşağıdaki konu başlıkları altında bilgi aktarıyor olacağım:

- Strateji kelimesinin tarihi
- Stratejik Yönetim süreci
- Kullanılacak teknikler
- Şirket yönetiminde Stratejik Yönetimin önemi
- Tepe yönetimin Stratejik Yönetimdeki rolü
- Vizyonun önemi ve iddialı hedeflerin şirkete kattığı değer
- Şirket yönetimi açısından büyüme ve kârlılık göstergelerine bakış açısı

“Bu gün sunacağımız eğitimin temel amacı, yapılacak çalıştay kapsamındaki faaliyetleri genel olarak özetlemek ve süreç boyunca sizlerin oryantasyonunuzu sağlamak için dayanak noktaları oluşturmaktır. Diğer taraftan Stratejik Yönetim sürecine siz yöneticilerin bakış açısını (eğer gerekliyse) değiştirmektir.”

Bu giriş cümlesinden sonra Hayati, ilk olarak strateji kelimesinin oluşumundan başlayarak işe koyuldu.

“Strateji kelimesi, aslında Milattan Önce 6. Yüzyılda Yunanistan’da hem asker hem de politikacılık görevi üstlenen kişileri ifade etmek için kullanılan “Strategos” kelimesinden gelmektedir. O dönemde ülke yönetiminin en tepesinde on Strategos kritik kararları alırlarmış. Strategos’lar General rütbesi ile savaşlara katılırken, politik kimlikleri ile de ülkenin iç ve dış ilişkilerinin yönetimini paylaşmışlar. Bir Strategos’un ölmesi veya Strategos’luktan çıkarılması durumuna yerine yeni bir Strategos seçilirmiş. Bu açıdan bakıldığında tarihte hem asker hem de politik kimliğe sahip çok sayıda Strategos’un varlığından bahsedilebilir. Eski Yunan tarihindeki Strategos’lardan bu güne gelindikçe örneğın Büyük İskender, Kanuni Sultan Süleyman, Fatih Sultan Mehmet, Napolyon, Mustafa Kemal Atatürk ... olmak üzere çok sayıda Strategos’dan bahsetmek mümkündür. Bu gün Strategos kelimesi Yunanistan ordusunda Orgenerallik Rütbesi için hala kullanılmaya devam edilmektedir. Strategos kelimesi günümüze gelindikçe iş hayatında yaygın olarak kullanılan “Strateji” kelimesini de şekillendirmiştir. Askeri anlamda strateji kelimesi orduların, düşman kuvvetlerinin ve kendi kuvvetlerinin güçlü ve zayıf yönlerini, arazinin durumunu, hava şartlarını vb analiz ederek minimum zayıyla düşman güçlerini yenmek için önceden oluşturulmuş hareket alternatifleri olarak kullanılmıştır. Günümüz iş hayatında stratejinin kullanımı ise, şirketlerin kendi güçlü ve zayıf yönlerini, pazarın durumunu, rakiplerin gücünü vb analiz ederek, minimum kaynak kullanarak hedefledikleri sonuçları elde etmek için önceden planlanmış karar alternatifleri olarak gerçekleşmiştir. Her iki kullanımda da önemli birkaç unsur bulunmaktadır. Uzun vadeli bir hedefin olması, analiz yeteneğı ve karar alternatiflerinin hamle anında değıl, önceden oluşturulması. Bu mantıkla Stratejik Yönetim sürecini basite indirgediğimizde;

1. Hedef Belirleme (Vizyon)
2. Analiz
3. Önceden Planlama
4. Hareket
5. Gözden Geçirme ve Ölçme

olmak üzere 5 adımla tanımlayabiliriz. Beşinci adım sürecin tekrar 2. Adımdan itibaren bir kapalı döngüye girmesine neden olmaktadır. Bu arada Strateji kelimesinin ilk kullanımında en önemli unsurun, bir kişi (lider) ile özdeş olduğunu unutmamak gerekir. O halde bu gün şirketlerdeki Stratejik Yönetim sürecinin

başarısı için en önemli unsurun, uzun vadeli hedef koyan, şartları analiz eden, stratejiyi şekillendiren, hayata geçiren, ölçen ve tekrar analiz ederek adım adım başarıyı yakalayan liderler, yani Strategos'lar olacağını unutmamak gerekir. Bu nedenle etkin bir Stratejik Yönetim süreci için şirketlerimizin Strateji Liderlerine (Strategos'lara) ihtiyacı olduğunu düşünüyoruz. Biz Eski Yunanistan'da olduğu gibi 10 Strategos değil, daha sonra detaylı olarak anlatacağımız Ana Stratejik Hedeflerin ve buna bağlı stratejilerin sorumluluğunu üstlenen Strateji Liderlerinin olması gerektiğini düşünüyoruz. Bunu nasıl sağlayacağımızı daha sonra tekrar tartışacağız. Strateji kelimesinin tarihinden böylece bahsettikten sonra, şimdi de uygulayacağımız Stratejik Yönetim Sürecinden bahsedelim: “

“Stratejik Yönetim; kurumların yöneticilerinin günün yoğunluğundan ve girdabından kurtularak dönemsel olarak işe daha yukarıdan bakıp, mevcut işi sorgulaması, analiz etmesi ve olayların yaşandığı andan çok önce kararların verilmesi için kullanılan bir süreçtir. Bir kurum düşünün ki yöneticileri de dâhil tüm çalışanları, sadece günlük olarak gerçekleştirilen işlerin doğru yapılıp yapılmadığını takip ediyor, yapılan işin kendisini hiç sorgulamıyor. Söz konusu kurum yön duygusunu kaybedeceği ve hangi yöne ilerlediğinden emin olamayacağı için tüm faaliyetlerinde gereksiz yere kaynak sarf edecektir. Sonuç olarak gereksiz harcanan kaynaklar nedeniyle haddinden fazla maliyete katlanmak zorunda kalınacaktır. İşe tepeden bakma sorumluluğu şirketin tepe yöneticilerindir, dolayısı ile tepe yöneticiler kendi asli sorumluluklarını başkalarına devredemezler. İşe tepeden bakmak tepe yöneticilerin bulunduğu konum nedeniyle daha alt seviyede görev yapan yöneticilere göre daha kolaydır. Bu nedenle biz Stratejik Yönetim sürecinin sorumluluğunu tamamen Strateji Liderleri olarak isimlendirdiğimiz tepe yöneticisi gruba veriyoruz. Tabi ki süreçte diğer yöneticilerin katkılarına ihtiyaç duyulacaktır, ancak Stratejik Yönetim sürecini organizasyonel piramidin altlarında görev yapan yöneticilere ihale etmek, kurumda ciddi sorunlara neden olacaktır. Zira organizasyondaki roller;

- Tepe yönetim : Stratejik
- Ona bağlı alt seviyedeki yöneticiler ise : Operasyonel

olmak üzere seviyelendirilir. Stratejik seviye işin kendisini sorgularken, operasyonel seviye ise işin detaylarının doğru yapılıp yapılmadığını sorgular.”

Hayati, stratejik seviye ve operasyonel seviye arasındaki farkları vurgularken, Dilay'da bu farkları gösteren slaytı ekrana yansıtmıştı.

Stratejik Yönetim

Doğru şeyleri mi yapıyoruz?

Operasyonel Yönetim

Şeyleri doğru mu yapıyoruz?

“Savaşta bir ordu düşünün; en üst rütbedeki subaylar kararların daha alt rütbedeki subaylar tarafından verilmesini istiyor. Tüm ordunun tehlikeye atılacağı bir kararın sorumlusu olsa olsa en yüksek rütbeli subaydır. Benzer olarak iş hayatında da örneğin kurumun başka bir kurumla ortaklık yapması kararını verecek olan kişi veya kişiler en tepedeki yöneticiler olacaktır. Kararı değerlendirmek için gerekli verilerin toplanması, analiz edilmesi vb. gibi işler tabii ki daha alt seviyelerdeki yöneticilerin desteğiyle yürütülecektir. Ancak sorumluluk gerektiren karar, tamamen tepe yönetim tarafından verilmelidir. Bir tepe yönetici günlük işlerin detayında boğulup, bu tür kararları vermek için zaman bulamıyorsa veya bu kararları vermekten kaçırıyorsa, çalıştığı kurumu ciddi olarak tehlikeye atıyor demektir.”

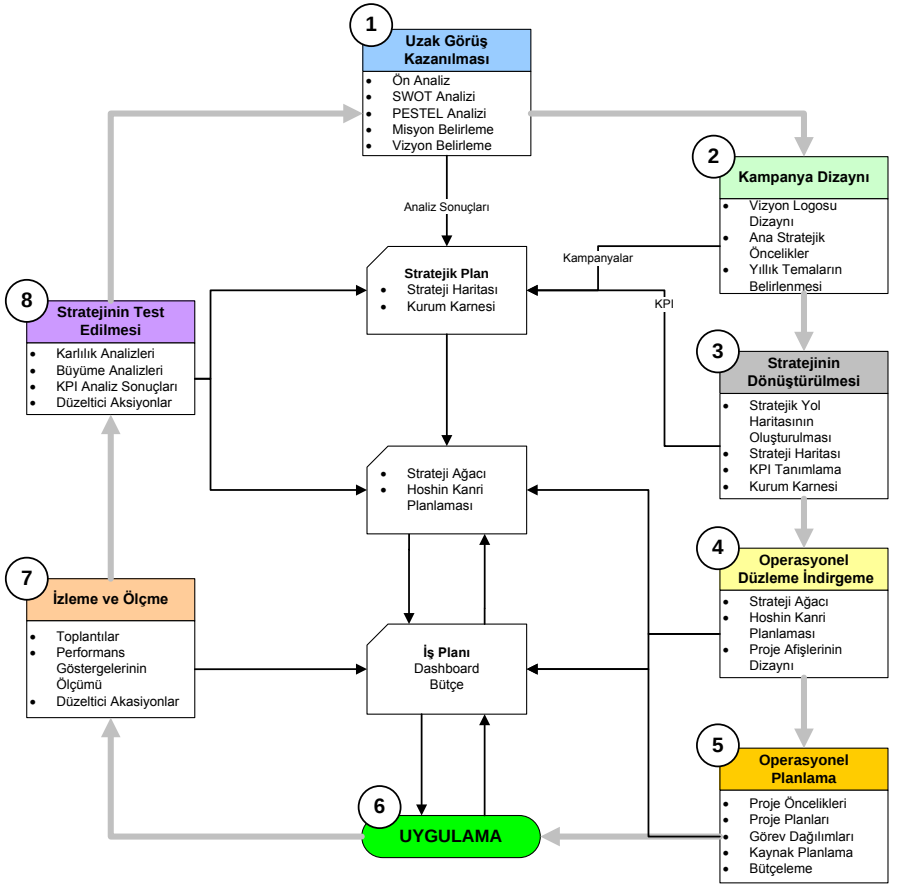
Tekin anlatılanları dikkatle dinliyor, sürekli olarak not alıyordu. Sunum sırasından bir ara oluşan sessizlik ortamını bozarak;

“Büyük ihtimalle siz anlatacaksınızdır ama doğru işleyen bir Stratejik Yönetim Süreci nasıl olur?” diyerek araya girme gereği hissetti.

Hayati, Tekin'in ilgisinden memnundu. Kendisi anlatmaya devam ederken, böyle bir sorunun gelmiş olması da onu mutlu etmişti. Büyük bir hazla anlatmaya devam etti,

“Strateji yönetim süreci periyodik olarak her yıl tekrarlanan aktiviteleri içeren, yılın belirli dönemlerinde yoğun efor gerektiren bir çalışma disiplindir. Stratejik Yönetim süreci tepe yöneticilerin en önemli önceliği ve sorumluluğundaki işlerin en başta gelenidir. InoTec olarak 2001 yılından bu yana çok sayıda kurumda yapmış olduğumuz Stratejik Yönetim çalışması sonucunda, ülkemiz kurumların kültürel dokusunu da dikkate alarak yıllık stratejik planlama ve strateji uygulama süreci adımlarını belirledik.”

Dilay, Stratejik Yönetim döngüsünün 8 evresini ekrana yansıttı.



Yansıtılan slaytta 8 adımdan oluşan yıllık Stratejik Yönetim döngüsü gösteriliyordu. Hayati anlatmaya devam ederken, döngü üzerindeki her bir adımı elindeki lazer işaretleyici ile gösteriyordu.

Tekin yansıtılan slaytı göstererek,

“Anladığım kadarıyla her yıl bu gösterdiğiniz adımları takip etmek gerekiyor. Neden bu iş için özellikle bir kişiyi görevlendirmemiz gerektiğini şimdi

daha iyi anlayabiliyorum. Bu adımların hiç biri bizde uygulanmıyor, eğer uygulamak istersek mutlaka bir kişinin sorumlu olması gerekir.”

“Haklısınız Tekin Bey, biz de her zaman bunun altını çiziyoruz. Stratejik Yönetim Süreci ciddi takip gerektiren ve görevlendirilen bir kişi tarafından mutlaka koordine edilmesi gereken bir süreçtir.”

“Bu döngüye göre yıllık Stratejik Yönetim faaliyetleri 8 adımda gerçekleşir. Bu adımlar sırası ile;

1. Uzak görüş kazanma
2. Kampanya dizaynı
3. Stratejinin dönüştürülmesi
4. Operasyonel düzleme indirgeme
5. Operasyonel planlama
6. Uygulama
7. İzleme ve ölçme
8. Stratejinin test edilmesi

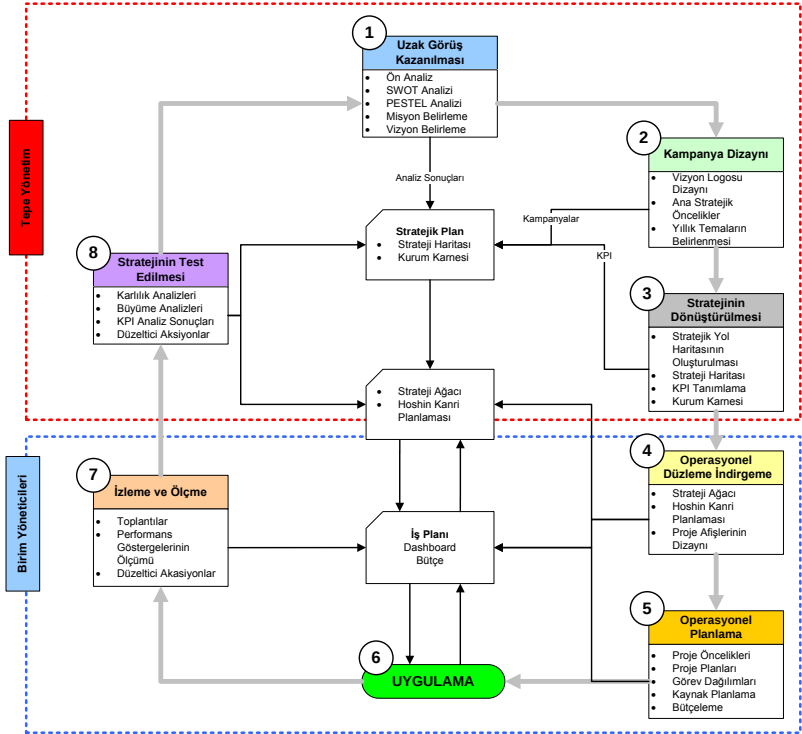
Bu süreçte Stratejik Plan ve İş Planı olmak üzere iki merkezi araçtan yararlanılır.”

1. Stratejik Plan
 - Strateji Haritası
 - Dengeli Skor Kartı (Balanced Scocard)
2. İş Planı
 - Gösterge takip tablosu (Dashboard)
 - Bütçe

“Bu iki seviye aynı zamanda Stratejik ve Operasyonel olmak üzere organizasyondaki iki temel sorumluluk seviyesini de temsil eder.”

- Stratejik seviye
- Operasyonel seviye

“Bu süreçte 1, 2, 3 ve 8. adımlar daha çok tepe yönetimin sorumluluğunda iken 4., 5. ve 6. adımlar ise daha çok orta kademe yöneticilerin sorumluluğundadır. Strateji planlama ve uygulama sürecini tepe ve ona bağlı yönetici seviyesinin sorumluluğu açısından şu şekilde ayrıştırabiliriz.”



“Bu genel anlatımdan sonra isterseniz biraz daha detaya girip, yıllık Stratejik Yönetim döngüsünün her adımını daha yakından tanıyalım.”

1. Uzak Görüş Kazanma

“Birinci adıma ‘Uzak Görüş Kazanma’ demiştik. Bu aşama tamamen şirketin tepe yönetiminin sorumluluğunda yürütülür. Eğer o güne kadar kurumun misyonu net olarak belirlenmemişse öncelikle misyonun belirlenmesi, daha sonra kurumun 5 ila 10 yıl süre sonunda ulaşacağı noktayı tarifleyen vizyon bildirgesinin oluşturulması gerekir.



Misyon ve vizyon bildireleri oluşturulduktan sonra; SWOT Analizi (Güçlü ve Zayıf Yönler, Fırsatlar ve Tehditlerin Analizi) veya PESTEL Analizi (Politik, Ekonomik, Sosyal, Teknolojik, Ekolojik ve Yasal Çevre) gerçekleştirilerek kurumun 5 ila 10 yıl sonunda ulaşacağı konum (vizyon) için yol alternatifleri oluşturulur. Bu yol alternatiflerine strateji adı verilir.”

“Analiz çalışmalarının uzun sürmesi nedeni ile Stratejik Yönetim çalışmalarının bir kurumda ilk defa uygulanması sırasında sadece kaba hatları ile yapılması yeterli olacaktır. Zira söz konusu analizler projede zaman kaybına neden olmaktadır. Bunun yerine, birinci yıl Stratejik Yönetim süreci yerleştirildikten sonra ikinci yıl SWOT ve PESTEL Analizleri dikkate alınarak stratejik planların gözden geçirilmesi daha etkin sonuç doğuracaktır.

“Diğer taraftan iyi bir Stratejik Yönetim süreci sırasında hitap edilen pazara yönelik belirli periyotlarda araştırma yapılmalıdır. Bu araştırmalar;

- Dünya ve Türkiye’de sektörün durumu
- Dünya ve Türkiye’de pazarın büyüklüğü
- Teknolojik gelişmeler
- Büyük pazarlardaki ticaret dengesi
- Ülke politikaları
- Pazarın gelecekteki seyrine yönelik tahminler
- Rakiplerin durumu

- ... vb gibi konu başlıklarını kapsamalldır.”

Tekin araya girerek,

“Biz bu analizlerin hiçbirini yapmadık. Analizleri bizim adımıza siz mi yapacaksınız?”

“Bu analizler periyodik olarak yapılmalı ve Stratejik Yönetim sürecinin önemli bir parçası olarak uygulanmalı. Zira Stratejik Yönetim demek şirketin iç ve dış dinamiklerini hesaba katarak izlenecek yol alternatiflerinin bir planını oluşturmak demektir. Dolayısı ile şirketlerin tepe yöneticilerinin asli sorumluluğu şirketin faaliyet alanı içindeki dış dünyanın ve onun şirketin faaliyetleri üzerindeki etkisini yönetmektir. Bu nedenle ilk adımı bizimle birlikte atacaksınız. Daha sonra bizim desteğimize çok ihtiyaç duyulmadan sizin kaynaklarınızla bu analizler yapılabilecek duruma gelinecek.”

Bu güne kadar danışmanlık sürecini tecrübe etmemiş olan Tekin, süreci şimdi daha iyi anlıyordu. Danışman bir nevi yolu açan ve zor adımlarda kılavuzluk eden kişiydi. Bir kez yola çıkılıp, emin adımlarla ilerleniyorsa danışmanlık, yani kılavuzluk ihtiyacı kalmıyordu. Ta ki bir sonraki evrede karşılaşılan zorluğa kadar. Diğer taraftan aldıkları danışmanlık hizmetinin, yöneticinin öğrenmesine ve konfor alanını genişletmesine neden olması nedeniyle halinden memnun görünüyordu. Kendi kendine “neden bu desteği almakta bu kadar bekledim?” diye sordu. Danışmanlık süreci, tecrübeyle çok fazla emek ve para harcayarak öğrenme süreci ile karşılaştırıldığında en kestirme ve en ucuz yol olarak görünüyordu.

2. Kampanya Dizaynı

“Vizyonun, en alt seviyedeki çalışanın anlayacağı dile çevrilerek anlatılamaması durumunda Stratejik Yönetim süreci başarılı olamaz. Stratejik Yönetim

Strategos, InoTec, www.inotec.com.tr

3

Kampanya Dizaynı

- Vizyon Bildirgesi
- Tanıtım Kampanyaları
- Slogan, Logo ve Afişler

süreci kapsamında tepe yönetim tarafından belirlenen vizyon için tüm çalışanların desteğinin alınması ve kurumun bütünündeki enerji seviyesinin yükseltilmesi; kuruma bağlılık, yöneticilere bağlılık ve geleceğe inancın pekişmesi için vizyonun tercüme süreci titizlikle yürütülmelidir. Bu kapsamda uzun vizyon bildiregeleri yerine daha çok slogan formatında, logolarla veya şekillerle daha kolay anlatılabilecek bir dil kullanılmalıdır. Günümüzün bilgi çağının çevremizde kirlilik yaratan milyonlarca bilgi parçacığı ile bizi boğduğunu unutmamak gerekir. Bu ortamda insanların ilgisini çekmek için kısa sürede algılanacak, ancak defalarca etkilenen taraflara anlatılacak yöntemler seçilmelidir. Hatta hemen hemen her gün vizyonu simgeleyen slogan ve logo ile tarafların inancının pekiştirilmesi sağlanmalıdır.”

3. Stratejini Dönüştürülmesi

“Vizyona giden yolda tepe yönetim tarafından belirlenen stratejilerin takip edilebilmesi için stratejilerin ölçümlenebilen kriterlere dönüştürülmesi şarttır. Bu kapsamda belirlenen her strateji için o stratejiyi ölçen en az bir kriter belirlenmeli ve takibe alınmalıdır. Belirlenen kriterler kilit

performans indikatörler (KPI) olarak tanımlanmakta olup, şirket yönetiminde 4 boyuttan bakılması gereken bir denge içinde takip edilmesi gerekir. Bu amaçla stratejileri test eden KPI’ların; Büyüme ve Öğrenme, Proses, Müşteri ve Finansal olmak üzere dört bakış açısı ile denge içinde takip edilmesi gerekir. KPI’ların takibi için Strateji Haritası ve Dengeli Skor Kartı (Kurum Karnesi) araç olarak kullanılır. Strateji haritası ve dengeli kurum karnesi (Balanced Scorecard) Stratejik planın en önemli unsurlarıdır.”



4. Operasyonel Düzleme İndirgeme

“Strateji Liderleri tarafından belirlenen stratejilerin operasyonel düzleme indirilmesi için çeşitli araçlar kullanılmalıdır. Bu aşamada tepe yöneticilerle operasyonel yöneticiler birlikte çalışmalıdır. Stratejilerin operasyonel düzleme indirgenmesi için InoTec olarak iki temel aracı tercih ediyoruz;

- Strateji Ağacı
- Hoshin Kanri Planlaması

4

Operasyonel Düzleme İndirgeme

- Strateji Ağacı
- Hoshin Kanri Planlaması

“Her iki yöntemde çok detaylıdır ve yoğun emek gerektirir. Tepe yöneticiler tarafından oluşturulan stratejilerin operasyonel düzleme indirildiği bu süreçte bayrağı operasyonel yöneticiler devralmalı ve çalışmayı sahiplenmelidirler.”

5. Operasyonel Planlama

“Strateji ağacına ve Hoshin Kanri matrisine yerleştirilmiş ve önceliklendirilmiş projelerin proje liderinin atanması, proje ekiplerinin oluşturulması, proje dokümantasyonu, proje hedeflerinin stratejik hedeflerle örtüştürülmesi faaliyetleri bu aşamada gerçekleştirilir.

“Operasyonel planlama tepe yöneticilerin koordinasyonunda birim yöneticileri tarafından yürütülür. Yine bu evrede oluşturulan planlar çerçevesinde ileriye doğru kaynak ihtiyaçları belirlenmeli ve bütçeye yerleştirilmelidir.”

“Her yılın Eylül - Ekim ayları aralığında gerçekleştirilen bu faaliyetler takip eden yılın bütçe dönemi içinde gerçekleştirilmek üzere planlanır. Proje liderlerinin Strategos, InoTec, www.inotec.com.tr

5

Operasyonel Planlama

- Proje Öncelikleri
- Proje Planları
- Görev Dağılımları
- Kaynak Planlama
- Bütçeleme

ve proje ekiplerinin belirlenmesini takiben tüm stratejik plan ve planlanan projelerin şirket içinde lansmanı gerçekleştirilir. Proje lansmanının amacı hem projelerde yer alacak çalışanların motivasyonunu arttırmak, hem de taahhütte bulunmalarını temin etmektir. Projelerin amacı ve ulaşmak istenen hedeflerin taraflara lansmanı, ekipleri geri dönülmez bir sürece sokmuş olacaktır. İşte tam bu noktada tepe yönetim de dâhil tüm yöneticilerin ekipleri cesaretlendirecek, destekleyecek ve önlerini açacak davranışta bulunmaları ve gelecekte de bulunacaklarını ifade etmeleri gerekmektedir.”

6. Uygulama

“Uygulamaların izlenmesi hem gerçekleştirilen projelerin takibi, hem de süreçlerin aktivitelerinin izlenmesi anlamını taşımaktadır. İzleme süreci periyodik toplantılar vasıtasıyla, ilgili

çalışanların katılımı ile gerçekleştirilir. Bu noktada konusuna göre birden fazla yönetici-çalışan grubu ile izleme faaliyeti gerçekleştirilebilir. Tüm bu izleme faaliyetlerine paralel olarak her yıl stratejik plan çerçevesinde belirlenmiş projelerin toplu olarak gözden geçirilmesi şarttır. Bu gözden geçirme toplantılarının en uzun periyodu bir ay olmalıdır.”



7. İzleme ve Ölçme

“İzleme ve Ölçme süreci ise proje hedeflerindeki gerçekleşmenin takibi ve süreç göstergelerinin takibi olarak yürütülmelidir. Rakamsal büyüklüklerle takip edilen bu göstergeler en uzun aylık olarak ele alınmalıdır. Süreç göstergelerinin takibi ile stratejileri test eden kilit performans indikatörlerinin takibinin bu



noktada karıştırılmaması gerekir. KPI’lar bazı süreç göstergelerini içerebilir, ancak bu, diğer göstergelerin KPI olduğu veya KPI’ların da süreç göstergeleri arasında olması gerektiği anlamına gelmez. KPI’ların strateji haritasında yer alan stratejileri test eden performans kriterleri olduğu unutulmamalıdır. Gözden geçirme faaliyetleri sırasında düzeltmeye veya geliştirmeye yönelik kararlar alınmalı, hayata geçirilmeli, tekrar izlemeli ve ölçülmelidir.”

“Stratejik plandan indirgenmiş hedefler doğrultusunda önceliklendirilmiş projelerin yürütülmesi, stratejinin hayata geçirilmesinin en önemli bileşenidir. Her yıl yürütülen projelerin mutlaka stratejik plandan türetilmiş ve bütçelenmiş olması gerekmektedir. Bir yıl içinde bütçelenmeden bir projenin yürütülmeye başlaması durumunda tüm önceliklerde sapmalar oluşacağı için stratejik planın uygulanmasını güçleştirecek, sonuç yine kaos düzeni olacaktır. Stratejik önceliği yüksek bir projenin hayata geçirilmesinin gecikmesi ne kadar büyük bir sorun ise, hiç hesapta olmayan bir projeye kaynak ayrılması da aynı oranda sorun teşkil etmektedir. Zira şirketin kıt kaynaklarının sonuçların maksimize edilmesinde kullanılması amacı ile büyük resimden bakılması ve Hoshin vb. gibi önceliklendirme yöntemleri ile diğer projelerin etkisinin içinde düşünülmesi gerekmektedir.”

“Tüm bunları söylerken kurumların ani oluşan durumlar karşısında dinamik karar almadan, bir yıl öncesinde bambaşka şartlar içinde alınmış kararlarla yollarına devam etmesinin de yanlış olduğunu belirtmek gerekir. Dolayısı ile değişen koşullarda inisiyatif alması gereken tepe yöneticiler stratejik planda belirlenmiş hususlar dışında karar alabiliyor olmalıdır. Ancak yine bu kararlarda Stratejik Plan dâhilindeki temel stratejiler doğrultusunda gerçekleşmelidir. Aksi halde stratejik planın köklü bir revizyona uğramasının zamanı gelmiş demektir.”

8. Stratejilerin Test Edilmesi

“Operasyonel planın uygulanması sırasında belirli periyotlarla gerçekleştirilen izleme ve ölçme sürecine bağlı olarak yılda en az dört defa stratejileri test etmeye yönelik ölçme ve izleme faaliyetleri gerçekleştirilmelidir. Strateji haritasında belirtilen stratejileri test etmeye yönelik gerçekleştirilen ölçme ve izleme faaliyetleri sırasında planlanan hedeflerden ciddi sapmalar oluşması durumunda stratejilerin revize edilmesi kararı verilebilir. Bu kararın 6 aydan daha kısa periyotlarda verilmemesine dikkat edilmesi gerekir. Çok sık değişen stratejik plan zihinlerin bulanmasına ve inancın kaybolmasına neden olur. Bu gözden geçirme faaliyetleri sırasında düzeltmeye veya geliştirmeye yönelik kararlar alınmalı, hayata geçirilmeli, tekrar izlenmeli ve ölçülmelidir.”



Hayati, gün boyunca Stratejik Yönetim Süreci dâhilinde kullanılacak kavramlar ve tekniklerden bahsetti. Tekin ve diğer yöneticiler anlatılanların şirkette bir an önce uygulanmaya başlanması için sabırsızlanmaya başlamışlardı. Seans aralarında anlatılanların kritiğini yapıyorlar, bu güne kadar işlerine neden böyle bakmadıklarını sorguluyorlardı. Artık günün son seansına gelmişti.

“Şu ana kadar aktardığımız hususlar ışığında şimdi de Stratejik Yönetim sürecini şirketinizde yerleştirmek için birlikte gerçekleştireceğimiz çalıştaylardan bahsedelim. InoTec Teknoloji ve Yönetim Danışmanlığı olarak 2001’den bu yana gerçekleştirdiğimiz danışmanlık projeleri çerçevesinde Stratejik Yönetim sürecinin bir kurumda mümkün olduğunca hızlı ve etkin olarak yürütülmesine yönelik çok sayıda araç ve yöntem geliştirdik. Diğer taraftan farklı alanlarda kullanılan tekniklerin Stratejik Yönetim sürecine uyarlanmasını da sağladık. Stratejik Yönetim çalıştaylarının düzenini ülkemiz şartları ve kültürel yapısını dikkate alarak tasarladık ve uygulamaya aldık. Sizinle birlikte gerçekleştireceğimiz çalıştayları şu düzenle yürütüyor olacağız:”

“Hayati ekrana yansıtılan proje planının adımları üzerinden teker teker geçti.”

Gün	Adım	Çalıştay İçeriği	Katılımcılar
1. Gün	Hazırlık	Stratejik Yönetim Eğitimi	Tepe ve Orta Kademe
		Ön Analiz	Proje Sorumlusu
	Hazırlık	- Pazar Araştırması - Yerinde Analiz	Danışman ve Şirket Yetkilileri
		1. Ön analiz raporunun değerlendirilmesi	
		2. Şirket misyonunun ve Zihin Haritası yöntemi ile vizyonun belirlenmesi	
2. Gün	1. Uzak görüş kazanma	3. Geçmişten bu güne temel büyüklükler tablosunun analizi ve vizyon doğrultusunda geleceğe dönük olarak temel büyüklüklerin tartışılması	Tepe Yönetim
		4. Vizyon tanıtım kampanyası dizaynı	
3. Gün	2. Kampanya dizaynı	5. Ana Stratejik Hedefler doğrultusunda stratejik önceliklerin belirlenmesi ve Stratejik Yol Haritasının oluşturulması	Tepe Yönetim
		6. Ana stratejik öncelikler doğrultusunda yıllık kampanya temalarının belirlenmesi	
4. Gün	3. Stratejinin dönüştürülmesi	7. Stratejilerin oluşturulması ve strateji haritası üzerinde ifade edilmesi. Stratejilerin test edilmesinde kullanılacak Kilit Performans İndikatörlerinin (KPI) belirlenmesi	Tepe Yönetim
		8. Balanced Scorecard ve KPI’ların yorumlanması hakkında bilgilendirme	
		9. Hoshin Kanri Yöntemi ile Ana Stratejik Hedeflerin önceliğine göre yıllık strateji önceliklerinin ağırlıklandırılması	
5. Gün	3. Stratejinin dönüştürülmesi	10. Stratejilerin ölçümünde kullanılacak KPI’larla kısa dönemde (yıllık) olarak gerçekleştirilecek aksiyonların (projeler) ilişkilendirilerek önceliklendirilmesi	Tepe ve Orta Kademe Yöneticiler
		11. Strateji Ağacının Hazırlanması	
6. ve 7. Gün	4. Operasyonel düzleme indirgeme	12. Proje konu başlıkları ve hedeflerinin görev dağılımının yapılması.	Tepe ve Orta Kademe Yöneticiler
		13. Vizyon, yıllık stratejik öncelikler ve proje konularının ilgili personele ön lansmanının yapılması (projede görev alacak personel)	

Gün	Adım	Çalıştay İçeriği	Katılımcılar
8. Gün	5. Operasyonel planlama	14. Proje planlama hazırlıklarının başlatılması için Proje Yönetimi Eğitiminin verilmesi	Tepe ve Orta Kademe Yöneticiler
		15. Bütçe hazırlıklarının başlatılması (Hâlihazırda bütçe hazırlayan kurumlar için geçerlidir. Aksi halde bütçe planlama ve kontrol altyapısının yerleştirilmesi tavsiye edilir.)	
9. Gün	6. Uygulama	16. Tüm Stratejik Planın ve projelerin ilgili personele lansmanı	Tepe ve Orta Kademe Yöneticiler
		17. Proje faaliyetlerinin başlatılması	
10. Gün	7. İzleme ve Ölçme	18. Proje izleme ve gözden geçirme bilgilendirme eğitimi	Tepe Yönetim ve Proje Liderleri
		19. I. Proje Gözden Geçirme Toplantısı	
11. Gün	7. İzleme ve Ölçme	20. KPI takibi ve yorumlanması bilgilendirme eğitimi	Tepe ve Orta Kademe Yöneticiler
		21. I. KPI Gözden Geçirme Toplantısı	
11. Gün	8. Stratejinin test edilmesi	22. Kazanım analizi	Tepe Yönetim
12. ve 13. Gün	Stratejik Planın Gözden Geçirilmesi	23. Stratejik planın gözden geçirilmesi ve bir sonraki yılın planlanması	Tepe ve Orta Kademe Yöneticiler

Planın detaylarını öğrendikçe Tekin ve ekibinin merakı gittikçe artıyordu. Akıllarda çok fazla soru oluşmuş, ama bu soruları sormaya fırsat kalmamıştı. Zira gün artık bitmek üzereydi. Tekin dayanamadı,

“Hayati Bey bahsettiğiniz bu planla ilgili aklımızda çok fazla soru oluştu. Bunlara ne zaman cevap bulabiliriz sizce?”

“Siz hiç merak etmeyin, her adımda sizleri ilgili adımın detayı ve kullanılacak tekniklerle ilgili tekrar bilgilendiriyor olacağız. Bazı teknikleri ilk aşamada kavramak zor olacak, ama tüm süreç boyunca biz yanınızda olacağımız için, gerekli desteği veriyor olacağız. Projenin sonuna geldiğimizde bu adımlarda

bahsi geçen her şeyi özümsemiş olmanız ve süreci kesintisiz olarak her yıl yürütüyor olmanızı sağlamış olacağız.” Diyerek Tekin’i ve diğerlerini rahatlattı.

“Şimdi sıra ev ödevimize geldi. Stratejik Yönetim Çalıştayımızın ilk gününe kadar şu çalışmaların yapılması gerekecek:”

1. Pazar araştırması

2. Yerinde analiz

“Bu çalışmalarda bizden Dilay Hanım size eşlik edecek. İlk çalışmamıza başlamadan önce, faaliyet gösterdiğiniz sektörle ilgili bazı verilere ihtiyacımız olacak. Bu verilerin bazıları sizde hali hazırda mevcut olduğunu düşünüyorum. Bunlara ilave olarak çeşitli kaynaklardan yapacağımız araştırmaya bizim ofisten arkadaşlar dâhil olarak Dilay Hanım’ın koordinasyonu ile bir rapor hazırlanacak. Tabi bu rapora sizin en az 5 yıl geriye uzanan belirli temel büyüklüklerinizin analizi, SWOT, PESTEL ve sizde gerçekleştirdiğimiz 12K Stratejik Yönetim Modeli Analiz sonuçları da eklenecek. 2 ila 3 hafta sürmesi beklenen bu çalışma sonucunda ilk çalıştaya başlayacağız. Şimdi yapacağımız ön çalışmada kullanacağımız yöntemlerden biraz bahsedelim:”

“SWOT Analizi işletmenizin Güçlü ve Zayıf yönlerini ve işletme dışı çevrenizdeki fırsatları ve tehditleri analiz etmek için kullanılacak. Bu analize işletmenizin her bölümünden çalışanlarınız girdi sağlayabilir. Güçlü ve Zayıf Yönler işletmenizin kendisiyle ilgili iç faktörlerdir. Dilerseniz birkaç örnekle daha net hale getirelim. Güçlü yönleriniz; yetkin insan kaynağınız, tezgah parkınızın işiniz için fazlasıyla yeterli olması, sektördeki tecrübeniz vs olabilir. Zayıf yönleriniz ise; iç iletişiminiz, verimsiz operasyonlarınız, organizasyon yapınızın etkin olmaması, liderlik yeteneklerine sahip çalışanlarınızın sayısının az olması ... olabilir. Belki dikkatinizi çekmiştir; sizinle birlikte gerçekleştirdiğimiz 12K Analizinde kriterleri incelerken bunların hepsine değinmiştik. Yani 12K Analizi aslında şirketinizin SWOT Analizinin büyük bir bölümünü içeriyor. Ancak etkili stratejiler geliştirebilmek için işletme dışı çevrenizi de analiz etmemiz gerekiyor. Bunun için SWOT Analizinin OT başlıklarını kullanacağız. Yani; Fırsatlar ve Tehditler. Şimdi bunlara da örnekler verelim. İşletmeniz için Fırsatlar; büyüyen pazar, önemli

rakiplerinizin finansal güçlük yaşıyor olması nedeniyle pazardan çekilmesi, ihracat potansiyelinizin artması, devlet teşvikleri vs olabilir. Son olarak da Tehditlere örnek verelim: Yurt dışından güçlü firmaların pazara girmesi, fiyatların pazar şartları nedeni ile düşüş baskısı altında olması, hammadde maliyetlerinizin artması, müşteri beklentilerinin artması, yüksek vergi oranları vb olabilir. Bu analizi yaparak bir matris oluşturup, stratejilerin oluşturulmasında yararlanıyor olacağız.”

Dilay oluşturulacak matrisi ekrana yansıtmıştı. Tekin, belli ki matrisin kullanımını merak ediyordu.

		İÇ FAKTÖRLER	ZAYIF YÖNLER	GÜÇLÜ YÖNLER
TEHDİTLER	FİRSATLAR	DİŞ FAKTÖRLER	Stratejiler	Stratejiler
			Stratejiler	Stratejiler

“Hayati Bey rica etsem matrisi kullanarak stratejileri nasıl şekillendireceğimizi örnekle anlatabilir misiniz?

“Tabi ki Tekin Bey, örnekle daha net olacaktır. Şimdi iç faktörlerimizin analizinde güçlü yönlerimize tezgah parkımızın işimiz için fazlasıyla yeterli olduğunu yazdığımızı düşünün. Fırsatlarda ise ihracat potansiyelimizin arttığının yer aldığını hayal edin. Şimdi her ikisini kesiştirdiğimizi ve güçlü yönümüzle fırsatları değerlendirdiğimizi hayal edin. Nasıl bir yol izlerdiniz?”

Tekin, soru karşılığında biraz düşündükten sonra cevap verdi;

“Tezgâh parkımızı kullanarak ihracat potansiyelini değerlendirecek şekilde yeni ürünler üretebiliriz.”

“Çok doğru. Biz bu yeni ürünlerin şirketinizin ciro büyüme potansiyelini sürdürebilecek ve karlılığınızı koruyacak, hatta arttıracak şekilde yeni ürünlere yönelmesi gerektiğini düşünüyoruz. Zira kâr getirmeyen her yeni ürün geleceğinizi ipotek altına alacaktır. Bu nedenle yeni ürün veya yeni müşteri seçilirken doğru analiz yapılarak karar verilmesi gerektiğini düşünüyoruz.”

“Size tamamen katılıyorum Hayati Bey. Zaten bu güne kadar kârsız ürünlerle boğuşmaktan kaynaklarımız heba oldu. Bazen kendimizi ticari bir kuruluştan çok, hayır kuruluşu olarak hissediyoruz. Bir kısır döngü içinde günü kurtarmaktan başka bir şey yapmıyoruz.”

“Haklısınız, Tekin Bey. Bu hisler Stratejik Yönetim süreci etkin işlemeyen şirketlerin yöneticilerinin normal hisleridir. Bu ruh halinden kurtulmak için sürecin etkin hale gelmesi gerekiyor. Göreceksiniz, o zaman iş sizi değil siz işinizi yönetiyor olacaksınız. Amacımız; kontrolün piyasanın, dış çevrenizin ve işinize etki eden diğer taraflarda olduğu değil, sizin ve yöneticilerinizin kontrolünde olan bir ortam oluşturmak olacak. Bunu başardığımızda, harcadığınız efora karşılık daha fazla çıktı elde ettiğinizi göreceksiniz.” Hayati anlatmaya biraz ara verdikten sonra bir sonraki konuya geçmek için kısa süreliğine Dilay’la göz göze geldi. Dilay mesajı alıp, hemen PESTEL Analizi ile ilgili slaytı ekrana yansıttı.

Konu Başlığı	Açıklamalar
Politik (Political)	Kurumun içinde bulunduğu veya hedeflediği pazarlardaki politik uygulamaların faaliyetler üzerindeki olumlu ve olumsuz etkisinin değerlendirilmesi
Ekonomik (Economical)	Kurumun faaliyet gösterdiği pazardaki ekonomik koşulların başarıya etkisinin değerlendirilmesi.
Sosyal (Social)	Kurumun sunduğu hizmet veya ürünlerin pazardaki başarısı üzerinde sosyal çevrede yaşanan gelişmelerin etkisinin değerlendirilmesi.
Teknolojik (Technological)	Teknolojik gelişmelerin kurumun sunduğu ürün ve hizmetler üzerindeki olası etkilerinin değerlendirilmesi.
Çevresel (Environmental)	Çevresel unsurların (mevsimler, hava sıcaklığı, hava kirliliği, vb) kurumun faaliyetleri üzerindeki olası etkilerinin değerlendirilmesi.
Yasal (Legal)	Yasal uygulamaların kurumun faaliyetleri üzerindeki olası etkilerinin değerlendirilmesi.

“SWOT Analizinde olduğu gibi PESTEL Analizi de İngilizce kelimelerin baş harflerinden oluşan bileşenleri içeren bir analiz tekniğidir. Bu analizin SWOT Analizine göre en önemli farkı, sadece dış faktörleri analiz etmek için kullanılmasıdır. İşletmenizin dışında olan ve kurumunuzu etkileme potansiyeli olan faktörleri ilgili başlıklar altında sıralamakta kullanılır. Her iki teknik, şirketi bütün olarak analiz etmek için kullanılırken, aynı zamanda bir ürün grubu, bir iş birimi veya bir pazar için de yapılabilmektedir. Amaç ne olursa olsun yönetilmek istenen mekanizmanın iç ve dış dinamiklerini analiz ederek, hedeflenen noktaya istenildiği gibi ulaşılmmasının temin edilmesinde gerekli olacak kararların alınmasında kullanılan araçlardır. Bu arada, size bu tekniklerden bahsederken şekil itibarı ile Stratejik Yönetim ancak bu araçlarla mümkündür demek istemiyorum. Aynı sonuca ulaşabileceğiniz hangi aracı kullanırsanız kullanın, aynı şekilde doğru olacaktır.”

Hayati bir sonraki gün yapılacak olan çalışmaya altyapı teşkil etmesi için kullanılacak analiz araçlarını anlatmanın rahatlığıyla, son olarak yapılacak ön hazırlıklar için görev dağılımını konuşmayı ve ilk günde nelerin yapılacağından kısaca bahsederek günü sonuçlandırmayı hedefledi.

“Evet. Biraz önce de bahsettiğim gibi Stratejik Yönetim için bir araya geleceğimiz güne kadar, Dilay Hanım yapılacak bu ön çalışmalarda size eşlik ederek, hazır olmanızı sağlayacak. Şimdi ilk gün neler yapacağımızdan biraz bahsedeyim:”

“Stratejik Yönetim çalışmalarının ilk gününde genellikle sadece Tepe Yöneticilerle çalışma yürütüyoruz. Bunun birkaç nedeni var;

- Daha az kişinin katılımı ile danışman ve yöneticilerin güven ilişkisini daha kolay kurulması,
- Gizli olabilecek konuların konuşulma ihtimali. Danışmanların tepe yöneticilerin hassasiyetlerini ilk ağızdan öğrenerek süreci etkin yürütme şansı elde etmeleri,
- İlk günün hızlı başlamasının sağlanması,
- Vizyonun tartışılması sırasında geniş katılımcı kitlesinden gelen gereksiz yorumların zaman kaybettirmesi,

- Vizyon belirleme işinin tepe yönetimin işi olması ve başkasına devrinin mümkün olmaması

“İlk gün bir araya geldiğimizde; hazırlanan ön analiz raporunu değerlendirerek işe başlayacağız. Arkasından mevcut misyonunuzu gözden geçirerek, revizyon ihtiyacı olup olmadığını sorgulayacağız. Normalde net bir misyonunuz olmasaydı, şirketinizin misyonunu yazılı hale getirmemiz gerekecekti, ancak sizde böyle bir durum yok. İkinci yapacağımız iş ise Zihin Haritası yöntemini kullanarak, şirketinizin vizyonunu belirlemek olacak. Zihin Haritası yönteminden ve vizyonun detaylarından bahsederek bu çalışmaya başlayacağız. Vizyonun belirlenmesine paralel olarak geçmişten bu güne temel büyüklükleri içeren tablonuzu analiz edeceğiz ve vizyon doğrultusunda gelecek yılların hedeflerini bu tabloya yerleştireceğiz. Bu tablonun boş halini ekranda görüyorsunuz (bu arada tablo ekrana yansımıştı). Ön analiz çalışmalarının en can alıcı noktası bu tablodaki değerlerin bu güne kadarki verilerini içerecek şekilde yerleştirilmesidir. İlk gün tüm verilerin elimizde olması çok önemli, aksi halde günümüz hiç etkin geçmez, zaman kaybederiz.”

		Yıllar															
#	Ölçüm Verileri	-5	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	+5	+6	+7	+8	+9	+10
1	Ciro (TL)																
2	% Büyüme (TL)																
3	Ciro (€)																
4	% Büyüme (€)																
5	Yurtiçi Satış Ciro (TL)																
6	Yurtdışı Satış Ciro (TL)																
7	Yurtiçi Satış Oranı (TL)																
8	Yurtdışı Satış Oranı (%)																
9	Brüt Kâr (TL)																
10	% Brüt Kâr																
11	Faaliyet Kârı (TL)																
12	Faaliyet Kârı (%)																
13	Vergi Öncesi Kâr (TL)																
14	Vergi Öncesi Kâr (%)																
15	Net Kâr (TL)																
16	Net Kâr (%)																
17	Katma Değer Ciro (TL)																
18	Katma Değer Ciro Oranı (%)																
19	Katma Değer Ciro (Euro)																
20	Genel Giderler (TL)																
21	Genel Giderler (Euro)																
22	Genel Giderlerin Ciroya Oranı (%)																
23	Yıllık Stok Devir Hızı (Adet/Yıl)																
24	Toplam Üretim Miktarı (Adet)																
25	Birim Ürün Ciro (Ciro / Adet)																
26	Toplam Üretim Miktarı (Ton)																
27	Ton Başına Ciro (Ciro / Ton)																
29	Ofis Alanı (m2)																
30	Üretim Alanı (m2)																
31	Toplam Alan (m2)																
32	Metrekare Başına Ciro (TL/m2)																
33	Direkt Çalışan Sayısı																
34	Endirekt Çalışan Sayısı																
35	Toplam Çalışan Sayısı																
36	Direkt Çalışanların Toplam Çalışan																
37	Üretim Adedi / Direkt Çalışan																
38	Üretim Tonajı / Direkt Çalışan																
39	Kişi Başına Ciro (TL/Kişi)																
40	Kişi Başına Ciro (€/Kişi)																
41	Kişi Başına Katma Değer Ciro																
42	Kişi Başına Katma Değer Ciro																
43	Eğitim Süresi (Saat)																
44	Kişi Başına Eğitim Süresi (Saat)																

Tekin araya girerek, Hayati'ye garanti vermeye çalıştı;

“Biz bu tablodaki verileri birkaç gün içinde toparlayabiliriz Hayati Bey. Gördüğüm kadarıyla tabloda yer alan veriler ilave bir efor sarf etmek gerekmezsiniz toparlanabilir.” Bu arada kendi düşüncelerinin onlar tarafından

da onaylanmasına ihtiyaç duymuş olacak ki diğer yöneticilere dönerek, onların da itirazı olup olmadığından emin olmak istedi. Anlaşılan onlar da aynı fikirdeydiler ki; bakışlarıyla onayladılar.

Toplantıyı bitirip, herkes yerlerinden kalkarken Tekin, Hayati'ye dönerek,

“Hayati Bey, eminim sizin çok fazla tecrübeniz vardır bu konuda. Stratejik Yönetim sürecini doğru uygulayıp, başarıya ulaşmış bir şirket örneği var mıdır? Şirket ismi önemli değil. Aslında arkadaşlarımla birlikte bir başarı hikayesi duymaya ihtiyacımız var. Böylece inancımızın pekişeceğini düşünüyorum” dedi

Hayati bu tepkiyi çok iyi biliyordu. Tekin'in isteği de olağan bir istektir. Biraz düşündü. Hangi tecrübesinin daha uygun olacağını tarttıktan sonra,

“Tekin Bey, ben size tecrübemi anlatmak yerine daha önce yürüttüğümüz bir projeye ilgili direkt olarak bilgi alabilmeniz için şirket önersem daha iyi olur. Kendileri ile görüşüp, isterseniz ziyaret edebilirsiniz. Böylece aklınıza takılan tüm soruları kendilerine sorabilirsiniz.” Fikir Tekin'e mantıklı gelmiş olacak ki, hemen kabul etti.

“O halde bu hafta içinde size görüşebileceğiniz firmaları ve yöneticilerinin ismini vermiş olurum.” Hayati bunu söylerken aklına ilk gelen ve daha önce proje yürüttükleri birkaç şirketin yöneticisini arayarak onların da uygun olabilecekleri bir tarihte Tekin'le görüştürecekti. Bu tür durumlarda genellikle randevuyu organize eder, ama görüşmede objektifliği etkilememek için bulunmamayı tercih ederdi.

Hayati toplantı masasının kenarındaki boş koltuklardan birisinin üzerinde duran çantasının içinden özenli hareketlerle bir dosya çıkardı. Dosyayı Hayati'nin elinde gören Dilay, meraklanmıştı. Bu güne kadar hiç bir projede böyle bir şey yapmamışlardı. Hayati elinde tuttuğu dosyayı işaret ederek,

“Tekin Bey, bu güne kadarki sohbetlerimizden yola çıkarak sizin hoşunuza gideceğini düşündüğüm bir hazırlık yapmıştım. İyi ki hatırlattınız. Bu dosyada çok değer verdiğim iki arkadaşımın kendi kalemlerinden benim ricam üzerine hazırlanmış gerçek iş yaşamı hikâyeleri var. Bunları size takdim edeyim” dedi ve dosyayı Tekin'e uzatarak devam etti,

“İki hikaye de ülkemiz kurumlarının iç dünyalarına bakış açısından örnekler içeriyor. Okuduğunuzda, birlikte başladığımız bu süreç boyunca Strategos, InoTec, www.inotec.com.tr

arkadaşlarımın birkaç gerçek tecrübesini şirketiniz için yarara çevirebileceğinizi düşünüyorum.”

Tekin,

“Teşekkür ederim, Hayati Bey hemen bu gün akşam okuyacağım. Fikirlerimi sizinle paylaşırım” diye karşılık verdi ve salondan ayrıldılar. Tekin danışmanlarını uğurladıktan sonra odasına geçerek, gün boyunca birikmiş işlerine daldı ve mesai saati bitimine kadar da soluksuz çalıştı.

Günün yorgunluğuna rağmen eve gelip, akşam yemeğini yer yemez eşinden izin isteyerek çalışma odasına çekildi. Hayati’nin kendisine verdiği dosyayı çantasından çıkarıp çalışma masasına geçti. Dosya kendisine verildiği andan itibaren bu anı iple çekmişti.

Dosyanın içindeki iki hikâyeden birisi Mert’in Stratejik Yönetim tecrübesiyle ilgiliydi. Mert hikâyesinin ana kahramanıydı. Profesyonellik yaşamınca biriken deneyimleri şimdi danışman olarak ekibine aktarıyordu. Hayati Mert’i en az 10 yıldan bu yana tanıyordu. Onun hayat hikâyesine de kariyer yaşamına da yakından tanıktı. Mert’in bir gün kendisini arayıp, bir kahve sohbeti yapma isteğinin arkasında yatan nedeni anında anlamış, karşılıklı olarak bir tarih belirleyerek bir araya gelmişlerdi. Mert, Hayati’ye kariyer hayatının kalan dönemindeki niyetini anlattığında hiç şaşırmamıştı. Zira bugüne kadar olan iş hayatı tecrübesi ve yoğun tecrübesi düşünüldüğünde Mert’in bu noktada danışmanlık alanına ilgi duyması çok normaldi. Hayati bunu hep “başlangıçta boş olan bardağın giderek dolması ve nihayet taşması” olarak nitelerdi. Genel olarak düşünüldüğünde bu durumu, hayatları boyunca boş bardağı tecrübesi ile dolduran insanların, dolan ve taşmaya başlayan tecrübelerini etrafa saçmaları, yani öğretme isteği içinde olmaları olarak nitelerdi. Tabi, herkes bu yolda başarılı olmayabilirdi, ama tanıdığı Mert çok başarılı olacaktı.

Tekin, birbirine özenle zımbalanmış kâğıt destesini dosyadaki yerinden çıkardı. Kapak sayfasında “Mert’in Hikâyesi” yazıyordu. İlk sayfayı çevirerek okumaya başladı.

Bölüm 5: Mert'in Hikâyesi

Mert camdan dışarı bakarak içini çekti. Akşam trafiği her zamanki gibi Ataşehir yönünde TEM'i kilitlemişti. Bu işin içinden nasıl çıkacağını ve ne yapması gerektiğini daha ilk dakikadan itibaren çok iyi biliyordu. Ancak, onun zorlandığı konu insanları ikna etmektir. İnsanlara, aslında başta bir kere uğraşacakları, ama sonra hayatlarını ve iş günlerini inanılmaz şekilde kolaylaştıracak yöntemleri anlatmaya çalışmak ne kadar zordu? Sanki herkesin bir kişisel hesabı, alışkanlığı ve yenilikler karşılığında direnci vardı. Değişim zordu. Bunu onca yıllık iş hayatında defalarca tecrübe etmişti ve anlıyordu. Ama iş hayatındaki çoğu tanıdıkları sanki hiçbir şey net olarak görülmesin istiyordu. Soyuttan çok, somuta ilgi duyan birisi olarak bunu anlamakta hep zorlanıyordu. Aslında Mert'in yaşadığı en büyük sorun; kendisinin bir şirketin faaliyetlerini planlı, programlı, şeffaf ve net hale getirmesi alışkanlığı ile etrafındakilerin bu netliği göremeyişi veya görmek istemeyişinden kaynaklanıyordu. Herkes aslında işini bir şekilde planlı, doğru ve yeterli yaptığını sanıyordu. Ama önceden hazırlık yapmak, yola çıkmadan oturup haritaya bakmak ve ona göre bir program oluşturup, uygulamak Türk DNA'sının güçlü ve öncelikli taraflarından biri değildi. Ne zaman "Abi kervan yolda düzülür" lafını duysa tüyleri diken diken olurdu. Bu düşünceyle hareket edildiğinde iş, sadece güncel olarak gerekeni yapmak ve sürekli olarak yangın söndürmekten ibaret oluyordu. Yangın söndürmek için sürekli olarak çırpınmak, insanlarda çok çalışılıyormuş gibi bir his uyandırıyor ki, onun mantığına göre bu yanlıştı. Uzun vadeli düşünmek, geleceğe dönük plan yapmak genellikle kimsenin umurunda değildi. Çalıştığı şirketlerdeki genellikle şahit olduğu durum, çevresindekilerin nereye varmak istediği ile ilgili bir hayal ve hedefe dair herhangi bir düşüncelerinin olmamasıydı. Başka bir deyişle, tanıdığı iş adamlarının, sadece "para kazanmak", olarak ifade ettikleri bir amaç için çalıştıkları, ama bu "para kazanma" amacının yıllarca sürdürülebilir bir iş modeline dönüşmesi anlamında hiç gayret sarf etmemeleriydi. Türk DNA'sı uzun vadeli plan yapmayı da pek sevmezdi. Ne de olsa, "o zamana kadar kim öle kim kala?", "doğmamış çocuğa Strategos, InoTec, www.inotec.com.tr

don biçmek”, “dereleri görmeden paçaları sıvamak” vb gibi atasözleriyle büyütülmüştü Türk insanı. Önemli olan hep bugündü.

Fabrika kurulumu, nerdeyse 3,5 yıl olmuştu. Henüz hiç kâr ettiğine şahit olunamamıştı. Fabrikayı kuranlar hala kendilerini yatırımın geri dönüş sürecinde kabul ediyorlardı. Aslında bir ölçüde doğruluk payı vardı. Zira hala tezgahların borç ödemeleri devam ediyordu. Ama boyutuna ve cirosuna bakıldığında, gereğinden fazla olan çalışan sayısını, yapılan tezgâh yatırımlarının “fizibil” olabilmesi adına durmadan çalışma gerekliliğine rağmen, hala tek vardiya çalışmaya devam etmekteki ısrarı anlamak mümkün değildi. Böyle devam edildiğinde anlamlı bir maliyet yapısı yakalamalarına imkân yoktu. İşi yürütenler en basitinden “Beyaz yaka veya mavi yaka başına ne kadar satış ve üretim yapılıyor? Sektördeki diğer rakiplerle kıyaslandığında bu normal mi?” vb gibi soruları kendilerine sormadan hayatlarına devam ediyorlardı. Sürekli olarak harala gürele, imalat ve satış yapılmaya çalışılıyordu. Bu noktadan bakıldığında yatırımın bir gün geri dönmesi ve “başa baş” noktasına ulaşılması büyük ihtimalle hayal olacaktı.

Ana şirketin İstanbul’daki merkezi İzmir’deki bu fabrikada imal ettikleri ürünlerin muadillerinin yurt dışından ithalatını ve dağıtımını yaparak çok iyi para kazanmıştı. İki ortak, ithalatla işi sürdürürken, aynı ürünlerin jenerik modellerini de ufak çapta yerli olarak imal etmek amacıyla bu fabrikayı kurmuşlardı. Düşünceleri, devletin toplu ihale usulü alımlarında bu malzemelerin daha fiyat rekabetçi olabilecekleri ve dolayısıyla kendilerinin de yerli üreticiler olarak daha çok tercih edilecekleriydi.

Şirketin kurucusu Ediz ile Koray iki hekimdi. Lise arkadaşlıklarını üniversitede pekiştirmişler, daha sonra hekimlik için geldikleri İstanbul’da ticarete atılmışlardı. Sermayesiz ve al-sat yaparak başladıkları bu işte, 10 yıl içinde sektörlerinde hatırı sayılır ve saygın bir noktaya ulaşmışlar, bu fabrikayı da ticaret hayatlarının 8. Yılında kurmuşlardı. Ediz gerçekten üstün zekâlı, ancak insanlara güven sorunu olan, insan ilişkileri yerine, formüller, programlar, süreçlerle daha çok ilgili biriydi. Okumaya ve bilgiye çok meraklı, ilgilendiği her konuda detaya

inmeyi seven Ediz'in, insan ilişkisi eksiklerini, entelektüel olarak daha sığ; buna karşılık çok çalışkan, gayretli ve sempatik ilişkiler kurabilen Koray kapatıyordu. Ortaklardan birisi adeta beyin, diğeri ise adale gücünü sağlıyordu. Koray'ın çalışkanlığı bir yana, kendisini tamamen işine adanmış olduğunu söylemek mümkündü. Zamanının tümünü, işte ve iş dışında her zaman gerekli olan, müşterilerle sosyalleşme faaliyetlerinde harcıyordu. 1990'lı yıllarda iki ortak önlerine ithalatçılık ve temsilcilik anlamında çıkan fırsatları, çok iyi eğitilmiş oldukları için, sektörde "alaylı" adı verilen, dil bilmeyen ama açıkgozlulukları ile iş yürüten çoğunluğun arasından sıvırlarak iyi değerlendirmişlerdi. Devletin sağlık alanında yeni uygulamaya başlayacağı gelişmeleri de görerek, dışa bağımlı bir tedarik yerine, ithal ettikleri ürünlerin aynı zamanda jeneriklerinin yerli üretilmesi yönünde ilerlemişlerdi. İki ortak o dönemdeki devlet politikalarından hareketle kendi uzun vadeli stratejilerini yerli üretime ağırlık vermek olarak kurgulamışlarsa da devlet politikalarının bekledikleri yönde gelişmemesi nedeniyle işler istendiği gibi büyümemişti. Aslında o dönemin heyecanında acele verilmiş bir kararla bu işe girmek yerine, geniş bir akıl arama platformu oluşturmuş olsalar; kilit paydaşların katkılarını da sağlayarak doğru bir stratejik plan ve buna bağlı bir fizibilite analizi ile işe başlamış olsalar işler bu hale gelmeyecekti. Belki de yine aynı yatırım yapılacaktı, ama yatırımın evreleri, insan kaynakları istihdamı, fabrika binası seçimi vb çok fazla bileşen süreç içinde farklı dönemlerde ilerleyecekti. Bu maceraya girerken, gerek üretim bilgisi ve gerekse satış, pazarlama ve marka yaratma anlamında çok daha etkin yaklaşımlar sergilemenin yollarını en baştan doğru yöntem ve süreçlerle bulsalar iş bu noktaya gelmeyecekti. İş daha en başından yanlış boyutta ve sistemde kurmuşlardı. Kararlar daha çok duygu ve duyumlara göre alınmış, fabrika gereğinden büyük ve karmaşık bir yapıda oluşturulmuş, istihdam süreci ve politikaları belirgin olmadığı için kısa sürede gereğinden fazla işçi sayısına ulaşılmış, yine yanlış kararlar doğrultusunda tezgah sayısının ihtiyaçtan fazla olması nedeniyle hiç bir zaman 3 vardiyaya çıkılamamıştı. Hal böyle olunca da sürekli olarak, fazla mesai yapılmak zorunda kalınmış, bu da şirketin işçilik maliyetlerinin anormal derecede artmasına neden olmuştu. Aslen kolayca hayır diyemeyen kişiliği nedeniyle patronun bu özelliği istismar edilmiş, maliyet artışları ile sonuçlanan günlük kararların kontrolsüz olarak verilmesine neden olunmuştu. Bu arada ihracat için ataklar yapılmış, rekabetçi fiyatlar vermek zorunda kalınmış, bu da ürünün (aslında hesaplanamayan) üretim maliyetlerinin

altında kalan fiyatlarla iş alınması sonucunu doğurmuştu. Kısaca, çözüm için yapılan her hamle daha büyük dertlere yol açmıştı. Bu arada sürekli olarak para yiyen ve bir nakit kara deliğine dönüşen bu macera iki ortağın arasını açmaya başlamıştı. Ticaret-yoğun bir işten üretim-baskın bir işe doğru dönüşen şirket faaliyeti, mali yapısını yönetirken yeterince hızlı adapte olamamış, işin gerektirdiği hızda maliyet kontrol altyapısını kuramamıştı. Hal böyle olunca, üretilen ürünlerin fiili maliyetlerini hesaplamak bir yana, standart maliyet sistemine göre hesaplanmış bir ürün listesi dahi oluşturulamamıştı.

Üç yıl geride kalmış olmasına rağmen, fabrika üretim süreçleri her siparişi, sanki daha önce hiç o fabrikada üretilmemiş gibi, her defasında yeni baştan tekrar öğrenerek ürettiyordu. Üretim operasyonlarının standardizasyonuna, zaten bir türlü doğru hesaplanamayan üretim maliyetlerinin düşürülmesine, verimliliğin artırılması vb gibi konulara kafa yormak hiç kimsenin aklına gelmiyordu.

Fabrika İzmir’de kurulmuştu. İzmir adeta bu sektörün “Silikon Vadisi” gibiydi. 30 yıl önce İzmir’de bu alanda kurulan ilk işletmeden, daha sonra yine aynı şehirde 5 ayrı marka doğmuştu. Ancak öylesine kapalı ve neredeyse tamamen kendi içinden çoğalmış bir sektördü ki, aynı DNA, adeta bir akraba evliliği gibi oradan oraya taşınmıştı. Dolayısıyla sektörde var olan bilgi hep aynı kalmış, aynı kişiler firmalar arasında eski ve kısıtlı bilgilerini oradan oraya beraberlerinde taşımışlar, tüm oyuncular sadece birbirini taklit etmişlerdi. Hal böyle olunca, gününü kurtarmaya çalışan şirketler, sadece pazarın yıllık doğal büyüme hızı sayesinde ayakta kalabilmişlerdi. Bu beş şirketin de ürün kataloglarındaki ürünler neredeyse birbirinin aynısıydı. Doğal olarak hiçbir şirket, diğerine sürdürülebilir bir rekabet avantajı yaratamıyor, pazar şartlarında sürekli olarak birbirlerinin fiyatlarını kırarak varlıklarını sürdüreceklerini düşünüyorlardı. Bu fabrikalar, sadece iç pazarda fiyat konusunda birbirlerinin kuyusunu kazmakla yetinmemişler, aynı zamanda ihracat pazarında da rekabet edebilmek için fiyatları olabilecek en düşük seviyelere indirmişlerdi. Onların sayesinde ihracat müşterilerinde sektörün bıraktığı imaj, “Made in Turkey” dendiğinde “ucuz ürün” şeklinde özetlenebilirdi.

İki ortak, İzmir’de fabrikanın başına biri satış diğeri üretim kökenli olan ve bu “akraba evliliği” işletmelerden gelen iki yönetici seçmişlerdi. Mert, iş hayatında bu iki adam kadar ilginç iş yordamına sahip olan hiç kimseyi ne görmüş ne de tanımişti. Satıcı olan Hakkı’nın her yaklaşımı mutlaka içinde bir başka boyut ve niyet barındırırdı. Hakkı’yı çok dikkatle dinlemek ve onunla pazarlık yaparken işi çok iyi bilmek gerekirdi. Üretimden sorumlu olan Özgür ise, titiz, özenli ve herhangi bir tezgaha her türlü taklayı attırabilecek teknik yetkinlik düzeyinde, ama metod ve proses, süreç, plan, öngörü vb gibi sözcükleri ne duymak isteyen, ne de uygulanmasının yararlı olacağına inanan birisiydi. Zira bu tür konulara zaman ayıracak kadar lüksü olmadığına inanan gerçekten de meşgul birisiydi. Tabi bu meşguliyetinin arkasında yatan neden, aslında bu konulara önem vermemesinden de kaynaklanıyordu.

Satış kökenli Hakkı, fabrikanın Genel Müdürlük görevini de yürütüyordu. İşe henüz kısa pantolonlu bir çocukken Türkiye’nin bu konuda ilk fabrikasını kuran dayısının şirketinde çekirdekten başlamış, daha sonra oradan ayrılarak kendi rakip fabrikalarını kurmuş olan aynı şirketin eski çalışanlarının yanına geçmişti. Daha sonra, geçtiği rakip şirketten ayrılarak Ediz ve Koray’ın hem İzmir Bölge Müdürü, hem de bayisi olarak çalışmaya başlamıştı. Bu yeni kurulan fabrikada üretimin başındaki Özgür’le de de dayısının şirketinden tanışıyorlardı. Özgür de işi öğrendiği Ataman’ın dayısının şirketinden ayrılmış, bir başka üretim şirketine ortak olmuş, orada işler yürümeyince de yıllardır tanıdığı Hakkı ile yolları bu macerada kesişmişti. Özgür her anlamda kendini aşmak için çok çalışmış, öğrenmeye gayretli, oldukça da becerikli birisiydi. Ortaklar İstanbul’dan yönettikleri bu şirkette, devamlılık ve güven sağlamak için Hakkı’ya da hisse vermişler, Hakkı da üretim için tek çare olan Özgür’e gayri resmi olarak kendi hissesinden hisse vermişti.

İstanbul’da yaşayan ortaklar böylesine uzakta olan bir üretim tesisinin kendilerine getireceği ne finansal ne de yönetsel gereklerin boyutunu işin başında hiç bir şekilde öngörememişlerdi. Bu arada 3,5 yıldır kâr etmeyen fabrika, bu işe diğerinden çok daha kendini inanmış ve adanmış hisseden Ediz ile bir süre sonra bu işi bir baş belası ve nakit kâra deliği olarak gören Koray’ın da arasını açmaya Strategos, InoTec, www.inotec.com.tr

başlamıştı. Aslında her iki ortak da iyi niyetli, çok iyi eğitilmiş ve çok iyi ailelerin çocuklarıydılar. Her yönden birbirlerini tamamlıyorlar ve iyi anlaşıyorlardı. İzmir’de, (kendilerince) başına güvendikleri birilerini koydukları, ancak uzman gözü ile bakıldığında iyi ve modern işletmeciliğin gereği olan yönetim standartları yönünden başıboş bıraktıkları bu işletmeyi uzaktan yönetmenin zorluklarını yeni anlamaya başlamışlardı. Ancak ikisinden birinin İzmir’e yerleşmesi veya fabrikanın İstanbul’a taşınması söz konusu değildi. Yönetimsel ve denetimsel açıdan bakıldığında, başıboş olan bu fabrikada aslında, Ataman ve Halim kötü niyetli olsalar, kendi ceplerini doldurabilecek çok fazla faaliyet yürütebilirler, bu durumu İstanbul’daki ortaklar kolay kolay anlayamazlardı. Ama onlar da kötü niyetli insanlar değillerdi ve ellerinden geldiğince şirketi düze çıkarmak için çaba sarf ediyorlardı.

Ortaklara sorulsa, şirketleri için bir gelecek hayalleri olduğunu söylerlerdi. Bu hayali bir çırpıda “Şirketi, sektöründe gerçek ARGE tabanlı, özgün ürünler tasarlayan ve mükemmel üretim süreçleri ile maliyetlerini kontrol edebilen, önce Türkiye’nin en büyüğü ve en bilinen üreticisi, daha sonra da uluslararası bir üretici ve marka yapmak” olarak ifade edebilirlerdi. Ancak 3,5 yıl geçmesine rağmen böyle bir şirkete doğru gelişen şartlardan bahsetmek mümkün değildi. Zira ortada bu hayali somutlaştıracak adımların atılabilmesi için gerekli olan ne bir plan ne de bir girişim mevcuttu.

Öte yandan bu işten, para kaybederek ve başarısız olarak çıkmak da ortaklar için inanılmaz gurur kırıcı ve sektör içinde itibar kaybına yol açacak bir durumdu. Tek çareleri vardı; “nakit kara deliği” haline dönüşmüş olan bu işletmede; satışları arttırmak ve nakit yaratarak 3,5 yıldır sürekli olarak ana şirketin sırtına yük olan bu fabrikayı kendi ayakları üzerinde duracak hale getirmek. Ancak, ilk başta kulağa çok hoş ve anlamlı gelen bu çözüm kendi içinde çok sayıda yan etki barındırıyordu. Diğer taraftan hiç kimse, satışları arttırmaya yönelik alınacak önlemlerin beraberinde getireceği büyük işletme sermayesi ihtiyacının tam olarak farkında değildi. Satışları arttırmak için biraz işletme yönetimi bilen birisinin ortaya koyabileceği belli başlı uygulamalar vardı. Fiyatları arttırmak; mevcut müşterilerin dışında yeni müşteriler aramak, dağıtım ağını genişleterek yeni bayiler/müşteriler bulmak, çok iyi bir bölge satış yönetimi sistemi kurarak ve işe satıcılar olarak son

kullanıcıya doğrudan satış yapmak... Bunları yaparken, aynı zamanda bayilerle iletişimi kuvvetlendirmek ve böylece onlar üzerinden pazardan bilgi toplayarak, pazarın yeni eğilimleri ve tercihlerine göre hızla yeni ürünler çıkartmaya çalışmak gerekirdi.

Ortakların daha en baştan itibaren bir stratejik düşünme ve planlama süreçleri olsa, hatta bunu bir kenara bırakalım en azından her yıl şirketin tüm paydaşları ile birlikte sadece 2 gün kampa girip oldukça basit bir stratejik operasyon planı ve bütçesi yapmayı bilseler ve böylece gelecekte atılacak adımları stratejik olarak öncelik sırasına koysalar, geçen 3,5 yılı hem satış ve hem de üretim verimliliği yönünden çok daha etkin ve finansal olarak çok daha az sıkıntılı geçireceklerdi.

İçinde bulunulan durumda satış yaparak daha da büyümek demek, sektörün çok büyük problemi olan alacak vadesi nedeni ile zaten sıkıntı yaratan mevcut kısa vadeli kredileri büyütme demekti. Tahsilat vadelerinin neredeyse bir, hatta bazı çok kilit son müşterilerde iki yıla kadar varan uzunluğu şirketi, tamamen bayiler kanalı ile satış yapıp çek ve senet üretmek ve bu evrakları da, bankada kredi olarak kullanmak zorunda bırakıyordu. Aslında fabrika, ürünlerini devlete doğrudan satabilse ve hızla tahsil edebilse, finansal sorunları bu boyutlarda olmayacaktı. Çek yaratmak için bayilere yapılan satışlarda mecburen büyük iskontolar yapmak, rekabet arttıkça da bu iskontoların oranını arttırmak zorunda kalınıyordu. Bu döngü şirketin net satış hasılatını düşürüyor, sürekli olarak kullanılmak zorunda kalınan kredilerin bitmek tükenmek bilmeyen faizleri de şirketin net kârlılığına engel oluyordu. Özetle, böylesine bir sarmal içinde büyümek demek, mevcut borç üzerine daha çok borçlanmak demekti. Tüm nakit kaynaklar sürekli olarak borç ödemeye harcanıyordu. Şirketin tüm nakit tezgahların ödemesine, üretim ve satış genel giderlerine, satış yapmak için zorunlu olarak oluşturulması gereken ürün stokunun finansmanına ve alacaklara bağlanıyordu. Fabrikada üretim planlama sorunu bir türlü çözülemediği için de, yok satmamak için raflardaki stok miktarları haddinden fazla artmıştı. Problemlerin çözümü, sürekli başka problemler doğuyordu.

Bütün bu konuların yanında şirketin en büyük sorunlarından birisi belirgin bir şirket kültürünün olmamasıydı. Çalışan kimsenin aidiyet duygusu yoktu. Kimse birbiri ile çalışmaya alışmamıştı. Tezgâh operatörleri, polisajcılar, kısaca ve özetle mesleğinin tanımı “cı” diyen biten tüm ekip üyeleri, “bugün buradayız, yarın başka yerde” mantığıyla çalışıyorlardı. Aslında ürettikleri ürünler insan sağlığında kullanılan çok önemli ve hassas ürünlerdi. Böylesine önemli bir sağlık sorununa çözüm üreten bir zincirin halkaları olarak yaptıkları bu işten farklı bir anlam bulmaları ve gurur duymaları gerekirdi. Ancak geçen 3,5 yılda aynı sektörün farklı şirketlerinden toplanan bu grupta ne şirkete aidiyet, ne de bir takım ve birlik olma olgusu gelişmişti.

Mert, çalışmaktan hiç yılmazdı. Hele ortada çözülmesi gereken sorunlar ve bunların çözümüne engel olan unsurlar varsa, keyfinden yerinde duramazdı. Böyle dertli ortamlara bayılırdı. Her zaman mutlaka ve fazlasıyla gerekeni ve doğruyu kimin çıkarına ters gelirse gelsin yapmayı, mesleğinin namusu gereği olarak görürdü. Onun için neşesi yerindeydi. Mutlaka bu iş, tam da istediği ve kurguladığı gibi düze çıkacaktı. Bu düze çıkışa da kimse engel olamayacaktı.

Mert İzmir’e ilk geldiğinde, fabrikada her yıl düzenlenen pikniğe denk gelmiş ve orada ilk kez tüm ekiple tanışmıştı. Tanıştığı isimleri hatırlamak için kart istemişti, ama fabrikada çalışan mavi yakalıların kartları yoktu. Bu nedenle kart bastırmayı önermişti. Mert’in bu önerisini yadırgamışlardı. “Mavi yakalıların kartı mı olurmuş?” diye düşünmüşlerdi. Her işçinin sosyal yaşamında gereğinde kullanacağı ve gururla taşıyacağı bir iş kartı olması Hakkı’ya da çok radikal bir fikir gibi gelmişti. Mert ise bu kadar basit bir uygulamanın bile şirkete olan aidiyeti arttıracığını düşünüyordu, ama ondan zaten geldiği andan itibaren aslında pek hoşlanmayan Hakkı; “Abi onlara kart değil, para verelim” falan diye bir şeyler gevelemişti. Zam yapmak, mavi yaka ile gündelik iletişim kuran yöneticilerin çalışanlarının gönüllerini ve saygılarını kazanmak için sevdikleri bir yöntemdi. Mavi yakalıların ücretlerinden memnun olmadıkları doğrudu, ama sabit ücretlerine katkıda bulunmak için en azından performansa bağlı değişken bir ödüllendirme sistemi ile bu sorun çözülebilirdi. Ancak mevcut kültür içinde kimse kendi rahatını kaçırarak böyle işlerle uğraşmak istemiyordu.

Günler geçtikçe Mert, her ne kadar tam anlamı ile bir hayat adamı olsa da bu ilginç takımın arasında kendisini, yaşlılığında Anadolu’da pavyona düşmüş, bir zamanların çok ünlü ve saygın sanatçıları gibi hissediyordu. Düzgün bir bütçe, iş planı ve programının olmaması, maliyet muhasebesinin yokluğu, ve böylece ürün maliyetlerinin bilinmemesi, brüt karın nakit akışı ile olan ilgisinin bir türlü farkında olamamak, tüm tedarikin bir öngörüye bağlanması ve mal alınan tedarikçilere yıllık rakamlar verebilmek ve böylece toplu ve ucuz hammadde alabilmek, akla esen her dakika finanstan fabrikanın para istemesi, sanki bankaymış gibi tüm çalışanlara her istedikleri an avans verilmesi... kısacası her şey Mert’e göre tamamen bir kaos düzeni içinde yapılmıştı. Daha da kötüsü yönetim ekibi, daha iyisini bilmediklerinden bu yapıdan memnun ve mutluydular. Ürünleri bir şekilde üretmeyi ve satmayı başarmışlardı. Bunun dışında rekabetçi dünyada bir şirketin sürdürülebilir biçimde başarılı olması ve büyümesi için gerekli olan modern işletme becerilerinin farkında değildiler. Bu becerilerden de gerek eğitimleri, gerekse de bu güne kadarki tecrübeleri nedeniyle haberleri yoktu. Her şey mevcut durumdaki gibi ilerlerse en geç iki yıl içinde duvara toslayacaklarının (Ediz dışında) farkında dahi değildiler. İşletme nakit yaratamadığı için İstanbul’daki ana şirket her ay sürekli olarak fabrikayı sübvansede ediyor olmasa mevcut yapının ayakta kalması mümkün görünmüyordu.

Özetle aslında ne maliyetlerini biliyorlar; (doğal olarak) ne “etkin” maliyetle üretebiliyorlar; ne de etkin bir şekilde satış yapabiliyorlardı. Satışa destek veren ve satışın her anlamda stratejik biçimde yapılmasını ve gerçekleşmesini sağlayacak bir pazarlama ekibi yoktu. Bu kısaca şu demekti: Kimse şirkette; -İstanbul’daki ana yapı da dahil- pazarlama nedir, ne yapar, işlevi ve önemi nedir, farkında değildi. Pazarda, zaten sadece pazarın orada olmasından kaynaklı doğal bir talep vardı ve bunun tam boyutunu da bilmiyorlardı. Ortada mevcut olan bu talebe yönelik bir şeyler üretiliyor ve satılıyordu. Bütün bunların yanında ölçek ekonomisinin yakalanabilmesi için ihracata girilmişti. Bu ihracat mantığı sebebiyle girdilerinin % 70’e yakını dövizle bağlı olan fabrikanın açık pozisyonunu kapatabilmesi ve ihracat tahsilâtının iç pazardan daha kısa vadeli olacağı beklentisi ile ihracata verilen fiyatlar önemsenmemiş, “daha çok üretelim maliyetimiz düşsün, döviz geliri olsun da nasıl olursa olsun” diyerek ihracat seferberliği başlatılmıştı. Bu seferberlik sonucu, aslında çok daha yüksek fiyatlara

mal satılabilecek iç pazara ayrılan kaynaklar ihracata yönelmiş; sonunda ne iç pazara ne de ihracata doğru dürüst ürün ve hizmet verilebilmişti. İhracat hareketinin olumsuz sonuçlarını gören Hakkı, tam bir ihracat düşmanı olmuştu. Hatta şirket ortağı olan Hakkı için ihracat baş düşmandı. İngiltere’de kurulmuş olan “marka şirketine” ihracat için istihdam edilen İngiliz vatandaşı tam bir başarısızlık örneği olmuş, geliştirmesi beklenen hiç bir pazarı düzgün şekilde geliştiremeyerek ihracatı büyük bir sorun haline getirmişti. Ayrıca bu şirkete maliyetinden ihracat yapıldığı ve ihracat karı yurt dışındaki şirketin finansmanı için orada bırakıldığından, Hakkı bu işten ortak olarak hiçbir kazancı olmadığını düşünüyordu.

Mert bütün bu gördüklerinden sonra önceliğini, fabrikadaki bu bitmek tükenmek bilmeyen nakit kanamasını durdurmaya vermişti. Ancak harekete geçebilmek için gerekli olan hiç bir veriye hâkimiyeti yoktu. Üstelik Mert’in İstanbul’daki ana şirkete katılmasından çok kısa bir süre sonra iki ortak aniden gelişen olaylar neticesinde ortaklıktan ayrılmaya karar vermişlerdi. Bu hareket tam bir delilikti. İzmir’deki işletmenin İstanbul’daki ana şirketin desteği ve kredilere kefaleti olmadan ayakta durabilmesi, ancak şirketin mevcut boyutundan çok daha küçülecek şekilde tamamen yeniden yapılanması ile gerçekleşebilirdi ki, bu bile şüpheliydi. Ediz kararından vazgeçmeyecek gibi görünüyordu. Yılların dostluğunun ve ortaklığının sonuna gelinmişti. Mevcut yapıda iki tane temsilcilik ve ithalat şirketi, İzmir’deki yerli üretici fabrika ve İngiltere’de çok yeni kurulmuş ve giderleri tamamen fabrikanın üzerinde fazladan yük olan ihracat şirketi vardı. Özetle yapı dört tane tüzel kişilikten oluşan bir gruptu. Bütün bu yapı içinde, İstanbul’daki temsilcilik ve ithalat şirketlerinden sadece birisi para kazanabiliyordu. Ayrılıştta, o para kazanan ve grubun cirosunun %90’nını yapan şirket Koray’a kalmıştı. Koray da, Ediz’e aldığı üç şirketle, kendisine sattığı iş yapan şirketin hisselerinin arasındaki değer farkını ödemişti. Mert de dâhil olmak üzere Ediz’in bu kararını hiç kimse desteklememişti. Fabrikanın durumu ortadaydı. Diğer ithalat ve temsilcilik şirketi adeta atıl durumdaydı. Bu şirketi uyandırmak ve harekete geçirmek için büyük yatırım yapılması gerekiyordu. İngiltere’de kurulan şirketin ise hali tam içler acısıydı. Şirket kurulmuş, ancak faaliyete geçmek için gereken kalite dokümantasyonunu henüz tamamlanmıştı. Henüz hiç bir fatura

kesmemiş şirketin iki üst düzey yöneticisiyle, bir sekreter ve bir depo görevlisinin maaşları her ay fabrika kasasından gönderiliyordu.

Mert aslında böyle sorunlu işlere bayılırdı. Çocukken balık tutmaktan çok teknede karışan oltaları çözmek için çıkardı balığa. Ediz ayrılık kararını verip durumu Mert'e açıkladıktan sonra, "Benimle gelir misin?" diye sormuştu. Mert ise bu ayrılığın olmaması için akılcı formüller üretmeyi tercih etmiş ve uzun süre çabalamıştı. 22 yılını "Sarmaşık Ligi" olarak adlandırılan şirketler kategorisi sıralamasında bulunan Amerikan şirketlerinde geçiren ve profesyonel iş yaşamından edindiği tecrübeler sayesinde, çok temel bir kaç rakamı bir araya getirip, anlatılan hikâyelerle birleştirebilen Mert hangi kararın verilmesi gerektiğini çok iyi görebiliyordu. Ancak Ediz, aşırı inatçı bir doğaya sahip olmasının yanında dâhilik derecesinde zeki birisiydi. Kendisi içten benimsemiş olmasa bile çevresindekileri aslında olmayan ve olamayacak pembe bir tabloya inandırma konusunda çok ikna ediciydi. Ediz ne olursa olsun işlerin bir şekilde hep olumlu gideceğini düşünürdü. Şirketinin borcu yıllık cirosu kadar olduğunda, bilançodaki alacaklarının önemli bir kısmı batık olduğunda, hatta stoklarının neredeyse üçte birinden fazlası modası geçmiş ürünlerle dolduğunda bile moralini hiç bozmamıştı. Onun için her durumun, mutlaka açıklanabilecek rasyonel bir nedeni ve çözümü vardı. Bilgisizlik, plansızlık, apaçık beceriksizlikten başka, kötü giden işler için her türlü yaratıcı neden onun için geçerliydi. Mert ise, çok farklıydı. Tüm iş yaşamı boyunca elde ettiği tecrübesi nedeniyle, rakamlara dayalı analizler ışığında stratejik alternatifler üretir, ortak akıl platformları oluşturup, tüm paydaşların fikirlerini alarak planlar doğrultusunda hareket ederdi. Görmediğine inanmaz, planlamadan hareket etmez, alınan kararları uygulamada çok sıkı takip ederdi. Mert stratejik kararlarını verirken en önemli unsur olarak bunları uygulamada hayata geçirecek insan kaynağını odak noktasına yerleştirirdi. Ona göre sağlıklı büyüyen bir organizasyonun elde edilebilmesi için yetkin ve motive bir insan kaynağına sahip olunması ön şarttı. Genç yaşına karşın yöneticilere güvenilen, en karmaşık işlerin bile delege edilerek, yanlışların tamamının öğrenme bedeli olarak görüldüğü şirketlerde çalışması nedeniyle bu kültürü özümsemişti.

Daha en baştan insanlara güvenmeyi tercih ederdi. Çünkü aslında şirketin doğru yapılanması sağlanırsa, etkili bir stratejik yönetim süreci kurulursa, doğru insanlarla zaten sistem çalışırdı ve böylece insanlara bağlı hatalar çok alt düzeylere indirgenirdi. Ayrıca önemli olan bir diğer nokta da, işe alım için seçim sürecinde acele etmemek ve titiz olmaktı. İş baştan doğru yapar ve doğru insanı seçerseniz ilerde onu değiştirmekle zaman harcamazdınız. Mert, her zaman doğru kişilik yapısını tespit etmeye yönelik testleri kullanır, işe alınacak kişinin akademik ve profesyonel geçmişine de önem verirdi. Onun için en önemli nitelik karakterdi. Bu şekilde ince eleyip sık dokuyarak işe aldığı insanlarla ilgili sorunlar olduğunda da, ilk tercihi işten çıkartmak değildi. Bir görevde başarısız olan birinin başka bir görevde yıldız gibi parladığını sıklıkla deneyimlemişti.

Mert'in tüm çabalarına rağmen, Ediz verdiği karardan dönmemişti. Yapılan hisse alışverişi sonunda Ediz'in eline geçen nakit para ile eğer alınan şirketlerle ilgili hiç bir şeyi hemen değiştiremezlerse, önlerinde batmaktan başka bir seçenek kalmamıştı. Çok basit bir hesaplama; fabrikanın İstanbul'daki ithalat ve İngiltere'deki ihracat şirketinin yılsonuna kadar giderleri toplamı 2.7 milyon USD'di ve ellerinde sadece 800 bin USD nakit kalmıştı. Aldıkları şirketlerin yıl sonuna kadar beklenen ciroları ile yaratacakları nakit ve eldeki nakit toplandığında, önlerinde batmak için sadece 7 aylarının kaldığını hesaplıyorlardı. Söz konusu para fabrikanın 4 aylık genel giderlerine ancak yeterdi. Aslında batış o kadar kaçınılmazdı ki, zamanında işe aldığı iki finansçıdan birisi bile, Ediz'in ısrarına rağmen onunla devam etmeyi tercih etmemişti. İşlerini iyi bilen finansçılar Tunga'nın bu yeni macerasında yer almayı reddederek konforlarını, ne olacağı belirsiz bir macera için riske atmamışlardı. Her ikisi de şirketlerin finans dengelerinin ve nakit yaratma kapasitelerinin son derece farkındaydılar. Mert için ise fazla seçenek yoktu. Her zaman Ediz ile Koray'dan daha samimiydi. Ayrıca Ediz'in bu ayrılıkta haksızlığa uğradığına, kendi büyük emekleri ile kurduğu yapıdan sudan nedenlerle dışlandığına yürekten inanıyordu. Yatılı okulda iliklerine kadar işleyen, arkadaşlarını yüz üstü bırakmama güdüsü bura da devreye girmiş, arkadaşına bağlı kalmayı tercih etmişti.

Sonuçta ayrılık esnasında Ediz'in yanında Mert, İzmir'deki fabrikanın müdürleri, finansla ilgilenen Neşe ve her işe koşan Oya'dan başkası kalmamıştı.

Ediz, Hakkı, Neşe ve Oya şirketten ayrılırken aldıkları server ve şirketlerin dosyaları ile 2005 yılı başında Levent'teki bir otelde kiraladıkları toplantı odasında çalışmaya başladılar. Fabrika Müdürü Hakkı, sık sık İstanbul'a geliyordu. Üretimden sorumlu Özgür ise İzmir'de çalışmaya devam ediyordu. İlk bir kaç hafta ofis aramak ve ayrılıktan kalan ayrıntılara çözüm üretmekle geçti. Vakit, her geçen gün daralıyor ve eldeki nakit eriyordu. Fabrika Müdürü Hakkı, yaratıcı ticari çözümler bulmakta inanılmaz beceriliydi. Banka ilişkileri, krediler, kredi için kullanılacak çek ve senet yaratma konularında üstüne yoktu. Hakkı fabrika stoğunu ve alacak durumunu ezbere takip ediyor, tüm müşterilerle düzenli ilişki sağlıyordu. Mert'in ise çözüm yaratması için alışkanlıkları gereği, önce kendilerini etkileyen tüm faktörleri analiz etmesi gerekiyordu. İş yaşamının, aslında tam bir satranç tahtası olduğunu iyi biliyor, bu özelliğinin doğal sonucu olarak Ediz'le tam bir uyum içinde hareket edebiliyordu. Ediz, tüm kararları alırken mutlaka tartışmak ve ikna olmak isterdi. Her ikisi de acele ve iyice düşünmeden, önü ve arkası hesaplanmadan yapılan bir hamlenin daha sonra tamiri zor başka durumları ortaya çıkaracağını iyi biliyorlardı. Ancak içinde bulundukları şartlarda çok ince bir çizgide yürüyorlardı. Hem zamanları daralmış, hem de düzlüğe çıkabilmek için gerekli kaynakları tükenmişti.

Alınan 3 şirketin arasında fabrika en önemli olanıydı. Her şey orada başlayıp orada bitiyordu. Ancak fabrikanın düzelmesi ile düzlüğe çıkabileceklerini kabul ediyorlardı. Aynı zamanda İngiltere'de kurdukları şirketin de geleceği fabrikaya bağlıydı. Ediz'in ilk başta almaya hiç sıcak bakmadığı ithalat ve mümessillik şirketinin aktivitelerinin çok kısıtlı olması nedeniyle en kısa zamanda pazarda satılabilecek malları ithal ederek işe koyulması gerekiyordu. Neredeyse hiç bir aktivesi olmayan ticaret şirketini harekete geçirmek, en azından yanlış yapılanmış fabrikayı düzeltmekten daha kolaydı. Bu düşüncelerle Hakkı fabrika ve ithalat şirketinin satışına odaklanırken, Mert'de en kısa zamanda bir finansçı bulmak görevini üstlenmişti. Ediz, Hakkı ve Mert bir yönetim ofisi oluşturarak görev paylaşımı yapıp, koordinasyon içinde çalışmaya başlamışlardı.

Fabrikanın sorunları çok fazlaydı. Üretim operasyonlarında zorunlu olması gereken basit kalite standartları dışında, yaygın olarak kullanılan hiç bir ek operasyonel mükemmellik süreci uygulanmıyordu. Ama bundan daha da kötüsü, fabrikada çalışan hiç kimse bir üretim faaliyetinin aslında bütün bir tedarik zincirinin sadece bir parçası olduğunu algılamıyordu. Fabrika adeta bir adadaydı ve tamamen izole bir yapı halinde hareket ediyordu. Satış biriminin pazara yönelik tahminleri hesaplayarak, fabrikanın üretimini yönlendirecek her hangi bir süreç altyapısı yerleştirilmemişti. Böyle bir yapıda, doğal olarak üretim planlaması sürekli olarak sapıyor, bu durum da birbiri ile beraber satılması gereken komponentlerin bileşenlerinin eksik üretilmesine neden olarak satışın yapılamaz hale gelmesine sebep oluyordu. Doğal olarak nakit akışı olumsuz etkileniyor, bu şekilde tahsilâtların uzaması nedeniyle tedarikçiye zamanında ödeme yapılamaz hale geliniyordu. Yetmezmiş gibi hammadde temininde de gecikmelere neden oluyor ve haliyle üretim planlaması etkin işleyemez hale geliyordu. Özetle içinde bulunulan durum tam bir kısır döngüydü.

Bütün bunlara ek olarak, fabrikada maliyet muhasebesi anlayışı ve düzgün bir maliyet hesaplaması için gereken donanım altyapısı olmadığından üretim maliyetleri kontrol edilemiyordu. Rutin olarak üretilen ürünler için üretim süreci akışları tanımlanmamış, her seferinde o günkü tezgâh doluluk durumuna göre karar veriliyordu. Dolayısı ile önceden planlama yapılmadığı için hazırlık yapmaya süre kalmıyor bu da tezgâh ve aparat ayar sürelerinin uzamasına neden oluyordu. Üstüne üstlük bir ürün tezgâhlara yüklenip üretilmeye başlanmışken, satıştan aniden ortaya çıkan bir taleple üretim durdurulup yeni bir ayarla acil talebin üretilmesine geçiliyordu. Hal böyle olunca aşırı verimsiz çalışan fabrika sürekli olarak fazla mesai yapmak zorunda kalıyordu. Diğer taraftan en başında yani fabrika kurulurken, bu üretimin akış mantığı ve sürecine uygun bir bina seçilmemişti. Tezgâhlar alt katta, Polisaj 3. katta, Polisaj Sonrası Yıkama Prosesi 2. katta, Markalama ve Temiz Oda ise binada bambaşka bir yerde yer alıyordu. Bu çok katlı fabrikada ürünler kasaların içinde gün boyunca oradan oraya seyahat edip duruyorlardı. Bir sonraki operasyona gitmesi gereken bir kasa ortaya bırakılıyor, unutuluyor ve bu yarı mamuller sahiplenilmediği için de normalde 3

dakikada varması gereken asıl yerine ancak 3 gün sonra ulaşabiliyordu. Normal olarak 12 dakikada üretilebilecek bir ürün, ideal imalat süreci ve ideal aparatlar Ar-Ge birimi tarafından önceden hazırlanmadığı için ancak 45 dakikada üretilabiliyordu. Diğer taraftan bu alanda da herhangi bir geliştirme ve iyileştirme çalışması yapılması ihtiyacı ufukta görünmüyordu. Özetle üretim yönetimi günümüzün modern ve etkin yönetilen işletmelerinde oluşan standartlardan uzak, verimsiz, gereğinden fazla mavi yaka ve tezgâh ile sürdürülmeye çalışılıyordu. Üretimle ilgili çıkan problemlerin ve tüm dar boğazların büyük bir bölümüne karşılık izlenen temel strateji; ya işe yeni mavi yaka alınması ya da yeni tezgâh satın alınarak çözülmesi şeklinde özetlenebilirdi. Fabrika üretim süreçlerindeki en büyük problemlerden birisi de bazı manüel operasyonların ciddi dar boğaz oluşturmasıydı. Örneğin ürünler polisaj operasyonu önünde yığılıyor; bazen polisaj haftanın üç günü çok yoğun çalışırken, geriye kalan iki gün boş durabiliyordu.

Fabrikanın ürettiği her ürünün bir bütün halinde kullanılması için en az 4 ana komponenti vardı. Bu komponentlerin her birinin de küçükten büyüğe en az 6 - 7 boy ölçüsü vardı. Böylece bir ürünün tam olarak satılabilmesi için 4 temel komponentin her birinden 7 ölçü yapmak gerekiyordu. Dahası örneğin, “çivi” tabir edilen ve kırıklarda kullanılan bir implantın, hem boy hem de çap olarak 12 ve vidalarının 18 ölçüsü vardı. Bütün bu stok kodları çok bilinçli ve planlı stok yönetimi gerektiriyor, ancak ortada bir ERP sistemi olmadığı için de tüm sistem Excel tablolarıyla yönetilmeye çalışılıyordu. Hal böyle olunca da süreçlerin her birinde arka arkaya sorunlar yaşanıyordu.

Ortaklar fabrikayı kurarken, biz bu üretim işini de öğrenelim, “Fabrika orada tıngırdasın. Malum, burası Türkiye, yarın dolar uzaya çıkar, ithalat sıkıntıya girerse biz de aç kalmayalım. Yıllardır ithal ettiğimiz bu ürünleri de ufaktan Türkiye’de yapalım...” gibi bir yemek masası hayalinden hareket etmişlerdi. Bu “vizyon”la kurulan operasyon, 2 yılda 67 kişiyi işe almış, ve fark edilmeden atölyeden bir fabrikaya dönüşmüştü. İlk yılın sonunda bu sayı 50’ye kadar inmesine rağmen, giden 17 kişinin yokluğu hiç hissedilmemişti.

Aslında ortaklar o güne kadar kazandıkları para ile çok anlamlı ve ulvi bir maceraya yelken açmışlardı. Başta petrol olmak üzere ve diğer tüm enerji kaynakları kısıtlı olan Türkiye'nin tek çıkışı ve en büyük zenginliği girişimcilerdi. Kaynakları hep kıt olmuş bu ülkenin, döviz kazandıracak, aş ve iş sağlayacak, "deli cesaretli" girişimcilere ihtiyacı vardı. İki ortak aslında bankadaki birikimleri ile oldukça rahat bir hayat yaşayabilir, keyiflerine bakar, tezgâh alacaklarına spor arabalara ve teknelere binebilirlerdi. Ama rahat durmamışlardı, daha doğrusu rahat batmıştı işte! Ediz'in en büyük keyfi, yeni tezgâh almak ve fabrikasının yepyeni tezgâhlarla dolduğunu görmektir. Nasıl olsa iş büyüyecekti. Tüm kazandıkları paraları bu işe yatırmışlardı. Daha işin başında hata yapmışlar, işlerine stratejik olarak tepeden bakmadan işin derinliklerine dalmışlardı. Daha sonra da üretimin heyecanı ile bu işin üretim, finans, pazarlama, insan kaynağı, satış, tedarik zinciri yönetimi gereklerini bilmeden işi el yordamı ile yönetmeye çalışmışlardı. Aslında atladıkları en önemli noktalardan birisi bu işe yerli üretim sevdasıyla girerken, elektriği Bulgaristan'dan, tezgâhları Japonya'dan, tezgâh takımlarını Almanya'dan ve ham maddeyi de Amerika'dan tedarik ederek tüm üretim girdilerinin yaklaşık %70'inin ithalata ve dolayısı ile kur risklerine açık olacağını umursamayışlarıydı. Çünkü ürünlerini dövize endeksli satıyorlardı. Bu konu ileriki dönemlerde ödemelerin TL'ye dönmesi ile büyük sıkıntı yaratacaktı.

İş kurarken detaylı bir stratejik planlama yapmadıkları için adeta farkında olmadan arabayı atın önüne koymuşlardı. Daha işe başlarken ürün veya üretim stratejisini belirlemeye yönelik bir çalışma yapmamışlardı. Eğer oyunu kurallarına göre oynamış olsalardı, daha yatırım yapmadan, hangi ürünleri yapmaları konusunda çok sağlam ve net bir analiz yapabilirlerdi. Böylece bu ürünleri üretmek için gereken donanım alt yapısını (makine ve teçhizat), üretim tesisi alt yapısını, gerekli insan kaynağı ve yetkinliklerini, üretimde ihtiyaç duyulacak bilgiyi ve ürünlerin üzerine konulacağı markanın müşteri ve diğer paydaşlar nezdinde nasıl algılanacağını çok net olarak tanımlayabilirlerdi. Bütün bunlar olması gereken şekilde yapılmadan ve üstüne üstlük pazarın boyutunu net olarak bilmeden, diğer rakip üreticilerin kopyası bir üretim altyapısı oluşturmuşlardı. Şirket bu oyuna yeni giren üretici olarak kendisine özgü, Ar-Ge bazlı ve rekabet

avantajı yaratacak ürünler yerine, diğer yerli üreticilerde ne varsa aynısını kopyalamayı tercih etmişti. Üstüne üstlük diğer fabrikalarda mevcut olan, 20 - 30 yıllık üretim bilgi birikimine de sahip değillerdi. Ortaklar, üretimle ilgili hiç bir tecrübe ve "Know-How" olmayan, sadece bu işin satışını ve ürünleri bilen girişimcilerdi. "Know-How" yerine "Know-Who" sayesinde bu yapıyı kurmuşlar ama üretimde buldukları ortaklar ve seçtikleri yöneticilerle, aslında futbolu sokaklarda öğrenmiş ve bir sistem ve alt yapı tezgâhından geçmeden oldukça kapsamlı ve büyük bir işe girişmişlerdi.

Mert'in ise bildiği ve yıllardır öğrendiği tek bir yaklaşım vardı; o da her işte ve işletmede net bir Stratejik Planın var olması zorunluluğuydu. Bu unsur olmadan hiç bir başarı uzun vadede sürdürülemezdi. Yıllar boyunca başarıyla büyüyen şirketlerin bir zaman sonra, aniden küçüldüğünü ve hatta yok olduklarını görmüştü. Bu yok olan şirketlerle birlikte bu ülkenin kısıtlı kaynakları da yok oluyor, insanlar işsiz kalıyordu. Ancak çalıştığı devasa Amerikan şirketleri, her işlerini belirli prensipler doğrultusunda yürüterek, sürekli ve sürdürülebilir biçimde bir sürü farklı coğrafya ve kültürde aynı işi ve iş modelini uygulayarak büyüyorlardı. Türkiye'de Cumhuriyetin kuruluşundan önce var olan ve bugün asırlık olan çok az şirket vardı. Kurukahveci Mehmed Efendi, Ali Muhiddin Hacı Bekir ve İskender Kebapçısı gibi yüzyıllık şirketler çok nadirken, Mert'in çalıştığı şirketler sırasıyla 1886, 1902 ve 1931 yıllarında kurulmuşlardı. Bunlar, en eskisi 128 ve en yenisi 83 yıldır var olan ve sürekli olarak büyüyen şirketlerdi.

Amerika'da okurken ve daha sonra çalıştığı dünya devi şirketlerde Türk insanının ne zihinsel ne sosyal kapasite ne de karakter yönünden kimseden bir eksikliği olmadığını görmüştü. Ancak yine ABD'de ilk iş yaşamına başladığı şirkette, öncelikle planlama yapılmadan ve üzerinde iyice düşünülmeden insanların işe alınmadığını görmüştü. Kimse "kervanı yolda düzmüyordu", böyle bir özdeyişleri de yoktu. İlâveten, bu şirketlerde tüm birimler arasında iletişim had safhadaydı. Tüm çalışanlar kendilerini zincirin bir parçası olarak görüyor ve bu sistemde kendi rollerinin ve diğerlerinin rollerinin birbirine bağlı olduğunu anlıyorlardı. Kişisel yaklaşımlar, kaprisler ve ihtiyaçlar hiç bir zaman şirketin çıkarları üzerinde değildi. "Şirket Vatandaşı" olmak gibi bir olguya ve anlayışa sahiptiler. Bireysel Stratejos, InoTec, www.inotec.com.tr

oynamıyorlar, ritmik ve düzenli bir biçimde etkin toplantılar yapıyorlardı. Bu toplantıları vakit kaybı görmüyorlar ya da yapılan sunumları ve anlatılanları, “tribünlere oynamak” olarak algılamıyorlardı. Tüm bu şirketlerde belirgin ve sürekli bir biçimde uygulanan bir “Yönetim Döngüsü” vardı. Plan; Bütçe; Uygulama; Gözden Geçirme; Revize Plan; Bütçe, Uygulama şeklinde özetlenecek bu döngü sadakat, adanmışlık ve büyük bir disiplinle sürekli halde uygulanarak bu şirketlerin yaşam şekli haline gelmişti.

Yeni kurulan şirkette Hakkı, hem ithalat hem de üretim kaynaklı ürünlerin satışını yaparken, Mert fabrikasının düzeltilmesi görevini üzerine almıştı. Bu görevi İstanbul’dan uzaktan kumandayla yürütmesi mümkün değildi. Bütün kıt kaynaklara rağmen fabrikaya yakın bir yerde bir lojman kiraladı ve her haftanın üç gününü İzmir’de geçirmeye başladı. Onun için insan kalitesi ve yetkinlikleri her şeyden önde geldiğinden hızla fabrikadaki tüm önemli beyaz ve mavi yaka aktörlerini tanımaya kendini adadı. Bir yandan beyazından mavi yakasına tüm ekibi iyice tanımaya çaba harcarken, diğer yandan da doğru kararları almasını sağlayacak analizlere temel oluşturacak verileri ürettirmeye çalışıyordu. Ediz’in hem eski ve hem de bu yeni şirketinde kâr-zarar tabloları, şirketi yönetmek için kararlar almaya yarayan unsurlardan daha çok, resmi olarak hazırlanması mecburi mali dokümanlar olarak görülüyordu. Aslında işler bakkal defteri mantığıyla yürütülmeye çalışılıyordu. Bir bakkal, nasıl süt ürünleri grubundan sattığını, bisküvi ve şekerleme gurubu ürünlerinin satışından ayırttırıp, her ürün grubunun kârlılığını ve zararını kendi içinde görmeyi düşünmüyorsa, benzer olarak fabrika da farklı ürünlerinden kazanç ve kaybını ayrı ayrı göremiyordu. Böylece zarar eden ürünler de aynı potada eriyor ve kimse bunların farkına varmıyordu. Bu nedenle de zarar eden üründen çıkarak kaynaklar çok daha kâr odaklı başka ürünlerde kullanılmıyor, bu ürünler adeta kâr eden ürünlerin paçasına yapışmışçasına onları da aşağıya çekiyorlardı. Satışlar, ürün gruplarına göre ayrı kırımlarda görülmediği gibi, satış kanalı bazında bir ayırım da bulunmuyordu. Örneğin; Ediz’in kendi ilişkileri ile başlattığı Almanya ve Mısır’a yapılan ihracat rakamları ile iç piyasaya satış rakamları aynı ve tek kâr-zarar tablosunda bir toplam satış rakamı olarak yer alıyor ve böylece hangi operasyonun şirkete ne kadar katkısı olduğu belirlenemiyordu. Özetle her koyun kendi bacağından asılmıyor, hem sağlıklı hem de hasta koyunlara eşit muamele yapılıyordu. Şirkette düzenli bir veri tabanı ve

buna bağılı olarak stratejik önceliklere göre bir faaliyet raporlaması olmadığı için de herhangi bir stratejik karar almak mümkün olamıyordu. Belki de Almanya'ya yapılan ihracat o kadar kârlı ve tahsilat o kadar süratliydi ki, şirketin tüm işini gücünü bırakıp tamamen bu operasyona yönelmesi gerekiyordu, ama bu çok stratejik ve hayati kararı alabilmek için ortada net bir veri yoktu.

Yönettiğı tüm işlerde bir finansçı ile omuz omuza çalışan Mert, bu yeni oluşumda sadece bir muhasebecinin zorla da olsa ürettiğı bilgilerle karanlıkta yolunu bulmaya çalışıyordu. Acilen kendisi gibi uluslararası şirketlerde çalışmış, kendi stratejik rolünü ve önemini bilen; operasyonlara ve ürünlere göre ayırtıştırılarak yapılacak satış bütçesini, gene istenen kırımlarda aylık kâr zarar tablolarına ve nakit akışına indirgeyerek şirketin durumunu aylık bir ritimle kendisine raporlayacak bir finansçıya ihtiyacı vardı. Ancak böylesine beklentisi yüksek bir aday için ne parası, ne de onu motive edecek, bu görevin gelecekteki kariyer planlamasına aslında nasıl bir katkıda bulunacağına dair ikna edecek bir hikâyesi de yoktu. Ancak talih kuşu Mert ile beraberdi. Henüz 28 yaşında olmasına rağmen uluslararası bir şirkette, üretim operasyonunda çalışmış ve hatta araya bir yurt dışı görevi sıkıştırmış Burçin çıkmıştı karşısına.

Burçin'nin en büyük artısı, başarılı bir finans kariyeri için büyük bir şirkette sistemin bir parçası olmak yerine, üretim, satış, ithalat, ihracat, lojistik gibi tüm süreçleri barındıran küçük bir işletmede işe baştan başlayarak, hiç bir büyük şirkette edinemeyeceğı tecrübeyi burada kazanacağına dair ön görüşü idi. Önünde adeta finans sanatını icra edebileceğı ve kendini geliştirebileceğı bomboş ve beyaz bir tuval vardı. Burçin işe Mert ile beraber dört kolla sarıldı. Mert her şeyden önce yurt içi ve yurt dışı satışla fabrikanın durumunu izleyebileceğı, yurt içinde fabrika ve ithalat için ayrı, yurt dışında ise ülke bazında ayırtırılmış kâr zarar tabloları görmek istiyordu. Ayrıca tüm ana ürün gruplarının "kar/zarar katkılarının da" ortaya çıkmasını istiyordu. Ana şirketten ayrılalı neredeyse iki ay olmuştu. Acilen bir hasar-durum tespiti yaptıktan sonra, bir sonraki aşamada acilen yılsonuna kadar ulaşabilecekleri hedefler koymalı, yani çok net bir satış/karlılık ve buna bağılı gider bütçesi yaparak bunu da nakit akışına bağlamalıydılar.

Bu bütçenin yapılması için de çok önemli iki eksikleri vardı. İlki, fabrikanın hiç bir şekilde belli bir standart maliyet listesi olmamasıydı. Yapılan listeler maliyet muhasebesi sistemi olmadığı için içlerinde büyük sapmalar barındırıyorlardı. İkincisi ise, her birimin net bir organizasyon yapısı olmamasıydı. Kimlerin vakti ve hangi giderler hangi operasyon için harcanıyor belli değildi.

Aslında ne Burçin, ne de Mert tam olarak maliyet muhasebesi sistemi kurabilecek bir tecrübeye sahip değillerdi. İlk iş olarak bir danışman arayışına girdiler. Buldukları danışmanın gösterdiği basit bir sistemle ilerleyerek ürün ağaçlarını ve reçetelerini geliştirerek, hiç yoktan iyi olan bir maliyet muhasebesi sisteminin temellerini atmaya başladılar. Doğal olarak Kurumsal Kaynak Planlama (ERP) yazılımına ihtiyaçları olduğunu fark etmeleri çok uzun zaman almamıştı. Ancak buna harcayacak kaynakları henüz yoktu. El yordamı ile yapılan maliyet muhasebesi analizi neticesinde ortaya çıkan sonuçlar bile oldukça çarpıcı ve yol gösterici olmuştu. Maliyetlerin çoğu sanıldığından çok daha yüksektiler. Maliyetlerin daha düşük olduğu varsayımı ile yerli pazardan çok daha düşük fiyatlara Almanya ve Mısır'a ölçek ekonomisi ve nakit yaratma planı yoluyla yapılan ihracatın tamamen zarar yarattığını gördüler. Yurt dışı müşterilere maliyetlerden daha düşük satış fiyatları verilmişti. Ürün grubu ve operasyon bağlamında ayrı ayrı kar-zarar tablosu yapmanın da iyi tarafı buydu. Böylece hangi ürün grubunun kâr, hangisinin zarar getirdiği daha net görülebiliyordu. Bu sonuçlar üzerine acil olarak, ya bu iki ihracat pazarından çıkılacaktı, ya da fiyatlar arttırılmalıydı. Ediz Almanların fiyat artışına razı olmayacaklarına inanmıştı. Önceliği, her zamanki şüpheliği ile maliyetleri sorgulamak oldu. "Acaba hesaplama doğru muydu?" Uzun süren metodik tartışmaların neticesinde, kendisinin kişisel ilişkileri ile gelişen bu işin fiyatını arttırmak için Almanlarla konuşmaya razı oldu. Almanlara 90€ olarak verilen fiyatın en az 120 € olması gerekiyordu. Her ay sürekli olarak gelen önemli bir miktar sipariş ve düzenli alınan bir ödeme söz konusuydu, ama şirket bu işten ciddi miktarda zarar ediyordu. Diğer taraftan müşteriyi de kaybetmek istemiyordu. Sabah ilk uçakla Almanya'ya giden Ediz'den öğleden sonra haber geldi. Almanlar hiç bir itirazda bulunmadan fiyatı kabul etmişlerdi, çünkü çok büyük marka değerleri sayesinde bizden aldıkları ürünü yüksek fiyata satıyorlardı ve tek kalemde %35 fiyat artışına "gık" bile

dememişlerdi. İlk muharebeyi kazanmıştık. En çok Hakkı mutluydu. Aylarca Ediz'i bu fiyat artışına ikna etmeye çalışmıştı, ama başaramamıştı.

Sıra Mısır'a gelmişti. Mısırlılar dünyanın iş yapması en güç insanları sıralamasında her zaman en baş sıraya güşerilerdi. Nakit ödeme koşuluyla çalışılmasına rağmen bir punduna getirip bir önceki sevkıyatı ödmeden mal alıp borç yapmışlardı. Fabrika bir sonraki siparişı yollamadan da, ödeme yapmıyorlardı. Fabrikanın alacağı kalmadığında bir daha mal sevk etmeyeceğinden korkuyorlardı. Ediz'in dostu olan Mısır'daki bayi İstanbul'a davet edildi. Sonuçta yapılan zam %30 olmuştu. Mısır'dan yine de olması gereken şekilde kâr ediliyordu ama en azından zarar tamamen durmuştu.

Bütün bunlar olup biterken Mert haftanın en az 3 - 4 gününü İzmir'de geçiriyordu. Özgür'le birlikte fabrikada neler olup bittiğini iyice anlamaya çalışıyordu. Özgür Mert'in güvenini kazanmıştı. Her şeyden önce mesleğine çok saygı duyan ve öğrenme açlığı bitmeyen biriydi. Takım satmaya gelen satıcılardan, tezgâh tanıtımı yapanlardan öğrenebildiği her şeyi öğreniyor ve sürekli olarak kendini geliştirmeye çalışıyordu. Aslında İzmir'de bu boyutta bir fabrikada bir Genel Müdür ve bir Üretim Müdürü'nün çalışıyor olması bir lükstü. Bu nedenle Mert uzun süredir Hakkı'yı İstanbul'a ve sadece satış ile lojistik odaklı bir konuma getirmeyi düşünüyordu. Ayrılış sürecinde, bu sektörde çok önemli bir unsur olan depo tüm tecrübeli çalışanları ile birlikte Koray'da kalmıştı. Koray'dan alınan ikinci ithalat şirketi çalışmaya başlayınca, mecburen İstanbul'a bir depo kurulmuş, ancak Fabrikanın ürettiği ürünlerin satışı için İzmir'de fabrika içinde de bir depo operasyonu oluşturulmaya çalışılmıştı. İki ayrı depo işlerin iki defa yapılması demekti ve aslında ne İstanbul, ne de İzmir depo için ideal konumlar değildi. Tüm operasyonun parçası olarak lojistik süreçleri çok önemliydi. Ayrıca bir kilit başarı faktörü ve gider merkeziydi. Depoların birleştirilerek Türkiye'nin her köşesine siparişten sonra en geç 8 saat içinde ürün gönderebilmesi, ancak Ankara'dan veya kütünün iyisi olarak İstanbul'dan mümkündü.

Hakkı'nın rahatı aslında İzmir'de yerindeydi. Fabrikanın en üst katında geniş güzel bir ofisi vardı. Fabrikanın %20 ortağıydı ve İzmir için tatmin edici bir maaşı vardı. Alıştığı sosyal çevresinden ailesiyle birlikte uzaklaşması onun için alışıldık ve beklendik bir durum değildi. Ancak ortaya çıkan rakamlara bağlı alınan Strategos, InoTec, www.inotec.com.tr

rasyonel kararların uzun vadede onun için de yararlı olacağını görecektik kadar zeki bir adamdı. İstanbul'a gelmeye ve satışın başında olup aynı zamanda lojistik operasyonunu kurmaya kolayca ikna oldu. Böylece Özgür fabrikanın başında tek başına kalmıştı. Mert, Özgür'ün tek başına fabrikayı yönetmesi adına gereken insan yönetimi konularında ona destek oluyordu.

Altı ay sonunda en azından mevcut şartlarda uygun sayılabilecek bir organizasyon düzeni oturmuş, ürün hattında ve operasyon bazında her koyun kendi bacağından asılmaya başlamıştı. Her ay çıkmaya başlayan kar-zarar tabloları hedeflerle karşılaştırılıyor, bu veriler tüm şirketle paylaşılıyor ve böylece herkes en azından geminin nereye doğru gittiğini görebiliyordu.

Sonuçta üzerine kaç ayda batır diye iddia oynanan şirket ilk zor 6 ayı devirmiş ve batmamıştı. Üstüne üstlük herkes tek bir amaca odaklandığı için satışların, ilk altı ay sonunda geçen yılın aynı dönemiyle kıyaslandığında, yıl sonunda iç pazar ve ihracat ile beraber yaklaşık %25 oranında artacağı ortaya çıkmıştı. Mert, Ediz ve Hakkı sevinçliydi. Ayrılıktan sonraki her ay çok zor geçmişse de her 3 ayda bir dönem faizi ödemelerine bir şekilde kaynak bulmayı başarmışlardı. Ek bir yatırım yapmadan, ihracat fiyat artışları ve Hakkı'nın üzerinde fabrika yönetme derdi olmadan, tamamen iç pazara ve satışa odaklı bir çalışma yapabilmesi sayesinde satışları arttırabilmişler, ancak genelde sürekli bir nakit akışı sorunu ile boğuşarak batmadan ilk 6 ayı devirmişlerdi.

Finansçı Burçin sayesinde iyi kötü bir yol haritası oluşturduktan sonra Mert'in odaklanması gereken 3 temel konu kalmıştı. Bunlardan birincisi, şirketin sürekli devam eden nakit sorununa çare bulmak, ikincisi etkin çalışan bir pazarlama ve satış makinesi oluşturmak ve üçüncüsü de fabrikada operasyonel mükemmelliği yakalayarak, metot ve proses geliştirmeleri yoluyla maliyetleri düşürmekti. Bunların yanında Mert aynı zamanda İngiltere'de kurulu şirketin fabrika ile tüm koordinasyonunu sağlıyor ve ihracatın gelişmesi için çaba sarf ediyordu.

Türkiye’de finansal kaynak yaratma olanakları her zaman çok zor ve kısıtlıydı. Bankalardan uzun vadeli proje kredileri bulmak, neredeyse imkânsızdı. Uzun vadeli kredi almak için bankaların istedikleri şartlara sahip şirketlerin de zaten kredi almasına gerek kalmıyordu. Çoğu işletme, kısa vadeli borçlanma ile uzun vadeli yatırım ve projeler gerçekleştirmeye çalışıyordu. Yine çoğu işletme sahibi bu nedenle sürdürülebilir büyüme zorluğu yaşıyor, dünyaya açılmıyor ve mutlaka bir yerlerde finansal olarak tıkanıyordu. Yurt dışındaki girişimcilerin kolayca erişebildiği birçok alternatif finans imkânları, girişim sermayesi, melek yatırımcı veya belli bir boyuttan sonra kolayca halka açılarak kaynak yaratma gibi olanaklar ise yaygın sığlık ve çoğu işletme sahibinin işletmesini evladı gibi görmesi nedenleri ile gelişemiyordu. Çoğu işletme sahibi, “mal satarak” zengin olmaya odaklı idi. Hâlbuki esas büyük “para” şirket hissesi satmakta, birleşmekte veya şirket satın alarak büyümekteydi. Ediz ve Mert’in ise tek finans kaynağı, bayilere satış sonucunda yarattıkları çeklerle kullandıkları banka kredileri ve bazı direkt satışların faturalarını hemen “nakite” çevirdikleri factoring kredileriydi. Her iki kaynak da hem pahalı hem de kısa vadeliydiler. Sanayicinin sürekli ihtiyaç duyduğu temel iki kaynağı vardı; enerji ve para. Her ikisi de Türkiye’de tasarruf eksikliği ve enflasyon nedeni ile yurt dışından çok daha pahalıydı.

22 yılını çok büyük ve kurumsal şirketlerde nakit sıkıntısı yaşamadan geçiren Mert’in para bulma konusunda bilgisi sınırlıydı. Ancak, bu 22 yılda işletmeciliğin her alanında çok bilgili ve nitelikli birçok arkadaş edinmişti. Bunlardan birisi, büyük bir denetim şirketi kökenli ve kariyerinde çok başarılı bir Finans yönetimi geçmişi olan Fuat’tı. Fuat müthiş bir dost, aynı zamanda bilgili ve çok tecrübeli bir iş adamıydı. Balık tutma meraklısı olan Fuat’la, hafta sonları Fuat’ın hep geldiği Saroz Körfezinin Mecidiye kasabasında tanışmışlardı. Hafta sonu görüşmeleri devam ederken Mert, Fuat’a yaptığı işleri ve karşılaştığı finansal zorlukları anlatmış, Fuat da bunları her zamanki gibi merak ve ilgiyle dinlemişti. Aradan bir süre geçtikten sonra bir gün Fuat, Mert’i aramış ve ofisine gelmek istemişti. Fuat, Mert’e “girişim sermayesi” almayı önermiş ve Türkiye’nin en itibarlı girişim sermayesi şirketinin genel müdürü ile Mert ve Ediz’i tanıştırmayı teklif etmişti. İlk görüşmeyi 2006 yılında Mert’in doğum ayı olan Eylül başında organize ettiler. İstanbul’daki ofise gelen yabancı genel müdür, çok düzgün ve düzenli bir ofisten, yabancı dilde rahatça ve mükemmel sunum yapan bir ekipten,

gördüğü yüksek teknoloji donanımlı toplantı odasından ve yapılan sunumun kalitesinden etkilenmişti. Bir saatliğine geldiği toplantıdan 4 saat sonra ayrılırken bu şirkete yatırım yapabileceğini, ancak şirketin boyutunun henüz küçük olduğunu söyledi. Öte yandan da yönetim ekibinin kalitesinden, işletmede uygulamaya alınan yönetsel süreçlerin doğruluğundan, içinde bulunulan sektörün geleceğinden ve ortakların hedefleri işe adanmışlıklarından çok etkilendiğini ifade etti. Ayrılırken Ediz ve Mert'e "size tam bir yıl veriyorum; eğer bu planlarınızı bana sunduğunuz gibi önümüzdeki bir yıl içinde gerçekleştirseniz, yatırımı gerçekleştiririz" sözü verdi.

Böyle bir yatırımcı şirket, her şeyden önce sektöre, iş modelinin sürdürülebilirliğine ve şirkette çok net ve uygulanabilir bir stratejik planlama sürecinin varlığına dair emin olmak istiyordu. Çünkü yatırımcıyı şirketinize ortak olarak alacak, onun koyduğu kaynakla hızla büyüyecek ve sonra birlikte şirketi küresel bir stratejik ortağa satacaktınız. Girişim sermayesi ancak çok net ve uzun vadeli bir stratejik iş planı olan şirketlere yatırım yapardı.

Ediz biraz hayal kırıklığına uğramıştı. Onun için bir yıl uzun bir süreydi. Bu da mavi yakalılara kart bastırmak gibi bir Mert fantezisi diye düşündü. Kaldı ki önlerinde daha son çeyreğini yaşamadıkları bir 2006 ve 2007 vardı. Ediz böyle bir ihtimali çok zayıf görüyor ve gerçekleşeceğine inanmıyordu. Mert ise bunu uzun vadeli ve sürdürülebilir bir büyüme ve sağlam bir "kurumsal yapının devamı" için tek çözüm olarak görüyordu. Kendi kıt kaynakları ile bu fabrikanın markalaşması, önce yurt içinde lider, arkasından da uluslararası bir marka olması için başka bir yol yoktu. Ayrıca Mert uzun vadeli düşünmeye ve planlamaya çok alışkındı. Son çalıştığı Amerikan şirketine işe alınırken patronu, "bu 10 yıllık bir süreç, 10 yıldan önce başka hiç bir kariyer planı ve hedefi koyma" demişti. Arkasından süreç tıpkı patronun dediği gibi gerçekleşmişti. Her ne kadar patronu 8 yıl sonra emekli olsa da, Mert 10 yıl boyunca şirketin başında kalmış ve 10 yılını tamamlayınca kendi isteği ile kendi işini yapmak hayali ve girişimcilik heyecanı ile Ediz ve Koray'la maceraya atılmıştı. Global şirketler böyle düşünürlendi. Böyle uzun vadeli stratejik planlar yapıp, her yıla bölünmüş hedefler koyarak; bu hedefleri her yıla bir tema halinde yerleştirip, adım adım hedefe ulaşırlardı.

Mert geçmiş iş tecrübesinde, 1990'ların başından beri, toplam kalite ile başlayan, Six Sigma, Stratejik Plan ve Balance Score Card uygulamaları ile devam eden ve şirketlerde büyük değişim yaratan modern yönetim yaklaşımlarının hep içinde olmuş, çalıştığı tüm şirketlerde bu süreçlerin yapılmasında çok aktif roller almıştı. Türkiye'de genel müdürü olduğu şirket, uluslararası boyutta yapılan toplam yönetim kalitesi uygulaması değerlendirmesinde, aynı global yapının 180 ülkedeki şirketi arasında ilk %20'ye girmişti. Ancak şimdi şartlar çok farklıydı. O zaman ekibiyle birlikte başardıklarını şimdi başarması mümkün değildi. Dışarıdan bir danışmanlık hizmeti alınmasına ihtiyaç duyuyordu, ancak bunun için herhangi bir kaynak ayırmaları mümkün görünmüyordu.

Genel müdürü olarak 10 yıl çalıştığı son Amerikan şirketinde son 4 yılını, bu tür çalışmalarla geçirmişti. Bu sürecin gereklerini ve ekibin günlük işine kattığı müthiş ve yorucu ilave yükü çok iyi biliyordu. Kaldı ki böyle bir uygulama şirket "patronunun" bu uygulamaya kendini adanmışlığı olmadan hayata geçemezdi. Mert'in bile böyle bir uygulamayı tam olarak hayata geçirmek için vakti yoktu. Kısaca daha evvel gerçekleştirdiği nitelikte ve boyutta bir uygulamayı burada yapması neredeyse imkânsızdı. Bunu ancak belki de aşamalı ve daha basit bir şekilde yapabilir, belki bir Balance Score Card uygulamasına tam olarak geçemese de; en azından şirketin misyonu, vizyonu, kısa, orta ve uzun vadede beklenen çevresel değişikliklerin analizi, tüm paydaşların beklentileri, büyümenin kaynakları, rekabete karşı avantaj yaratmanın yolları ve sonunda bütün bunları toparlayacak bir SWOT ile işlerini kolaylaştıran ve engel oluşturan tüm faktörlere göre yapılanmış kilit başarı faktörlerini içeren daha basit bir stratejik plan yapabiliirdi.

Bu planın yapılmasına şirketle ilgili tüm kilit paydaşları; yani, hissedarları, çalışanları, bayileri ve son kullanıcıları da işin içine katabilirse, en azından adına "stratejik operasyon planı" diye adlandırabilecekleri basit bir yaklaşım ortaya koymuş olacaktı. Bu plan tüm kilit paydaşların katılımı ile yapılacağından, şirketle ilgili tüm iç ve dış müşterilerden sesini duyuramayan kimse kalmayacak, tüm problemlerin çözümü yine bu problemlerin içinde yaşayanlar tarafından ortaya konulacağından çözüm yöntemlerine yönelik tam bir uzlaşma, adanmışlık ve sahiplenme duygusu ortaya çıkacaktı.

Mert, 1988 yılında 3M şirketinde çalışırken karşılaştığı çok basit bir formatı kullanmayı düşündü. Ancak 18 yıllık bu formatın gelişerek gerçek bir stratejik plana benzemesi için yardıma ihtiyacı vardı. Aklına tek gelen isim Hayati oldu. Hayati'yi 2000'li yılların başında tanımış, onun şirketlere verdiği danışmanlık faaliyetlerini hep uzaktan izlemişti. Hayati'nin Stratejik Yönetim konusundaki yaklaşımını kendisine yakın görmüş, iş ve yönetim alanında onu kendisinin “ruh ikizi” olarak düşünmüştü. Hayati ile uzun saatler karşılıklı olarak tecrübelerini ve yaşadıklarını konuşmayı çok severdi. Uygulamaya almak istediği ve Stratejik Yönetime ilk adım denilecek süreçte ona yardımcı olacak tek adres Hayati'ydi. Buluştuklarında, Mert ne yapmak istediğini ve nasıl bir format geliştirmek istediğini anlattı. Hayati toplantıya o gün tanıştıkları Dilay'la gelmişti. Mert her ikisinin de onun ne istediğini tam olarak anlama ve kavrama hızlarından çok etkilenmişti. İki hafta sonra istediği format beklentisinden de öte güzel bir çalışma olarak hazırlanmış, önündeydi.

Bu tip işleri esasen vakit kaybı olarak gören, Hakkı ve Ediz'i ikna ederek, 2 ay sonra şirketin ilk stratejik planını en kilit paydaşlarla birlikte üretim, satış, finans ve çok sadık bayilerin de katılımlarıyla girdikleri “kampta” gerçekleştirdiler. Öngörüsül olarak, pazarın nereye gideceği; devletin kısa, orta ve uzun vadede sektöre ve geri ödemeye yaklaşımı; önlerindeki fırsatlar ve engeller; güçlü yönleri, zayıf yönleri ve gelecekteki hareket planı konularında çok çarpıcı sonuçlara ulaşmışlardı. Bütün bunlardan daha önemlisi, artık önlerindeki bir yıl için neredeyse günü gününe hareket planını içeren bir yol haritası çıkartmışlardı. Bütün bu çıktıları, toplantının son gününde rakamsal hedeflere indirgeyerek, herkesin üzerinde uzlaştığı ve her açıdan ayakları yere basan bir bütçe yaratmışlardı. Girişim sermayesinin verdiği 1 yıllık süreye Mert'in yanıtı artık hazırды. Önlerindeki yıl ve sonraki ikinci yılın şirket stratejisi; taktiklere, planlara, temalara; bütün bunlar da aylara ve görevlere bölünmüş, rakamlanmış ve hedeflenmiş halde önündeydi. Bunu büyük bir uzlaşma ile yapmıştı. Tüm ekip, yapılan bu plana gönülden ve yürekten inanıyor ve tüm aktivitelerini bu planı gerçekleştirmeye odaklıyordu. İçi artık rahattı. Bundan sonra ellerindeki bu planı gerçekleştirmeye kendilerini adamaktan başka gündemleri yoktu.

Mert'in iş yaşamı boyunca yönetici olarak tecrübe edindiği önemli bir ders vardı; Eğer her şeyi aynı anda yapmaya kalkarsanız, yapmak istediklerinizin hiç birini tam olarak gerçekleştiremez, odağınızı ve önceliklerinizi dağıttınız için de sonuç alamazdınız. Yapılması gerekenleri öncelik sırasına koyar, haftalara, aylara, yıllara böler ve her yılı en az bir veya iki öncelikli kilit temayla ifade ederek, bunlara odaklanır; çok sağlam ve kalıcı aşamalar kaydedip çok sağlam temeller üzerine büyür; daha sonra da tekrar tekrar dönüp aynı problemlerle uğraşmazdınız.

Ortaya konulan basit stratejik planın birinci temel unsuru, fabrikanın mevcut ürün hattında konsolidasyona gidilerek, sadece en iyi ve en etkin ürettiği ürünleri, yerel ve uluslararası pazarın tercih önceliği verdiği ürünlerle kesiştirilmesi, ayrıca uluslararası pazarda hem ülke hem de seçilecek dağıtıcılara yönelik temel tercih kıstaslarının belirlenmesiydi. İkinci temel unsur ise üretim süreçlerinde mükemmelliğe ulaşarak ürün maliyetlerini düşürmek ve yok satmanın önündeki üretim planlama süreci sorunlarını çözerek, lojistik, tedarik ve stok yönünden ilerlemeler kaydetmekti. Bu kilit aksiyonların başarısını ölçmeye yönelik göstergeler de belirlenmişti. Özet olarak, ortaya satış ve üretim odaklı iki tema konmuş ve bunlar tüm organizasyonun öncelikli olarak belirlenmiş, bu konuların üzerine odaklanılması için duyurular yapılmış, afişler hazırlanmış, şirketin tüm ofislerine yerleştirilmişti. Mert hedeflerin her an herkesin gözü önünde olmasını istiyordu.

Bu çalışma sonunda tüm ekip kendisinin oluşmasına katkıda bulunduğu bu süreçleri ve ilgili projeleri içselleştirmiş ve gerçekleştirmesine adanmıştı. Ancak finansal dar boğazlar organizasyonun yakasını bırakmıyordu. Yapılan faaliyetler sayesinde satış büyümeye devam ediyor, ancak bu büyüme ile birlikte set yatırımları gerekiyor, stoklar ve alacaklar sürekli olarak artıyordu. Büyüdükçe aynı zamanda kısa vadeli banka kredileri ve dönem faizleri katlanarak büyüyordu. İlk görüşmeden 6 ay sonra, 2006 Mayıs ayında Girişim Sermayesi şirketi genel müdürü yeniden ziyarete geldi. Gördüğü ilerleme ve stratejik yönetim süreci kapsamındaki çalışmalarından çok hoşnut kalmıştı. Toplantıda herkesin cesaretini arttıracak şeyler söyleyerek bu şirkete yatırım yapmak için çok hevesli olduklarını yeniden vurguladı. Ancak daha sonuca ulaşmaya 1,5 yıl vardı ve her şey hedeflere

ulaşmaya bağılıydı. Ediz girişimin gerçekleşeceğine inanmıyor, buna rağmen Mert'in de hevesini kırmak istemiyor ve bu hedeflerin gerçekleşmesi için de elinden geleni yapıyordu.

Ortaya konan stratejik plan ve hedefler sayesinde 2007 yılı ortalarına doğru girişim sermayesi için beklenen sonuçlara ulaşılabacağı ortaya çıkmaya başlamıştı. Mert 2007 yılı başında yılın “santra-vuruşu” toplantısını yaptı. Bu toplantılara çok yüksek önem veriyordu. Bu toplantılarda geçen bir yıl değerlendirilir, yeni yılın hedefleri belirlenir, projeler ile ilgili uydu oturumları organize edilir ve aşamaları hep beraber ekibi motive edecek etkinlikler yapılırdı. En az iki ya da üç gün süren bu toplantılarda, çok çalışma ve birlikte çok eğlenme esastı. Başarılı ekip üyeleri ilan edilir, ödüllendirilir, takım olma ve aidiyet duyguları pekiştirilir, yeni yıla yeni bir heyecan ve hevesle girmenin alt yapısı oluşturulurdu.

Tam bu yeni heyecan ve hedeflere ilerleme duyguları ile girilen 2007 yılının ilk çeyreği sonunda, Hakkı ani olarak ayrılmaya karar verdi. Yıllık toplantıda bir yıl önce yapılan basit stratejik plan yeniden gözden geçirilmiş, tüm paydaşların katkıları ile gerçekliği ve yapılabilişliği yeniden sorgulanmış, bazı aksiyonlar yenileri ile değiştirilmişti. Herkes heyecan ve hevesle bu plan doğrultusunda çalışırken Hakkı'nın ayrılmak istemesi kötü bir sürpriz olmuştu. Hakkı şirket ortağı olarak içinde bulunulan büyüme sürecinin gerektirdiği kredilerin boyutundan rahatsızdı. Kendi kişisel olanaklarını çok aşan bir kefalet sorumluluğu vardı ve bunun sıkıntısını yaşıyordu. Ayrıca bir ortak olmasına rağmen önerileri ve katkılarının gereği kadar değerlendirilmediğine inanıyordu. 2004 yılı sonunda ayrılış öncesi toplam satışı 1,7 milyon dolar olan grup, 2005 yılı sonunda 6,4 milyon dolara ulaşmış, 2006'da hedef olarak 9,4 milyon konmuştu. Daha 10 ay uzakta olan 2007 yılı sonu hedefi ise 16,3 milyon dolar olarak belirlenmişti. Bu büyüme tamamen kısa vadeli banka borçları ile finanse edilmişti ve edilecekti. Şirket kredi alabildiği müddetçe büyüyor, tahsilâtını uzun vadede yapsa da çeklere dönüşmüş alacakları zamanında ödendiği ve batmadığı sürece kredi bulabiliyordu. Ancak faizler, doğal olarak net karı neredeyse yok denecek noktaya getiriyor, ortaklar şirketten hiç bir şekilde yılın sonunda kâr payı alamıyorlardı. Ataman bu durumdan rahatsızdı. Bunlara ilaveten İstanbul'a taşınmış, İzmir'deki sosyal

yaşamını özlemişti. Sonuç olarak 2007 yılı Mayıs sonunda Ataman, bayi olarak çalışmak üzere ortaklıktan ayrılarak İzmir'e döndü.

2007 yılında her şey istenildiği gibi gidiyordu. 2006 sonunda hedeflere ulaşılmış, Mert ve Ediz'e ek olarak yine bir hekim olan ve sektörün uluslararası şirketlerinde başarılı bir geçmişe sahip, satış ve öncelikle pazarlama alanında yetkin Aytunç'un şirkete katılması, tüm satış ve pazarlama organizasyonunun başına geçmesi ile önemli derecede güç kazanılmıştı. Aytunç, çalışkan birisi olmakla birlikte Stratejik Yönetim, bütçe ve hedefler çerçevesinde çalışmayı benimsemiş yetkin bir profesyoneldi. Böylece Mert stratejik planın uygulanması sorumluluğunun yanı sıra İngiltere'deki şirket ve İzmir'deki fabrikaya da daha fazla vakit ayırmaya başlamıştı. Her iki ayın bir haftasını İngiltere'deki ihracat şirketinde geçiriyor, geriye kalan üç hafta ise İzmir'de çalışıyordu. Mert mecbur olmadığı müddetçe ofiste olmayı çok sevmezdi. Teknolojik iletişim olanakları sayesinde ofis dışında sürekli olarak e-posta yoluyla olan bitene bağlı kalabiliyordu. Sahada olabilmesi neticesinde, bayilerle ve son kullanıcı müşterilerle görüşerek, pazar ve rakiplerle ilgili her türlü gelişmeyi olabildiğince güncel takip ediyordu. Bu ziyaretlerinin birinde, çok ilginç bir bilgiye ulaşmıştı. İngiltere'de kurdukları ihracat şirketinin genel müdürü, rakip şirketin fabrikasını ziyarete İzmir'e gelmişti. Mert zaten bu yöneticiden en başından beri rahatsızdı. İngiltere'yi her aradığında kendine yok dedirtiyor, ortaya hep fazlasıyla optimist müşteri hikâyeleri atıp, her selam verdiğinden milyon dolarlık siparişler aldığını iddia ediyordu. Mert'in bu bilgiyi aldığı kişi rakip şirketin ihracat müdürlüğünden ayrılarak Antalya bayisi olmuş ve daha sonra bayiliği iptal edildiği için Mert ve Ediz'in şirketi ile bayi olarak çalışmak isteyen birisiydi. Anlattıkları inanılmazdı. İngiliz yönetici, aynı A.Ş şirketin adında kendisine yeni bir Limited şirket kurmuş, mevcut uluslararası bayilerden gelen siparişleri aynı isimde olan kendi şirketinden, Hindistan ve Türkiye'deki en önemli rakiplerden aynı marka ile tedarik ederek satmaya başlamıştı. Bu da yetmez gibi, markayı da kendi adına tescilletmişti. Ediz ile Mert, kendi istihdam ettikleri genel müdürün bu cüreti karşısında hayretler içinde kalmışlardı. Tam da girişim sermayesi ufukta görünmüşken bu durum, acil olarak çözüme kavuşturulmalıydı. İngiltere'deki şirket, yıllar önce Londra'ya yerleşmiş ve orada serbest muhasebecilik ve denetim şirketi sahibi, aynı zamanda Mert'inde çok iyi tanıdığı Hakan bey tarafından kurulmuştu. Hakan bey, şirketin tüm

operasyonlarının kanun ve kurallara uygun olması açısından vergi raporlaması ve denetimini eksiksiz yerine getiriyordu. Duyduklarına inanamamıştı. Çünkü yönetici şirket direktörüydü ve İngiliz yasalarına göre çok büyük bir suç işliyordu. Ancak bu kendini beğenmiş ve akıllı geçinen İngiliz vatandaş'ı başına geleceklerden habersizdi. Mert ve Ediz de böyle mücadelelere bayılır ve büyük keyif alırlardı. 1,5 yıla yakın süren dava süreci sonunda genel müdür, avukatlık giderleri de dâhil tüm zararı ödemeye mahkûm olmuş, aynı zamanda bundan sonra İngiltere’de herhangi bir şirkette direktörlük yapmaktan men edilmişti. Kararı kutlamak için genel müdürün ödemeye mahkûm olduğu giderlere ekleterek patlattıkları şampanyayı içerken Mert içinden, o zamanlar pek moda olan “bu Türkler artık fazla oluyor” sloganını geçiriyordu.

2007 yılı ortalarına gelindiğinde her şey stratejik plana göre yürüyordu. 2007 Haziranında girişim sermayesi ile gizlilik sözleşmesi ve niyet mektubu imzalanmış, süreç resmen yürümeye başlamıştı. O güne kadar bunun gerçekleşeceğine hiç ama hiç inanmayan Ediz, şimdi bu süreci sahiplenmiş ve büyük bir yetkinlikte görüşmeleri götürmeye başlamıştı. Bu davranışı onun karakterinin klasik özelliğiydi. Önce kolay inanmaz ve ikna olmaz, ama bir kere ikna olursa da herkesten önce ve büyük bir adanmışlıkla sürecin destekçisi ve en büyük “amigo”su olurdu. Mertle, bıkmadan usanmadan, zaman zaman yorucu, saatler süren uzun tartışma ve değerlendirmeler yapardı. Ediz sonunda ikna olduktan sonra, hem konunun hem de Mert’in tamamen arkasında yer alırdı. Ediz açısından kendisini bir başkasına bu denli teslim edebilmek pek kolay olmazdı, ama bunu her seferinde başarırdı. Ne olursa olsun ortaklık zor işti. Ediz’in gelişmeye en açık yanı, karar almakta zorlanması ve karar alırken de ilerde çıkabilecek veya hiçbir şekilde çıkma ihtimali olmayan sorunlara karşı kendini bağlamaktan kaçınmasıydı. Her kararında mutlaka önceden bir çıkış planı geliştirdi. Bu çıkış planı geliştirme olgusu, onun iç dünyasını ve kişilik yapısını anlayamayanlarda ona karşı güven duygusu oluşmasını engelliyordu. Girişim sermayesi ile olan süreç için Ediz’in bu özelliği onu, pazarlık için paha biçilmez bir kaftan durumuna getiriyordu. Girişimciler, işlerini çok iyi biliyorlardı ve onlarla pazarlık konusunda aşık atabilmek gerçek bir mücadeleydi. Önerdikleri ortaklık sözleşmesi 100 sayfadan çok fazlaydı. İçinde aslında çoğunluk ortakları için gerçekten kabulü çok zor, azınlık hissesine sahip olmalarına rağmen sanki çoğunluk sahibi gibi haklar tanıyan ve ileride sorun yaratabilecek birçok ayrıntı barındırıyordu. Ancak bu aşamada, sözleşme maddelerinden dolayı ayaklarına gelen bu büyük fırsatı Ediz ve Mert kaçırmayacaktı. Bu süreçte, Aytunç’un da

inanılmaz katkısı vardı. İstenilen planların, öngörülerin hazırlanması, sunumlar haline gelmesi, 2007 ve sonrasında yapılan bütçenin oluşmasına büyük katkıda bulunmuş ve Mert'in sırtından ciddi yük almıştı.

2007 yılı Aralık ayı 27. gününde halka açık olan Girişim Sermayesi şirketi, Borsaya 6,0 milyon dolar karşılığında şirketin %27,5 azınlık hissesini Türkiye'de yerli sağlık üreticileri sektöründe ilk yapılan girişim sermayesi ortaklığı olarak satın aldığını duyurdu.

2005 yılında ne zaman batacağına dair tüm sektörün üzerinde bahis oynadığı, minik ve çirkin kurbağa 3 yıl içinde yakışıklı bir prense dönüşmüş, Türkiye'de ilk defa bir girişim sermayesinin sağlık malzemesi üretimi alanında yatırım yapmaya değer bulduğu bir şirket haline gelmişti. Toplam cirosu 2004 yılı sonunda sadece 1,7 milyon dolar olan üç şirketin, üç yıl sonra toplam değeri 21,8 milyon dolara ulaşmıştı.

Ediz açısından işe bakıldığında, Mert'le beraber 2005 yılında eski şirketinden ayrılarak, toplam üç şirket ve 800 bin dolar karşılığında hisselerini satarak büyük bir riske girmişti. O tarihte toplam 13 milyon dolar ciro yapan eski gruptaki %50 hissesini böylece yaklaşık 2,1 milyon dolara satmış, buna karşılık 3 yılda toplam değeri 21,8 milyon dolar olan bir başka grup yaratarak, yaratılan yeni şirketin sadece %27,5'üğünü 6.0 milyon dolar değere satmıştı. 3 yıl önce elindeki %50'si 2,1 milyon dolar değer, 3 yıl sonra 5,5 katına, 21,8 milyon dolara çıkmıştı. Ediz içten içe fabrikanın aslında hep bir mücevher olduğuna inanırdı ve sonunda haklı çıkmıştı. Mert ile bu mücevheri beraberce işlemişler, parlatmışlar ve ufak bir parçasını ettiği değere satmayı başarmışlardı. Bu yapının oluşmasında büyük katkısı olan Hakkı ise gelişmeleri beklemeden hisselerini satıp İzmir'e dönmüştü.

Mert 3 yıl önce eski gruptan ayrıldıklarının, daha ikinci ayında öğlen yemeği yedikleri kafeteryaya giderken Ediz'in ona söylediği "e abi artık şu şirketi yönetmeye başlasan" sözünü düşünüyordu. Ayrılık sonrası Mert, şirketlerin uzayda hangi koordinatlarda olduğunu görüp nereye gideceklerini belirlemeye çalışırken, belli ki Ediz onun işleri ağırdan aldığını ve aslında Mert'in gözünde büyüttüğü ve umduğu gibi bir adam olmadığını düşünmüştü. Mert'in neden bilgiye ulaşmak için vakit kaybettiğini anlamamıştı. Yapılacak bir sürü güncel iş,

söndürülecek yangınlar ve her yerden gelişine vurulması gereken toplar varken ve son bu kadar yakinken, bu Mert neden stratejik plan, vizyon, bütçe, düzgün ofis derdinde diye düşünmüş ve yol yakinken bari bir uyarayım demişti. Ediz'in o gün ne söylemeye çalıştığını çok iyi anlamıştı Mert. Sesini çıkartmadan gereğini yapacağını söylemiş ve içinden, Ediz'in sandığından biraz daha sabırlı birisi olmasını dilemişti sadece. Mert, o günlerde tüm ekibe neyi neden yapmaya çalıştığını anlatmanın, yaşamında Amazon ormanlarından hiç çıkmamış bir yerliye; New York'u tarif etmeye eş değer bir mücadele olduğunu düşünmüştü.

O gün Aralık ayının 27'si olmasına rağmen bir gün önceki yağmurlu kapkara hava yerine, tıpkı yıllar önce Amerika'daki okuluna ilk gün giderken yaşadığı ve hissettiği kadar parlak bir güneş ve ışık vardı. İçinden gülümsedi Mert. Kendi kişisel vizyonu doğrultusunda gerçekleştirmeyi hayal ettiği, Türkiye'nin ilk uluslararası sağlık ürünleri şirketini yaratma yönünde çok büyük bir aşamanın üstesinden gelmişti. Ediz'in sabrı ve arkasındaki desteği ile oluşturdıkları stratejik plana sıkı sıkıya bağlı kalarak 3 yılda 18 ülkeye ihracat yapar hale gelmişlerdi. Kurdukları yapı, artık kasasındaki 6 milyon dolarlık nakit ve itibarlı ortaklık yapısı sayesinde, yıllar boyu yaşamını sürdürecektir, birçok aileye iş ve aş sağlayacak ulusal bir değer olacaktı.

"Mert, Türkiye'nin ona verdiklerini, bir şekilde geri verebilmenin hazzı ile ortaklık anlaşmasına imza atacağı ofisin güvenliğinden geçerken, imza kaleminin gömlek cebinde olup olmadığını bir kere daha kontrol etti. Onun için her şeyden önemli olan, sadece bu imza gününde değil, yaşanan her gün her şeyin olabildiğince evvelden planlanmış, kontrol altında ve mükemmel olmasıydı."

Tekin ikinci hikâyeyi dosyadan çıkardı. İlk sayfada Hayati tarafından el yazısı ile yazılmış bir not vardı. Hayati nota şunları yazmıştı;

"Bu hikâye geçtiğimiz günlerde şirketimizde çalışmaya başlayan Pelin'in Hikayesi. Ben Pelin'i okulundan daha yeni mezun olmuşken ve kendi aile şirketlerinden birinde genç yaşına rağmen genel müdür yardımcısı olarak çalışırken tanıdım. Pelin'in çalıştığı şirkete bir süre danışmanlık yaptım, eğitimler verdim. Tüm eğitimlere Pelin de hiç aksatmadan katıldı. Sonra aradan yıllar geçti, bir gün Pelin beni aradı. Hiç beklemediğim bir telefonda. Pelin, aile şirketlerinin

dışında bir şirkette profesyonel olarak çalışmak istiyordu. Kendisini bu konuda yönlendirmemi rica ediyordu. Bir taraftan da danışmanlık ve eğitim alanına da ilgi duyduğunu belirtiyordu. Bunun üzerine ben de o dönemde düzenleyeceğimiz bir eğitmen geliştirme programına katılmasının iyi olacağını, hem de karşılıklı olarak konuşmak için böylece yeterince zaman bulabileceğimizi önerdim. Pelin hemen kabul etti ve eğitim programına katıldı. Yaklaşık 2 ay süren programdan sonra bir süre Pelin'den haber alamadım. Geçtiğimiz günlerde Pelin tekrar aradı. Bu defa bizimle çalışmak istediğini söylüyordu. Şaşırmıştım. Onun gibi donanımlı, iletişimi kuvvetli ve çalışkan birisiyle ben de çalışmak isterdim. Görüştük ve bizimle çalışmaya başladı.

Bu hikâye ricam üzerine Pelin tarafından yazılmıştır.

Tekin, Hayati'nin notunu okumayı bitirdikten sonra sayfayı çevirdi ve okumaya devam etti.

Bölüm 6: Pelin'in Hikâyesi

"7-8 yaşlarındaydım. O yaşlarda en sevdiğim şey cumartesi günleri babam ile işe gitmekti. Babam da beni hiçbir zaman kırmaz, hafta sonları onunla fabrikaya gidip benim için çok enteresan olan daktilolar, hesap makineleri ve o dönemin siyah ekranlı bilgisayarları ile oynamama izin verirdi. Her zaman ne istediğini çok iyi bilen bir çocuk olmuştum ve belli ki aile şirketimiz olan fabrikamızda çalışma hayallerim o günlerden itibaren kurulmaya başlanmıştı. Sonraki yıllarda da eğitimim, hayallerim, kararlarım hep bu hedefe yönelik olmuştu. Eğitimim aslında küçük yaşlardan itibaren babamın anlattıklarını dinleyerek başlamıştı. Çocukluğum hep dinleyerek, gözlemleyerek ve ailemden her konuda destek görerek geçti. Bu sayede kendi deyimimle "iş hayatıma 1-0 önde başlamıştım". Bunun faydalarını üniversite sonrası işe başladığım zamanlarda çok daha iyi anlayacaktım.

Üniversitenin son yılıydı, 5 sene boyunca okulumda çok güzel günler geçirmiştim. Küçüklükten beri aklımın bir köşesinde bulunan aile şirketimizde çalışma planlarım doğrultusunda eğitime de buna uygun olarak karar vermiş ve Sabancı Üniversitesi'nde güzel bir öğrenim görmüştüm. İş hayatına ilk önce kurumsal bir firmada başlama hayalleri kurarken, aile şirketlerimizden birinin yapacağı yabancı bir ortaklık buna fırsat vermeden beni büyük bir sorumluluğun içine çekmişti. 23 yaşında kendimi yabancı bir şirketle ortaklık görüşmeleri içerisinde bulmuştum.

Aylar süren görüşmeler ve pazarlıklar sonucunda yabancı bir şirketle ortak bir şirket kurulmuştu. Bu süreçte ben de okulumu bitirmiş, yeni kurulan şirkette firmamızı temsil etmek ve şirket yönetiminde bulunmak üzere Genel Müdür Yardımcısı olarak görev yapmaya başlamıştım. Okuldan yeni mezun bir kişinin Genel Müdür Yardımcısı görevine atanması elbette garip karşılanabilir ama bu görevde hiçbir zaman yalnız bırakılmadım, başta babam olmak üzere birçok yerden destek aldım. Babam patronum ve iş arkadaşım olmuştu. Küçüklüğümden beri tatillerimde kısa dönemler halinde çalıştığım bu

şirkette artık gerçek bir çalışandım. Bu beni çok mutlu ediyor ve işimi çok seviyordum. İşe ilk başladığım gün babam beni yanına çağırdı ve,

“Burası bir aile şirketi ve kurumsal bir yapıya sahip olmak için elimizden geleni yapmalıyız. Yeni kurduğumuz ortaklık ile kurumsal bir yapıya ulaşmamız çok daha hızlı olacak. Bu fırsatı çok iyi değerlendirmeliyiz. Ancak şunu asla unutma ben senin babanım ve bana hiç bir ortamda “Bey” diye hitap etmeni istemiyorum. Bana her zaman “Baba” diye hitap et” dedi.

Babam, kızı ile birlikte çalışmaktan gurur duyuyor ve bunu her ortamda paylaşmaktan mutluluk duyuyordu. Onun bu ruh halini anlayabiliyor, onun mutluluğuna kendi mutluluğumla eşlik ediyordum.

Yeni şirketin kuruluş aşaması benim için yeni bir okul olmuştu. Olayın en başından beri içinde olan birisi olarak, şirketi sıfırdan kurmuş, işe alımlar yapmış, bina inşaatı ile ilgilenmiş, yurtdışından makine ithalatları yapmış, kısacası bir fabrika kurulumu için yapılması gereken her şeyin birebir içinde bulunmuş ve bu süreci yönetmeye başlamıştım. Çok şey öğreniyordum. Burası benim için inanılmaz bir şanstı. O yüzden farklı bir şirkette çalışmadan, kendi şirketimizde bu şekilde işe başladığım için asla pişman olmadım. Bu benim için büyük bir fırsattı ve bu fırsatı en iyi şekilde değerlendirmek için elimden geleni yapıyordum.

Yabancı ortaklarımız ile fabrikayı açmış, üretime geçmiştik. Birlikte ciddi yatırımlar yapılmıştı. Bu ortaklık tabii ki karşılıklı beklentiler üzerine kurulmuştu. Bizim beklentimiz onların ismi, gücü ve teknolojisi ile büyümek, onların ki ise Türkiye pazarına bizimle giriş yapmak, Türkiye de yapacakları yatırımı kolaylaştırmak, bizim gücümüzden ve çevremizden faydalanmalarını sağlamaktı. Çünkü biz de sektörde 40 yıllık bir geçmişe ve tecrübeye sahip bir firmaydık. Türkiye’ye gelen yabancı firmaların genel stratejisi buydu aslında. Pazara Türkiye’den bir ortakla girip pazarı ve şartları iyice tanımak ve aynı zamanda kendilerine pazarda bir yer açmaktı. Bu tür ortaklıkların bir bölümü uzun yıllar başarı ile devam etse de, çok sayıda olumsuz örnek de vardı. Birçok ülkede faaliyet gösteren yabancı şirketler, kârlı projelerini yüzde yüz kendi sahip oldukları şirketlerinde, daha az kârlı işleri zararlı paylaşmak adına

ortaklı şirketlerinde yaptırmaya çalışmak gibi bir strateji izliyorlardı. Bizim ortaklığımızda da temellerin sarsılmasının ana nedenlerinden birisi, zaman içerisinde ortağımızın bu stratejiyi uygulamaya başlamış olmalarını fark etmemizdir.

Baştan bahsettiğim gibi o dönem ve o süreç benim için öğrenme dönemi değildi. Finanstan üretime, ithalattan kaliteye her bölümdeki işlerin birebir içinde bulunuyordum. Aynı zamanda da farklı kültürdeki insanlar ile çalışmayı öğreniyordum. Bir yandan da yabancı ortaklarımızı ve oradan Türkiye'ye gelen çalışanları bize adapte etmeye çalışıyordum. Şirket kurulmuş, işe alımlar yapılmış ve fabrika üretime başlamıştı. Şimdi sıra çalışanlarımızın eğitilmesine ve müşterilerimizin talepleri doğrultusunda belgelendirme sürecine girilmesine gelmişti. Şirketimizin sağlam bir altyapıya sahip olması için bunları yapmamız gerekiyordu. İşte Hayati Bey ile tanışma sürecimiz de bu döneme denk geldi.

Eğitim ve danışmanlık ihtiyaçlarımız için arayışa girmiştik. Sektördeki tanıdıklarına her sorduğumda herkes beni Inotec ve Hayati Bey'e yönlendiriyordu. Hayati Bey'in telefonunu alarak kendimi tanıttım ve ihtiyaçlarımızdan bahsettim. Kendisi ile tanışıp, bir yıl boyunca da hem eğitim hem de danışmanlık olarak tüm ekiple birlikte büyük bir heyecanla Kalite Yönetim Sistemi altyapılarını kurmak için çalıştık.

Şirketimiz bu sırada müşterimizden yeni bir proje almıştı. Bu projenin başlaması yabancı ortağımızın direk olarak müşterimizin genel merkezi ile görüşmeleri sonucunda yapılmış ve hızlı bir şekilde üretim başlamıştı. Sıra müşteri ile fiyat anlaşmalarına geldiğinde, ortaklar arasında anlaşmazlıklar çıkmaya başladı. Daha önce bahsettiğim nedenlerden dolayı sorunlar çıkmaya başlamıştı. Bu durum yıllarca kendi kurduğu şirketini, kendi kararlarıyla belirli bir noktaya getiren babam için kabullenilmesi kolay bir durum değildi. Birçok kendi şirketini kurup, büyüten şirketini kendi tecrübeleri ile yönetmeye alışık patron gibi babamın da bu ortak hakkında şüpheleri oluşmuştu. Hızlı bir kararla 3 sene süren ortaklığımızı sonlandırmaya, hisselerimizi ortaklarımıza devretmeye karar verdik. Böylece tecrübelerime bir de ortaklık sonlandırma ve şirket devretme tecrübesi eklenmiş oldu. Kurulmasından üretime

başlamasına kadar her adımında emeğim olan şirketimden 3 sene sonunda ayrılmıştım.

Ortaklık bitirme sürecinde belki bayan olmanın duygusallığından, belki de şirkete verdiğim emeklerden, benim için buruk bir anı olarak kaldı. 3 yıl içerisinde çok şey öğrenmiş, şirket yönetimi ile ilgili her konuda bilgi sahibi olmuştum. Bir çok kişi belirli sınırlar içerisinde belirli bir departman dâhilinde tecrübeler edinirken, benim vizyonum çok daha farklı bir şekilde genişlemişti. Ancak hızlı bir kararla her şeyi geride bırakarak, yeni bir iş serüvenine başlayacaktım. O dönemde bu kararlarımızı analiz ederek, karşımıza çıkan alternatifleri en iyi şekilde değerlendirerek vermek için gayret sarf etmiştik. Karar verip seçimizi yaptıktan sonra da ortaklığa devam etmemiz durumunda hangi alternatiflerle karşılaşacağımızı hiç bilemedik.

Bu ayrılık sonrası çocukluğumda bahçesinde oyunlar oynadığım, daktilo ile yazı yazdığım şirketimizde çalışmaya devam ettim. Benzer konularda iş yapan başka bir yerde çalışmış olmama rağmen her şirketin yapısı kendine göre farklılıklar gösteriyordu. Ama adapte olmam uzun sürmedi. Ancak benim bu şirketteki misyonum, şirketimizi aile şirketi yapısından çıkarıp, mümkün olduğunca kurumsal bir yapıya kavuşturabilmektir. Babam da bu şekilde düşünüyor ve kurumsallaşmanın önemini biliyordu. Neredeyse her patron şirketinde olduğu gibi, şirkette kuvvetli bir yönetim kadromuz ve genel müdürümüz vardı ama her zaman son sözü patron söylerdi. Aslına bakılırsa bu yönetim tarzı ülkemiz şartlarında bir bakıma da gerekli idi. Çünkü patronlar bulundukları noktaya gelene kadar tecrübeleri ile yoğun bir öğrenme sürecinden geçiyor, dolayısı ile şirketlerini ilgilendiren hemen hemen her konuda kolaylıkla fikir yürütebiliyor ve belki de hepsinden önemlisi sonuçları kendi hayatlarını etkileyebilecek riskleri alma kararını verme cesareti gösterebiliyorlardı.

Şirketlerin en büyük sermayelerinden birisi de şirketin geçmişinde edinilmiş tecrübelerdir. Bence kurumsallaşmanın kilit noktalarından biri de bu tecrübeyi şirketin yararına olacak şekilde yeni nesil yöneticilere aktarmak ancak bu dozu iyi ayarlamaktır. Biz de babamla bu konuda oldukça yol kat

ettik, sınırlarımızı belirledik, kararlarımıza saygı duyduk ve sağlam bir çalışma ortamı kurmayı başardık diye düşünüyorum.

Bu konu iş çevresi ve özellikle müşteriler, birlikte çalışılan firmalar ve kişiler açısından da önemli. Bunun önemine çok defa tanık oldum. Çünkü birlikte çalıştığınız özellikle çok büyük çaplı kurumsal şirketlerde sürekli üst kademeye tırmanan bir yeni nesil yönetici kadrosu varken, 40 senedir işinin başında olan bir patronla aynı dili konuşmaları nerdeyse imkânsızdı. O yüzden şirketlerde profesyonel yöneticilerin önemi ve rolü çok büyüktür. Tabii her şirketin kültürü birbirinden farklı olduğundan, şirket kültürüne uyum sağlayabilecek yöneticilerle çalışmak çok önemlidir. Şahsım adına bir iki tane şirketimize vizyon katacağını düşündüğümüz, kurumsallaşma hedefimize ulaşmamızı hızlandıracığına inandığımız farklı yöneticiler ile çalışma deneyimim oldu. Ancak kendi deyimimle masanın o tarafı ile bizim taraf ayrı dünyalar. Ve büyük bir şirketin sadece bir bölümünü başarı ile yönetmiş yöneticiler, KOBİ ölçeğinde şirketlerde oldukça zorlanabiliyorlar. Bu da kurum kültürüne kolayca uyum sağlayamamaktan ve şirketlere yıllarca sadece tek bir yönden bakmak durumunda kaldıklarından olabilir.

Bu dönemde şirketimizde bir takım şeyleri düzene koymaya çalışırken, bir yandan da eski şirketimizde danışman olarak birlikte çalıştığımız Hayati Bey ile çalışmalarımızı bu şirkette de devam ettirmeye karar vermiştik. Diğer şirkette alınan eğitimlerin, yapılan çalışmaların faydalarına tanık olduğumdan burada da aynı çalışmaları yapmaya karar vermiştim. Zamanla eğitim ve danışmanlık konusu çok ilgimi çekmeye başlamıştı. Hayati Bey'le çalışmalarımıza ara verdiğimiz bir dönemde, kendisini arayıp danışmanlık konusuna duyduğum ilgiden bahsetmiştim. O da beni InoTrain Programı'na davet ederek eğitmenlik eğitimi almamı sağlamıştı. O dönemde sektör gereği iş yoğunluğundan, sektörün hareketliliğinden kendimi uzun bir süre şirketimizin içine gömmüş ve eğitim ve danışmanlık konusu ile ilgili hayallerimi bir tarafa park etmiştim.

Zaman hızla akıp gidiyordu. Dünyada ve ülkemizde ekonomik kriz söylentileri dolanırken, bir anda kendimizi ekonomik krizin tam ortasında bulduk. İçinde bulunduğumuz sektör krizden en çok etkilen sektörlerden birisiydi ve bir çok şirket gibi, belirtilerin çok önceden kendilerini

göstermesine rağmen kriz için çok da hazırlıklı değildik. Şimdi yeni bir mücadele zamanıydı ve hedefimiz minimum zararla bu krizi atlatabilmek olmalıydı. Tüm şirketler gibi biz de kendimizce önlemler aldık. Kararların hayati önem taşıdığı kritik bir dönemdi. Bu dönemde yapılacak en basit stratejik bir hata, dönüşü zor sonuçlar doğurabilirdi. Son 50 yılın en büyük krizi gelmiş, bir çok şirketi batma noktasına getirmişti. Çevremizde tanıdığımız ve batan şirketlerin haberleri moralimizin bozulmasına neden oluyordu. Sektörde yaprak kıpırdamıyor, fabrikalar aylar süren tatiller ilan ediyorlardı. İşte böyle dönemlerde umutsuzluğa kapılmadan, motivasyonu kaybetmeden ileriye bakmayı babamdan öğrendim. Devamlı olarak soğukkanlılığını koruyarak, yeni projeler üretiyor, planlar yapıyor, başta bana olmak üzere bütün çalışanlarımıza moral veriyordu. Hep öneminden bahsedilen örnek liderlik davranışının benim gözümdeki anlamı o günlerde iyice şekillenmişti. İleride ben de böyle bir lider ve yönetici olmayı hayal ettim. Birçok şirket gibi yara almamıza rağmen, babamın manevraları, tecrübeleri, finansal bakış açısı ve en önemlisi yüksek motivasyonu ile krizi atlatmayı başardık. Ama dönemin, hayatımın en yıprandığım dönemlerinden biri olduğunu itiraf etmeliyim.

O yıllarda içinde bulunduğumuz dönemi sadece yaşamış, sonuçlarına babam ve tüm çalışanlarımızla birlikte katlanmıştık. Sonraki yıllarda hayatımın akışının değişimi ile birlikte danışmanlık sektöründe çalışmaya başladım ve stratejik yönetim projelerinin içinde bulundum. İşte o zaman geriye dönüp de o günlerde yaşadıklarımıza farklı bir pencereden bakınca, “Acaba şimdi öğrendiğim haliyle şirketimizde stratejik yönetim sürecini uyguluyor olsaydık aynı şartların içinden mi geçerdik?” sorusu hep zihnimin bir köşesini meşgul etti. Bunu artık bilmenin imkânı kalmamıştı. Zira bir seçim yapıldıktan sonra diğer seçimin ortaya koyacağı alternatifleri bilmek artık mümkün değildi.”

Bölüm7: Ön Analiz (Adım 1)

Tekin ve ekibi takip eden birkaç gün içinde kendilerinden istenen göstergeleri büyük oranda bir araya getirmeye çalıştılar. Bu süre içinde nasıl hesaplayacaklarını bilmedikleri bazı göstergeleri Dilay’a danışarak ilerlediler. Bu günden itibaren en az 5 yıl geriye giderek istenen verileri yıllık olarak tabloya yerleştirdiler. Özellikle çalışan başına katma değer ciroyu anlamakta epey zorlanmışlardı. Bunun için Dilay’dan ilave açıklayıcı doküman isteyerek, hesaplamaya çalıştılar. Diğer taraftan Hayati’nin anlattıklarından hareketle Katma Değer Ciro önemli görünüyordu. Bu nedenle eksik veya yanlış bir şey yapmamak için özellikle hassas davranıyorlardı.

Dilay’ın gönderdiği açıklayıcı dokümanda Çalışan Başına Katma Değer Ciro şöyle anlatılıyordu:

Çalışan Başına Katma Değer Ciro: Çalışan başına katma değer kuruluşların hammadde üzerine ekledikleri değer bir ifadesidir. Çalışan başına katma değer artırılması için; katma değerli ürünlere yönelim, çalışan başına daha fazla üretim veya birim karlılığı yüksek ürün üretimi şarttır. Müşteri tarafından yönetilen otomotiv gibi sektörlerde parça seçme lüksüne sahip olmayan kuruluşların çalışan başına katma değer ciroyu arttırmalarının tek yolu; birim zamanda veya çalışan başına daha fazla üretim yapmalarıdır. Katma değer cironun artırılmasının en önemli itici gücü, ürünlerin üretilmesi sırasında kullanılan bilgi seviyesinin artırılmasıdır. Bilgi seviyesi ne kadar fazla ise ürün o kadar değerli olacaktır. Dolayısı ile inovatif ürünler aynı zamanda katma değeri yüksek ürünlerdir. Diğer taraftan ürünün üzerine konulan markanın değerinin yüksek olması da katma değeri arttıracaktır. Şirketler, işlerini sorgularken ekledikleri katma değeri belirlemeli, bunu arttırmak için yoğun çaba sarf etmelidirler. Aksi halde, müşteri gözünde her an vazgeçilebilir tedarikçi olacaklardır. Katma değer ciro ile şirket karlılığı arasında çok ciddi

doğru orantılı ilişki vardır. Katma değerin artması şirketin harcamalarını disipline etmesi durumunda, karlılığın da artması anlamını taşır.

Dilay, bir yandan temel veriler tablosundaki rakamların tamamlanması ile ilgilenirken, diğer yandan da hummalı bir şekilde şirketin bulunduğu sektör ve ürettiği ürünleri baz alarak önce bir makro analiz yapmış. Bunun için dünya ülkelerinin bu ürünlerdeki ticaretine ilişkin istatistiksel verileri bir araya toplamış, sektörel raporları incelemiş ve sektörün geleceğine yönelik senaryolar ortaya koymuştu. Arkasından daha detaya inerek, sektörün yurt içindeki pazarına yönelik istatistiklerini incelemiş ve rapor haline getirmişti. Çalışma, Dilay'ın beklediğinden de hızlı ilerlemişti. Çünkü bu güne kadar sektörle ilgili olarak aynı araştırmayı defalarca yapmış, sadece elindeki istatistikleri güncellemesi yetmişti. Bu analizleri ilk defa yapmaya başladıklarında, araştırmak ve rapor haline getirmek aylar sürerken, şimdi birkaç gün içinde sonuç alabiliyorlardı. Bu da şirket olarak oluşturdukları bilgi birikiminin bir sonucuydu.

Bölüm 8: Uzak Görüş Kazanma – 2. Gün

Tüm ön analiz çalışmaları tamamlanmış olarak Tekin ve ekibi ile toplantı salonunda Stratejik Yönetim Sürecinin ilk faaliyeti için bir araya gelindi. Hayati herhangi bir atlama olmaması için yapılan hazırlıkların üzerinden geçti. Temel büyüklükler tablosundaki tüm veriler geriye dönük olarak yerine yerleştirilmişti. Veriler, daha sonra çalışılmak üzere bir kenara bırakılarak Misyon Bildirgesi üzerinde çalışılmaya başlandı. Hayati öncelikle Misyon Bildirgesi hakkında açıklama yaparak işe başladı.

“Misyon; şirketin kuruluş amacını tanımlayan genellikle birkaç cümleden bir paragrafa kadar uzunluktaki cümlelerdir. Misyon Bildirgeleri şirketlerin faaliyet alanını ve iş yapış şekli itibarı ile bakış açılarını temsil eder. Misyon Bildirgelerinde sıralanan hususlar yıllar boyunca değişmeyen, şirketin kendisini tanımlayan hususlardır.”

Misyon gelecekte ulaşılabilecek bir noktayı tarif etmez.

Geçmiş, bugün ve gelecekteki şirketi tanımlar.

“Şirketin misyonu belirlenirken aynı zamanda kurumun değerlerinin de belirlenmesi sağlanır. Şirketin temel değerleri tüm kararları destekleyecek şekilde olmalı ve onun çerçevesini çizmelidir.” Hayati sözlerine bir süre ara verdikten sonra, herkese bir A4 kağıdı üzerine yazılmış bir Vaka Çalışması dağıttı.

“Şimdi size dağıttığım bu vaka çalışmasını iyice okuyarak altında yazan sorulara cevap vermenizi rica ediyorum. Böylece “Misyon” kelimesini biraz daha iyi anlamış olacağız” dedi.

Herkes merakla kendisine dağıtılan vaka çalışmasının metnini okumaya başladı. Bu arada Dilay, vaka çalışmasının metnini ekrana yansıtmıştı.

Vaka Çalışması

Bir danışmanlık şirketinin telefonu çalar. Telefonu şirketin sekreteri açar. Arayan bir belgelendirme şirketinin satış temsilcisidir. İsmi Ahmet olduğunu söyleyen satış temsilcisi danışmanlık şirketinin yöneticisi ile görüşmek istediğini söyler. Sekreter Ahmet Bey'i şirketin Genel Müdürü Ertan Bey ofiste olmadığı için danışman Hakan Bey'e bağlar. Ahmet Bey, Hakan Bey'e iki şirket arasında işbirliği yapma arzularını aktarır. Hakan Bey'e Ahmet Bey'in teklifi mantıklı gelir ve kendi şirketleri için avantaj sağlayacağı için faydalı görür. Ahmet Bey ve Hakan Bey bir gün belirleyerek daha detaylı görüşmeyi, hatta bunun için bir protokol imzalamayı karşılıklı olarak planlarlar. Hakan Bey sonuçtan memnundur. Ertan Bey sonucu duyduğunda çok sevinecektir. Bu iyi haberi vermek için sabırsızlanır. Gün içinde Ertan Bey'e ulaşmaya çalışır ve birkaç defa telefon eder. Ama Ertan Bey ancak akşam geri dönebilmiştir. Hakan Bey, Ertan Bey'e sürpriz haberi heyecanla iletir.



Ancak Ertan Bey'in tepkisi pek olumlu olmamış, hatta böyle bir ilişkinin olamayacağını, değil protokol imzalamak, bir belgelendirme kuruluşu ile bir danışmanlık şirketinin işbirliği yapmasının mümkün olmadığını belirtir. Çünkü belgelendirme kurumlarının objektif olmaları gerektiğinin ve danışmanlık şirketleri ile işbirliği yapmaları durumunda bu objektifliğin zedeleneceğinin altını çizer.

Hakan Bey çok şaşırmış, demoralize olmuş ve kendisini çok kötü hissetmiştir.

Çalışma:

Misyon ve değerlerin önceden belirlenmiş olması durumunda bu vakanın nasıl yaşanacağını tartışınız. Şu sorulara cevap arayınız:

1. Misyon her yıl değişebilir mi?
2. Temel değerlerin günlük kararlar üzerindeki etkisi nasıldır?
3. Temel değerlerin şirketin verimliliği üzerine etkisi nedir?

Tekin ve ekibi verilen Vakayı iyice okuduktan sonra, hararetle tartıştılar. Hayati tartışmalara müdahale etmek yerine, dinlemeyi tercih etti. Tartışmalar bitip, grup ortak fikre ulaşıldıktan sonra konuya ilişkin herhangi bir yorum yapmadan Hayati sözü tekrar devraldı.

“Vaka Çalışması ile misyonun amacını böylece pekiştirmiş olduk. Şimdi dilerseniz şirketinizin misyonunu gözden geçirelim. Web sayfanızda var olan bir misyon vardı. Bu misyonu hatırlıyor musunuz?” Soru karşısında herkes şaşkınlık içinde soran gözlerle birbirlerine baktılar. Anlaşılan hiç kimse web sayfalarındaki yazan misyondan haberdar değildi. Hayati bu sahneyi o kadar çok yaşamıştı ki? Hiç şaşırmadı.

“Peki web sayfanızda yazan Misyon Bildirgesi kimin tarafından hazırlandı?” Bu soruyu da, aslında cevabını tahmin ederek sormuştu? Salonda kimseden ses çıkmadı. Sonunda Tekin sessizliği bozdu.

“Web sayfamız yenilenirken konulmuş olmalı. Aslını sorarsanız, bu Misyon Bildirgesi üzerinde düşünülmüş ve yazılmış bir metin değil. O dönemde web sayfası yenilenirken Misyonumuz ve Vizyonumuz olmak üzere iki sayfa dizayn edilmişti. Bizden web sayfasının içeriğine destek veren arkadaşlar yazmış olmalı.”

Hayati bu alışıldık duruma karşılık “Ben de öyle tahmin etmiştim. Aslına bakarsanız, bu durum sadece sizin şirketinize özgü değil. Sizinle aynı durumda olan o kadar çok şirketle karşılaşyoruz ki, anlatamam. O halde şimdi ilk işimiz Misyon Bildirgesi’ni oluşturmaya başlamak olacak. Bunu beyin fırtınası yöntemiyle yapacağız. Şimdi sorduğumuz sorulara karşılık olarak herkesin sırasıyla kısaca fikir beyan etmesini isteyeceğiz. Döngüsel hareket edeceğiz ve sıra kendisine gelen arkadaşımız sadece bir fikir söyleyecek. Eğer sıra kendinize geldiğinizde aklınıza bir şey gelmiyorsa lütfen “pas” deyin ve bir sonraki turda sıra gelmesini bekleyin. Fikir toplama seansı sırasında kesinlikle tartışmıyoruz, eleştirmiyoruz veya başkasının fikrini yargılamıyoruz. Kendimizi sadece fikir üretmeye odaklıyoruz. Tüm fikirleri Dilay Hanım, tahtaya yazacak ve en sonunda topladığımız fikirleri tartışarak bir Misyon Bildirgesi’ne dönüştüreceğiz. Yine en sonunda fikirleri seçmekte zorlanmamız durumunda oylama yöntemine başvuracağız.” Hayati’nin bu açıklamasından sonra Misyon Bildirgesi’ni oluşturacak fikirleri toplamaya

başladılar. Her seansta sorulan sorulara karşılık toplantı masasının etrafında oturanlar fikirlerini dile getiriyor, bu fikirler Dilay tarafından tahtaya yazılıyordu. Çalıştay iki saat sürdü. Sonuçta tahtaya şöyle bir Misyon Bildirgesi yazılmıştı:

“Strategos:

Müşteri ihtiyaç ve beklentilerini en iyi şekilde anlayarak, onları en doğru ürün ve hizmetlerle karşılayan, etik değerlerine bağlı bir kuruluştur.”

Misyon Bildirgesi’nde bahsedilen “Etik Değerler”i desteklemek amacıyla da 8 başlık altında sıralanan “Temel Prensipler” belirlenmişti.

Temel Prensiplerimiz

1. Çevreye ve İnsana Duyarlılık

Teknolojik üretim alanımız ve yenilikleri takip ederek çevreye duyarlı, kuruluşumuzun var oluşunda ve sürdürülebilmesindeki en büyük kaynağın insan kaynağı olduğu bilinci ile kurum çalışanlarımıza ve ilişkide olduğumuz tüm paydaşlarımıza önem vereceğiz.

2. Güvenilirlik

Sunduğumuz ürün ve hizmetlerde güvenilirlik başta olmak üzere, tüm ilişkilerimizde güven esası ile hareket edeceğiz.

3. Hızlılık

Müşterimizin ihtiyacına yönelik ürünlerin tasarlanmasından, üretilip sunulmasına kadar tüm süreçlerimizde hızlı olma hedefine yönelik aksiyonlar planlayıp yürüteceğiz. Bu aksiyonların, müşterilerimizle iletişimde de uygulanmasını sağlayacağız.

4. Rekabetçilik

Tüm yapılanmamızla faaliyet gösterdiğimiz sektörün rekabet dinamiklerine uygun hareket edip, değişen koşullara göre kendimizi sürekli olarak geliştireceğiz.

5. Müşteri Odaklılık

Müşterilerimizin kurumumuzdan beklentilerini doğru anlamaya yönelik yöntem ve süreçler geliştirerek, müşterilerimizin beklentilerini karşılamaya çaba göstereceğiz.

6. Sektörde Öncülük

Faaliyet gösterdiğimiz sektörlerde takip eden değil, takip edilen pozisyonunda olmak için çaba sarf edeceğiz.

7. Global Olmak

Ürün ve hizmetlerimizi dünya genelinde yaygınlaştırmak için çalışmalar yürüterek, global bir firma olmak için çalışacağız.

8. İşbirlikçilik

Rakiplerimiz de dâhil olmak üzere, temel prensiplerimiz doğrultusunda kazan-kazan ilişkisi oluşturacak şekilde işbirlikleri kuracağız.

Tekin Misyon Bildirgesi'nin ve Temel Prensiplerin son halini tahtada göstererek,

“Sizlerden bu Misyon Bildirgesini ve Temel Prensiplerinizi tekrar tekrar okumanızı rica ediyorum. İcinize sinmeyen veya eklemeyi düşündüğünüz bir husus varsa lütfen tartışmaya açalım. Bunu şimdi yapmak zorunda değiliz. En az bir hafta üzerinde düşünüp, görüşlerinizi bildirmenizi rica ediyoruz. Eğer herhangi bir ilave görüş yoksa bunları kullanmaya başlayabilirsiniz.” Anlaşılan Misyon ve Temel Prensipler herkesin içine sinmişti. Tekin,

“Hayati Bey, bence bu haliyle gayet güzel oldu. Sizin de dediğiniz gibi bir sonraki gelişinize kadar biz bu bildirge üzerinde düşünelim, eğer farklı bir görüş olursa değerlendirelim” dedi.

Hayati,

“O halde şimdi Vizyon Bildirgesi üzerinde çalışmaya başlayabiliriz. Öncelikli olarak size “vizyon” hakkında bilgi vereyim. Daha sonra da şirketiniz için vizyon tanımlamaya başlayalım” dedi ve devam etti:

“Vizyon özünde bir hayaldir. Gelecekte tanımlanan bir zaman diliminin (5-10 yıl sonrasındaki) tasviridir. Bir vizyonun kuvveti olması ancak hedeflenen zaman dilimindeki durumun net ifade edilmesi ile sağlanabilir. Diğer taraftan vizyonu kuvvetli kılan, onu tanımlayan kişinin ne kadar kararlı ve inançlı olduğu ile direkt ilgilidir. Belki de vizyonla hayali birbirinden farklı kılan en önemli özellik vizyonun bir kararlılıkla yola çıkılarak, onun uğrunda her gün çaba sarf edilmesi, demek olduğudur. Halbuki “hayal” aynı zamanda bir eylemsizlik halini de kendi içinde barındırır. Sırf bu yüzden “hayal etmek” veya “hayal kurmak” toplumda olumsuz bir anlam ifade eder.”

“Tarih boyunca insanoğlunun elde ettiği tecrübeler, gerçek başarının ancak hayal etmekle başladığını defalarca ispatlamıştır. Diğer taraftan vizyon tanımlamak, bu günlerde çok moda olan kuantum fiziği veya parapsikoloji bilimi ile de yakından ilgilidir. Parapsikoloji bilimine göre yeryüzünde yaşayan her canlı bir “birin” parçasıdır ve bu dünyada var olmalarının amacı deneyimlemektir. İnsan

ruhu fiziksel bir bedene bürünerek dünyaya gelip, iyiyle kötünün, güzelle çirkinin, sıcakla soğğun, geceyle gündüzün, ... dualitesi (ikilemi) içinde hayattan öğrenmeye çalışır. Bu öğrenme prosesi doğumun ilk anından son nefesi verene kadar ilerleyen bir prosestir. İnsanoğlunun öğrenme prosesi boyunca ruhuyla birlikte götürebileceği belki de tek şey duygulardır. Yaşadığı süre boyunca ruhun tek unutmadığı dualiteyle çevrili bir dünyada yaşarken olayların etkisinin ruhun üzerinde bıraktığı duygu parçacıklarıdır. Örneğin, iş hayatında yaşanan olaylar sonucu ortaya çıkan başarılar, başarısızlıklar, ihanetler, çatışmalar, ... insanoğlunun ruh dünyası üzerinde etki eder. Yine parapsikolojiye göre başarının ilk anahtarı talepkâr olmaktır. Talepkâr olmayanın bir başarıyı gerçek başarı olarak algılayıp, ruhunda başarının bırakacağı şifreyi depolaması mümkün değildir. Başarı için evrene çok net sinyaller gönderilmesi gerekir. Parapsikolojideki evren tüm dinlerde de var olan “mutlak bir” dir. Yine tüm dinlerde olduğu gibi mutlak bir o kadar büyük ve yücedir ki talep edenin isteklerini karşılar. Bu durum dinlerde dua etmekle eşdeğer iken, parapsikolojide “evrene mesaj göndermek” olarak ifade edilir. Evrene gönderilen olumlu sinyaller, yine olumlu karşılık bularak karşılanır. Tıpkı duada olduğu gibi doğal olarak istekler pozitif anlam yüklü olmalıdır.”

“Stratejik Yönetim sürecinin ikinci eylemi olan vizyon oluşturma evresi, şirketi kuran kişinin kendisi ve şirketinin geleceği için hedef tarihte ulaşılacak üzere evrene pozitif mesajlar göndermesidir. Açık olan bir şey vardır ki; bu da isteğin gerçekleşmesi için sadece isteğin dile getirilmesinin yetmemesidir. Dolayısı ile aynı zamanda aksiyon alınması da zorunludur. Bu nedenle vizyon oluşturulduktan sonra, Stratejik Yönetimin diğer adımları ile harekete geçilmelidir.”

“Tam bu noktada Misyon kavramına geri dönerek, vizyon kavramı ile birlikte tekrar ele almakta yarar var. Misyonun kurumların var oluş amacını ifade eden cümleler dizini olduğunu söylemiştik. Bir şirket neden var olur? Dualiteyle çevrili bir dünyada hangi görevleri üstlenir? Vizyona ulaşırken ortaya konulan arzular ne kadar temiz ve paktır? Etkileşen taraflara bunun ne gibi pozitif etkileri olacaktır? Aksiyona geçildiğinde dualitenin iki ucu arasında çok sayıda alternatif varken, pozitif kutba daha yakın davranış kuralları nasıl sağlanacaktır?”

“Şimdi tüm bu ana kadar anlattıklarımızı bir örnekle açıklamaya çalışalım;
Strategos, InoTec, www.inotec.com.tr

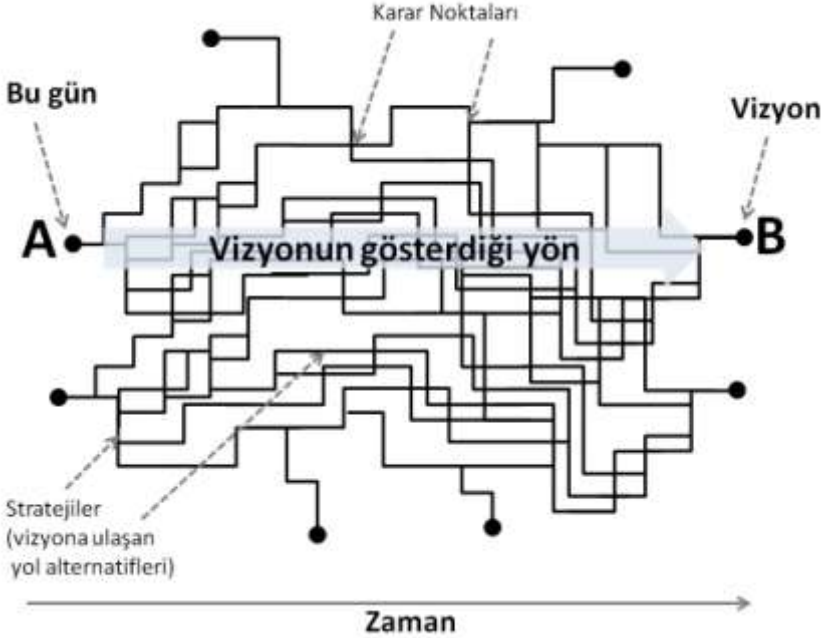
“10 Milyon USD yıllık ciroya sahip bir şirket; 10 yıl içinde sektöründe lider olup, 100 Milyon USD ciroya ulaşarak, bütün Türkiye’ye yayılmış dağıtım ağı ile aynı zamanda hedef pazar tarafından bilinir bir kuruluş haline gelmeyi istiyor olsun.”

“Bunu gerçekleştirirken şirketin tepe yöneticileri kendi tanımladıkları etik kurallardan ayrılmayacağını ve doğal çevreye daima saygılı olacağını ifade ediyorlar.”

“Birinci ifade edilen cümle şirketin vizyonu iken, ikinci cümle ise tipik bir misyon cümlesidir. Birinci ifade zaman geçtikçe değişen şartlara göre revizyon görebilecekken, misyon cümlesinin sıklıkla değiştirilmesi gereksiz olacaktır.”

“Vizyon oluşturulması ve harekete geçilmesinin en önemli başka bir özelliği ise tüm şirket yöneticilerinin algısının açılması ve önüne gelen fırsatları (ihtimalleri) görebilmelerinin sağlanmasıdır. Yine bu durum da parapsikolojide tanımlanan paralel evrenler ve binlerce alternatifin (seçeneğin) açılmış olan algıyla birlikte görünebilir hale gelmesi olarak ifade edilir. Evrene gönderilen pozitif isteklerin, aynı anda yaşanan binlerce alternatifin arasından seçenek sunmasıdır. İşte tam bu nedenden dolayı talep etmeyi, harekete geçmeyenin önüne seçenekler sunulması da mümkün olamayacaktır.”

“Bu ana kadar anlattıklarımızı bir araya getirdiğimizde, A noktasından B noktasına hareket etmek isteyen bir şirket, zaman dilimi içinde düz bir zaman doğrusu üzerinde ilerleyemeyecektir. Dolayısı ile her an sunulan onca seçeneğin arasından karar vererek farklı düzlemlerde ilerleyip B noktasına ulaşılır. Zira B noktasının vizyonla tanımlanması, seçimlerle oluşan farklı şartların (paralel evrenlerin) içinden geçerek doğru yöne ilerlendiğinden emin olunmasını sağlar. Aksi halde seçimlerle yaşanan şartların oluşturduğu paralel düzlemlerde kaybolmak ve yok olup gitmek doğal sonuç olacaktır. Dolayısı ile şirketlerin vizyonlarını net olarak belirleyip, seçenekler arasından en kestirme olanını kullanarak yine en az kaynak kullanımı ile yollarına devam etmesinin sağlanması ideal çözümü sunmaktadır.”



Tekin'in biraz kafası karışmıştı. Yansıtılan slayt üzerinde biraz daha açıklama istemek niyetiyle,

“Hayati Bey rica etsem bu konuyu biraz daha açar mısınız?” dedi.

“Tabi ki Tekin Bey. İsterseniz direkt olarak anlatmak yerine biraz soru ve cevapla gidelim. Bazen kendimi daha iyi anlatmanın yolunu diyalekteğe çevirmekte buluyorum.” Kısa bir süre düşündükten sonra devam etti,

“Bu gün şirketinize yurt dışından bir şirketten ortaklık teklifi gelse kararınız ne olurdu?”

Tekin hiç düşünmeden hemen cevap verdi.

“Teklifin kapsamına bağılı olmak şartıyla herhalde olumlu bakar ve kabul ederdim”

“Peki neden?”

“İçinde bulunduğumuz rekabet şartlarında güçlü olmadığınız sürece başarılı olamıyorsunuz. Dolayısı ile güçleri birleştirerek daha kuvvetli olmayı seçerdim.”

“Diyelim ki karar verdiniz ve ortak oldunuz. Şartlarınız değişmiş oldu ve artık önünüzde farklı bir gelecek uzandı. Ama kabul etmeyip, kendi gücünüzle tek başınıza devam etmeyi seçmiş olsaydınız bambaşka şartlar ve bambaşka bir yolda ilerleyecektiniz.”

Tekin Bey başını sallayarak onayladı.

“Haklısınız, geleceğimizi sonuçta seçimlerimiz belirliyor.”

“Şimdi bir adım daha ileriye gidip, şirketiniz için net bir vizyon tanımladığınızı düşünelim. Şu anda iki ortaklı bir aile şirketisiniz ve bundan 10 yıl sonra uluslar arası faaliyet gösteren ve yurt dışından en az bir ortağınızın olduğu bir şirket olmayı arzuluyorsunuz ve bunu da sürekli olarak ilan ediyorsunuz. Sizce ortaklığı hiç aklınıza getirmediğiniz durumda karşınıza ortaklık fırsatı çıkma olasılığı mı daha fazladır, yoksa bunu açıkça ilan ettiğiniz durumda mı?”

Tekin biraz düşündükten sonra cevap verdi,

“Sanırım bunu açıkça ilan ettiğimde daha fazla fırsat çıkar karşıma.”

“Haklısınız. Bunun iki nedeni var; birincisi algınızın açık olması ve karşınıza çıkan fırsatları görebiliyor olmanız, ikincisi ise fırsatların sizin niyetinizi açıkça ifade etmeniz nedeni ile karşınıza çıkıyor olmasıdır.”

“Vizyonun şirketlerimizdeki pusula işlevini şimdi daha iyi anlıyorum. Her aşamada aldığımız kararlar sonuç olarak bizi nihai bir sonuca yaklaştırıyor olmalı. Aksi halde kaotik bir karar alma düzeni oluşacak, hangi yöne ilerlediğimizi bilmeden belki de aşırı kaynak sarf ederek ilerlemeye çalışacağız.”

Tekin'in yorumu Hayatı'yi ve bilgisayar başında diyalogu dikkatle takip eden Dilay'ı mutlu etmişti. Sonuçta her ikisi de onlarca şirkette Stratejik Yönetim süreci yerleştirmiş, vizyonun şirketler için kilit önemini anlatırken bazen çok zorlanmışlardı. Tekin'in konuyu hızlı kavıyor olması onların elini güçlendiriyordu. Böylece süreç daha iyi sahiplenilecek ve daha etkili sonuçlar elde edilecekti. Bir sonraki konuya geçmek için birbirleri ile kısa süreli göz teması kurduktan sonra Hayati sözlerine devam etti.

“Şimdi konumuza kaldığımız yerden devam edelim. Vizyonun tanımlanması (oluşturulması) tepe yönetimin (hissedar veya patronun) sorumluluğundadır. Vizyon belirlenirken günün zorlukları ve olumsuzlukları düşünülmez. Vizyon, gelecekte oluşacak şartların ideal olacağı dikkate alınarak belirlenir. Bu günün olumsuz şartlarına odaklanan bir yönetici uzak bir geleceği düşünerek şirketini o noktaya taşıyamaz.”

“Bana hakikati değil, muradını ver. Olmak istediğin gibi görün, olduğun gibi değil. Çünkü her yalan bir yaratış.”

Cemil MERİÇ

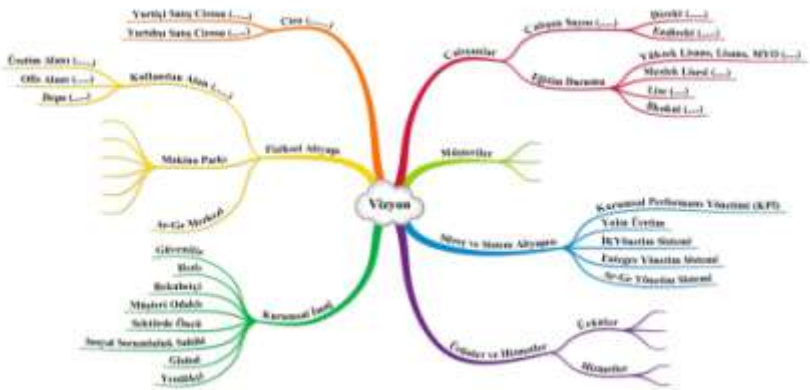
“Cemil Meriç'in bu sözü vizyonu vurgulamak için iyi bir örnektir. Hakikat değil, murad, yani hedefler şirketlerin tüm tarafları için hayati önem arz eder. İstenen noktayı bu günden yaşıyor olmak ve öyle görünmek kendi içinde yaratıcı olmayı da birlikte getirir. Dolayısı ile gelecek için fikirler yaratmak ve uygulamak başarının sihirli anahtarıdır.”

“Vizyonun oluşturulmasında bir çok yöntem kullanılabilir. Biz Zihin Haritası (Mind Map) yöntemini tercih ediyoruz. Zihin Haritası yöntemi diğer tüm yöntemlerle karşılaştırıldığında hem hızlı hem de görselliği nedeni ile karmaşık ilişkilerin anlaşılmasını kolaylaştırır. Tony Buzan tarafından bulunmuş bu yöntem karmaşık ilişkiler içeren bir düşünce sistemini formülize etmek için en iyi araçtır.”

“Zihin haritası yöntemi insan beyninin çalışma sistematığına yönelik 1960’lı yıllarda yapılan araştırmalar sonucunda Tony Buzan tarafından BBC’de yayınlanan bir program aracılığı ile popülerliğini kazanmıştır.”

“Zihin haritası yönteminde beyaz bir sayfanın ortasına bir kelime yazılarak, bu kelime ile ilişkili olan ana fikirler, ana fikirlerle ilişkili alt fikirler kollar halinde dallara ayrılarak yayılacak şekilde ifade edilir.”

“Vizyonun belirlenmesi sırasında kullanılırken; hangi yıl için vizyon belirleniyorsa “vizyon yıl” ifadesi bir bulut içine yazılır. Daha sonra bu buluttan ana kollar olarak ayrılan kolların alt dalları oluşturulur. Biz vizyon belirlemede kullanılan ana dallar ve altında yer alan olası dalları slaytta gördüğünüz gibi ayrıştırıyoruz.”



“Vizyondan uzanan bu ana dalların aynı zamanda vizyonun belirlenmesi sırasında sorulacak aşağıdaki sorulara cevap vermesini garanti altına almaya çalışıyoruz.”

Hedeflenen yıla gelindiğinde;

Strategos, InoTec, www.inotec.com.tr

- Şirketin cirosu ne kadar olacak? Bu ciro alt dallara nasıl ayrıştırılacak? Dağılımı nasıl olacak? (Yurt içi /yurt dışı, ürün grubu, sektör vb.)
- Hangi müşterilere hizmet edilecek? Sektör, müşteri tipi, coğrafya vb. gibi dağılımlar nasıl olacak?
- Şirketin çalışan sayısı ne kadar olacak? Beyaz/mavi yaka dağılımı nasıl olacak? Eğitim seviyeleri ile ilgili bir dağılım olacak mı?
- Müşterilere sunulacak ürün ve hizmetler neler olacak? Bunların büyüklükleri ciroya bağlı olarak hangi mertebede olacak?
- Belirlenen ciroyu sağlamak, belirlenen müşterilere, belirlenen ürün ve hizmetleri sunmak için nasıl bir altyapı kullanılacak
- Hedeflenen yıla gelindiğinde şirketin süreçleri nasıl olacak? Özel bir iş modeli veya organizasyon yapısı olacak mı?
- Şirketin temel prensipleri, kurumsal imajı nasıl olacak? Bu imaj belirlenmiş misyon ve değerlere paralellik arz ediyor mu?

“Vizyonun zihin haritası yöntemi ile belirlenmesi sırasında tepe yönetimin bu sorulara birer birer cevap vermesini bekleyerek, hedeflenen yılın vizyonunun resim olarak tanımlanmasını sağlıyoruz. Oluşturulan vizyonu bir paragraf haline getirip sadeleştirilerek, bir iki cümlelik motive edici hedef bildirgesi haline dönüştürüyoruz. Bu amaçla zihin haritasında tanımlanan tüm unsurları bir cümle haline getirerek, öne çıkan kelimeleri farklı bir renkle boyuyoruz. Arkasından boyanan renklerden yararlanarak vizyon bildirgesi oluşturuyoruz.”

Tekin merak içinde sordu,

“Zihin haritasını nasıl çizeceğiz peki?”

“Zihin haritasını çizmek için bilgisayar programlarından (iMindMap, Visio, Smartdraw vb.) yararlanılabileceği gibi, kâğıt üzerine renkli boya kalemleri ile çizmek de mümkündür. Boya kalemleri ile çizmek yavaş ilerleyen ancak daha sıcak bir yöntemdir. Bunun yanında bilgisayar programı olarak hem boya kalemi sıcaklığı veren hem de hızlı ilerleyen tek program Tony Buzan’ın iMindMap programıdır. Zira biz projelerde bu programı tercih ediyoruz. Şimdi örnek iki tane zihin haritası gösterelim.”

Yansıtılan ilk örnek aynı zamanda bir zihin haritasının nasıl çizildiğini İngilizce anlatan örnekti. Hayati örneğin detayları üzerinde fazla durmadan sadece kısa bir süre gösterilmesini sağladı. Dilay'a başı ile sinyal vererek bir sonraki örneğe geçilmesi istedi.



Kaynak: http://en.wikipedia.org/wiki/Mind_map

İkinci örnek yansıtıldıktan sonra devam etti.

“Zihin haritası yöntemi fikirlerin sistematik olarak ifade edilmesinde kullanılırken, görsellik ön plandadır. Görsellik sağlanarak fikirlerin akılda kalması, karmaşık ilişkiler içeren konuların birbirleri arasındaki ilişkilerin açıklığa kavuşturulması için iyi bir yoldur. Gördüğümüz üzere biraz da sanatsal beceri ortaya konularak çok sayıda fikir bir çırpıda görünür hale getirilebilir.”

“Vizyonun belirlenmesi için zihin haritası çizilirken daha önce sizinle paylaştığımız ve bu güne kadarki verileri içeren Temel Büyüklükler Tablosunu kullanacağız. Siz şu ana kadar olan yıllık temel büyüklükleri derlemiştir, şimdi vizyonla tanımladığımız hedef tarih için bu tabloda sıralanan veriler **üzerinden** hedefleri netleştireceğiz.”



“Temel Büyüklükler Tablosunda yer alacak veriler şirketin vizyonuna ulaşmaya kadar geçen süreçte her yıl sonunda gelinen noktayı ifade edebilecek veriler olmalıdır. **Ciro**, çalışan sayısı, çalışan başına ciro, kar, üretim kapasitesi, verimlilik seviyesi, beyaz/mavi yaka çalışan oranı, genel giderlerin ciro içindeki payı, müşteri şikâyet oranı, maddi varlık tutarı, vb gibi. Kısa sürede değişen verilerin bu tabloda kullanılması gereksizdir.”

Temel Göstergeler

	Geçmiş			Bugün			Vizyon				
	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5
Ciro	4.000.000	3.500.000	4.500.000	6.000.000	7.000.000	8.000.000	9.200.000	11.000.000	11.500.000	12.000.000	14.000.000
Üretim Adedi	800.000	700.000	1.125.000	1.500.000	2.000.000	2.285.714	2.300.000	3.142.857	3.833.333	4.000.000	5.000.000
Çalışan Sayısı	80	82	85	90	90	94	98	105	110	110	115
Çalışan Başına Ciro	50.000	42.683	52.941	66.667	77.778	85.106	93.878	104.762	104.545	109.091	121.739
Beyaz Yaka Oranı	10%	10%	8%	13%	15%	15%	16%	20%	18%	18%	18%
Beyaz Yaka Personel Sayısı	8	8	7	12	14	14	16	21	20	20	21
Mavi Yaka Personel Sayısı	72	74	78	78	77	80	82	84	90	90	94
İşletme Karının Ciroya Oranı	16%	15%	17%	16%	18%	17%	18%	20%	21%	22%	24%

“Bu tablonun zihin haritasına paralel olarak oluşturulmasının nedeni vizyona ulaşıncaya kadar elde edilecek büyüklükleri geçmişteki verilerden hareketle belirlemektir.”

“Temel büyüklükler tablosuna dayanarak vizyon belirlemede şu noktalara dikkat edeceğiz:

“Vizyon tepe yönetimin, hedeflediği tarihteki şirketin ulaşması gereken konumun arzusudur. Bu arzu geçmiş, bugün ve net planlarla alakalı değil, kalpten gelendir.”

“Geçmişteki performans, dikkate alınarak bu güne kadar gerçekleşmiş ortalama büyüme performansınız ile hareket edildiğinde hedeflenen tarihteki büyüklük, tepe yönetimin arzuladığı ile karşılaştırılmalıdır. Eğer arzulanan hesaplanandan daha küçükse, tepe yöneticiden hedefini büyütmesini istiyoruz. Kural olarak geçmiş performansın üzerinde bir büyümenin hedeflenmesi gerekir.”

Geçmişte gösterdiğimiz performanstan daha fazla büyüyeceğiz.

“Vizyon için konulan büyüme hedefini tartışmaya açıp, bunun gerçekleşmeyeceğini iddia eden yöneticilerin çevresindekileri etkilemesine izin vermemeliyiz. Vizyonun ayakları yere basmak zorunda değildir. Vizyon bir arzudur, arzuların gerçek olması gerekmez. Arzu yönümüzü çizmemiz için bize kılavuzluk eder.”

Vizyon arzudur, ayaklarının yere basması gerekmez!
Vizyon pusuladır.

“Vizyonla hedefleri karıştırmamak gerekir. Vizyondan farklı olarak hedefler gerçekçi olmalıdır. Bu nedenle hedefler daha çok yakın tarihle ilgili rakamlardır. Doğru hedefin belirlenip belirlenmediğini test etmek için SMART Prensibi denilen bir yöntem kullanıyoruz. Bu prensibe göre hedeflerin SMART, yani İngilizce anlamı ile akıllı olması gerekir. SMART İngilizce kelimelerin baş harfidir ve bir hedefin olması gereken özelliklerini tanımlar. Örneğin bir yıl sonrasında hedeflenen rakamların SMART olması gerekir.”

Specific

☞ Spesifik (Belirgin)

Measurable

☞ Ölçülebilir

Achivable

☞ Yüksek ama erişilebilir

Realistic

☞ Gerçekçi

Time Based

☞ Terminlenmiş



“Vizyonun çalışanlar başta olmak üzere tedarikçiler, müşteriler ve kurumla ilişkisi olan diğer taraflara anlatılması için kampanyalar dizayn ederek ilgili taraflara duyurmanız gerekiyor. Bu çalışmanın temelinde üst yönetimin taraflara kararlılığını göstermesi, şirketin gelecekte ulaşacağı konumu her gün hatırlayarak güne başlayıp, her faaliyetinde uzak hedefi (yarınları) düşünerek hareket etmesinin sağlaması yatmaktadır. Günlük faaliyetler, günlük kısır döngüler ve zaman zaman çalışanların içinde bulunacakları tükenmişlik ruh hali, şirketin uzaktaki ulaşacağı konumun ve ilgili çalışan için ne anlama geldiğinin sürekli akılda olması nedeniyle hızla geçmekte ve çalışanların motivasyonu arttığı için verimliliğin yükselmesine neden olmaktadır.”

“Tepe yönetim tarafından belirlenen vizyonun çalışanlar başta olmak üzere, müşterilere, tedarikçilere ve şirketle ilişkisi olan tüm taraflara anlatılması önemlidir. Ancak, uzun vizyon cümleleri, sunumlar ve toplantılarla bunu yapmak günümüz bilgi çağında pek mümkün değildir. Zira iş hayatındaki baş döndürücü hız nedeniyle hiç kimsenin uzun paragrafları algılamaya, uzun süren sunum ve toplantılara katılarak bir şirketin vizyonu için yazılmış uzun cümleleri aklında tutmak için çaba serf etmeye tahammülü yoktur. Özellikle tezgâh başında çalışan işçiler söz konusu olduğunda, çok kestirmeden sonuca ulaşmanın gerekli olduğu açıktır. Tüm bu nedenlerden hareketle InoTec olarak zihin haritası yöntemi ile vizyon bildirgesini şekille ifade etmeyi, vizyona ulaşan tüm yolu bir slogan veya bir logo ile anlatmayı yöntem olarak benimsiyoruz. Vizyon veya vizyona ulaşan yolda şirketin yıllık olarak içinden geçeceği ortamın ve ilgili yıla iz vuracak projelerin sloganlaştırılması vizyonu tercüme etmek için en kolay yollardan birisidir. Vizyonun slogan halinde veya logo olarak ifade edilerek kampanyalarla tüm taraflara anlatılması durumunda çok etkin sonuç elde edilecektir. Şimdi şirketinizin vizyonunu bir logo ile tanımlamaya çalışacağız. Daha sonra bu logoyu vizyonunuzu tüm paydaşlara anlatmak için kullanıyor olacağız. Stratejik plana göre hareket ederken bu logo bize vizyonumuzu hatırlatıyor olacak. Evet, şimdi Dilay Hanım’ı yönlendirerek vizyon logomuzu oluşturmaya başlayalım. Bu arada amacımız mümkün olduğunca fazla alternatif üretmek olacak. Farklı yazı stilleri, alternatif renkler deneyerek logo alternatiflerini dizayn ediyor olacağız.”

Hayatî'nin yönlendirmesi, Tekin ve ekibinin fikirleri ile Dilay bilgisayar başında ona yakın alternatif logoyu bir saat içinde oluşturdu. Her alternatifte bir numara vererek slayt haline getirdi. Arkasından da alternatiflere sırasıyla oy verilerek, en fazla beğenilen logo belirlendi.

Hayati,

“Oluşturduğumuz bu alternatiflerden seçtiğimiz logoyu ve diğerlerinin kopyasını size gönderelim, bir sonraki seansımıza kadar nihai kararınızı netleştirerek logoyu kullanmaya başlayalım” diyerek tavsiyede bulundu. Dilay, en fazla oy alan logoyu ekrana yansıttı.



Tekin,

“Gerçi, seçimimizi yaptık, ama haklısınız. Biz tüm alternatifleri tekrar gözden geçirip, sizinle fikrimizi paylaşalım” diyerek. Hayatî'nin önerisini onayladı.

Hayati,

“Bu işi de hallettiğimize göre artık çalışmamızı burada noktalayabiliriz. Önümüzdeki hafta belirlediğimiz tarihte vizyona ulaşan yolda ana stratejik

hedeflerimizi belirleyerek, yıllık olarak önceliklendirip, stratejik yol haritamızı oluşturacağız” dedi.

Gün boyu yapılan çalışmalar, herkesi yormuşa benziyordu. Tekin,

“Hayati Bey, bu günkü çalışma için teşekkür ederiz. Bence gayet verimli geçti. Hem bilgilendik, hem de bilgimizi kullanarak birlikte çalıştık. Daha şimdiden yaklaşım tarzınız ve yönlendirmeniz şahsım adına bana ayrı bir perspektif açtı. Eminim ki arkadaşlarım da öyle düşünüyordur. Tekrar teşekkür ederim.” Dedikten sonra ayağa kalkarak içtenlikle Hayati’nin ve Dilay’ın elini sıktı. Bu davranış aynı zamanda salondakilerin de hareketlenmesini tetikledi. Tekin’in arkasından onlar da birer birer Tekin’in yaptığı gibi Hayati ve Dilay’la tokalaşarak salonu terk ettiler.

Bölüm 9: Ana Stratejik Hedeflerin Belirlenmesi ve Kampanya Dizaynı - 3. Gün (2. Adımı)

Bir önceki gün yapılan çalışmanın üzerinden henüz bir hafta geçmiş, yine aynı ekip toplantı salonunda çalışmaya başlamıştı. Hayati hazırlıklar yapılır yapılmaz, gün boyunca yapılacak çalışmalar hakkında kısaca bilgi verdi ve bir önceki seansta kaldığı yerden anlatmaya devam etti,

“Şirketinizin uzun vadeli vizyonu oluşturulduktan sonra, bu günden itibaren vizyonunuz yolunda 7 şeritli bir otobanda ilerlediğinizi düşünün. Vizyonunuza on yıllık bir süreçte ulaşacağınızı hayal edin ve bu uzun yolculukta arabanızın şoförü olarak belirli manevralar yaparak adım adım vizyonunuza doğru ilerlediğinizi düşünün. Her yıl vizyonunuza ilerlerken bu yedi şeritli otobanın belirli şeritlerinde daha fazla zaman geçirmeniz gerekecek. Hangi şeritte ilerleyeceğinize karar vermeden önce o yıla varmadan hemen önce dış çevreye bakarak, aracınızın durumunu düşünmeniz gerekecek. Bazı yıllar otobanın en sağ şeridinde ilerlerken, bazen hızınızı artıracak ortadan ilerleyecek, sağda yavaş ilerleyen araçları sollayacaksınız, bazı yıllarda ise hızınızı iyiden iyiye arttırarak en sol şeride geçerek sağınızdaki şeritlerde kalan araçları arkanızda bırakmaya çalışacaksınız. Bu kararlar tamamen bulunduğunuz şartları değerlendirerek verilmiş kararlar olacak. Tıpkı otobanda ilerleyen araç gibi şirketiniz de 10 yıllık vizyon yolculuğunda çeşitli manevralar yaparak vizyona daha hızlı ve minimum kaynakla ulaşmaya çalışacak. Yedi şeritli bu otobanın şeritlerini şu şekilde tarifleyelim:”

1. Sürdürülebilir ciro büyümesini sağlamak

“Eğer ilgili yılda ana stratejik hedef olarak ciro büyümesine ağırlık verip, otobanın daha çok bu şeridinde ilerlemek istiyorsanız bunu hangi stratejiyle başaracağınızı belirlemeniz gerekiyor. Bunun için alternatif stratejileriniz; mevcut müşterilere yeni ürün satmak, yeni pazarlara girmek, katma değeri yüksek ürünlere yönelmek veya ürünleri çeşitlendirerek yeni ürünlerle gelir artışı olabilir.

Bu stratejilerden birisi veya birkaçı altında aksiyon alıp sonuçlarını ciro büyümesi ana stratejik hedefi ile ölçümleyebilirsiniz.”

2. Karlılığın arttırılması ve korunması

“Eğer ilgili yılda karlılığın arttırılması veya mevcut kârlılığınızın rekabet şartları dâhilinde korunmasını hedefliyorsanız, bu hedefi sağlayacak stratejilere ağırlık vermeniz gerekir. Örneğin; verimlilik arttırma ve maliyetlerin düşürmeye yönelik stratejiler izleyebilir ya da daha etkin işletme sermayesi yönetimi için projeler geliştirebilirsiniz.”

3. Müşteri memnuniyet seviyesinin arttırılması ve korunması

“Müşteriler sizin temel yaşam kaynağınızdır. Bu nedenle müşteri memnuniyeti her zaman birincil önceliğiniz olmalıdır. Ancak bazı yıllar mevcut müşteri memnuniyetini arttırmaya yönelik stratejilere önem vermeniz gerekebilir. Müşteri memnuniyeti ana stratejik hedefiniz doğrultusunda belirli yıllarda öncelikli stratejiler belirleyerek aksiyona geçmeniz gerekecektir. Tabi ki mevcut müşterilerin bağlılığının sağlanması da sürdürülebilir ciro büyümesi için ön şart olarak izlenebilecek stratejiler arasında sayılabilir.”

4. Verimliliğin arttırılması ve korunması

“Karmaşık süreçlere sahip şirketler, müşterilerini memnun etmek için süreçlerinin etkinliğini arttırmaya ihtiyaç duyarlar. Yine süreçlerin verimli olması da şirketin karlılığı üzerinde ciddi etkiye sahiptir. Dolayısı ile belirli yıllarda verimliliğin arttırılması için olağan dışı caba sarf etmeniz gerekir. Bu kapsamda izleyebileceğiniz stratejiler; temel süreçlerin etkinliğinin arttırılması, destek süreçlerin etkinliğinin arttırılması, tedarik zinciri yönetiminin etkinliğinin arttırılması veya ürün geliştirme ve yeni ürün devreye alma sürecinde etkinliğin arttırılması olabilir.”

5. İnovasyon yetkinliğinin geliştirilmesi

İnovasyon; ticari başarıya ulaşmış yeni fikirlerin oluşturulmasını gerektirir. Bir kurumun inovasyon yetkinliğinin gelişmesi, uzun vadede yüksek

katma değerli ürünler veya hizmetler üretmesinin de yolunu açacaktır. Dolayısı ile şirketlerin, sağlıklı büyümeyi sağlayabilmek için inovasyonu uzun soluklu bir yatırım olarak görmesi ve kararlı bir şekilde yatırım yapması gerekir. Başarılı bir inovasyon stratejisi sonucunda; kurumlar rakiplerine karşı avantaj elde edebilirler, daha katma değerli ürünler üretebilirler ve bunların sonucunda hem karlılık hem de ciro artışı elde edebilirler.

6. Altyapı yatırımları ile büyümek

Büyüme stratejisi denildiğinde ilk aklı gelen; pazarın beklentileri doğrultusunda altyapıya yatırım yaparak ürün ve hizmetin kapasitesini arttırmak gelir. Makine, tesis, bina, bilgi teknolojileri vb gibi yatırımlara ağırlık vermek şirketlerin büyümesini destekler. Altyapı yatırımlarına önem veren bir stratejik hedef takip edildiğinde, bilinmelidir ki diğer stratejik hedeflere bağlı aksiyonlar da hayata geçirilmelidir. Aksi halde yapılan yatırımlar sadece kaynak israfına neden olacaktır.

7. Entelektüel sermayenin geliştirilmesi

Günümüz iş yaşamında şirketlerin en önemli varlığı, biriktirdiği entelektüel sermayeleridir. Entelektüel sermaye; insan kaynakları bilgi ve yetkinlik düzeyini, şirketin iş yaparken ihtiyacı olan bilgiyi (proses, ürün, pazar, yönetim bilgisi ...), şirketin toplam tecrübesini, sahip olduğu fikri mülkiyet hakları (marka, patent, lisans vb) kapsar. Entelektüel sermaye birikimi uygun stratejilerle harekete geçirildiğinde maddi varlıklara dönüşür. Dolayısı ile entelektüel sermayeye ağırlık veren bir kurumun sermaye birikimini, aynı zamanda diğer stratejilerle destekleyerek maddi varlıklara dönüştürmesi zorunludur.

“Şimdi, bu günden itibaren örneğin 10 yıl sonrasında tanımlanmış bir vizyona uzanan yola 7 şeritli bir otoban yerleştirelim ve bu otobanın şeritlerini 10 sütunla bölümlere ayıralım.”

Hayati anlatırken Dilay'da bu temsili 7 şeritli otobanı ekrana yansıtmıştı. Her yıl güneş sistemindeki bir gezegenle ifade edilmişti. 10. Yıl güneşi ifade ediyordu. Ekrandaki resmi gören Tekin meraklandı,

Bugün	♅ Pluto	♆ Neptün	♅ Uranüs	♄ Satürn	♃ Jüpiter	♂ Mars	☾ Ay	♀ Venüs	☿ Merkür	☼ Güneş	Vizyon	
												
	1. Yıl	2. Yıl	3. Yıl	4. Yıl	5. Yıl	6. Yıl	7. Yıl	8. Yıl	9. Yıl	10. Yıl		
	ASH 1 : Sürdürülebilir Ciro Büyümesini Sağlamak											
	ASH 2: Karlılığın Arttırılması ve Korunması											
	ASH 3 : Müşteri Memnuniyet Seviyesinin Arttırılması ve Korunması											
	ASH 4: Verimliliğin Arttırılması ve Korunması											
	ASH 5: İnovasyon Yetkinliğinin Geliştirilmesi											
	ASH 6: Altyapı Yatırımları ile Büyümek											
	ASH 7: Entelektüel Sermayenin Geliştirilmesi											

“Hayati Bey, bu resme göre birinci yıl güneşe en uzak olan Pluto gezegeninden başlıyor, Güneşe doğru ilerliyor gibi görünüyor. Peki, yılları ifade eden gezegenlerin bir anlamı var mı?”

Hayati, Tekin’in kavramlar arasında ilişki kurma yeteneğinden hoşnut cevap verdi.

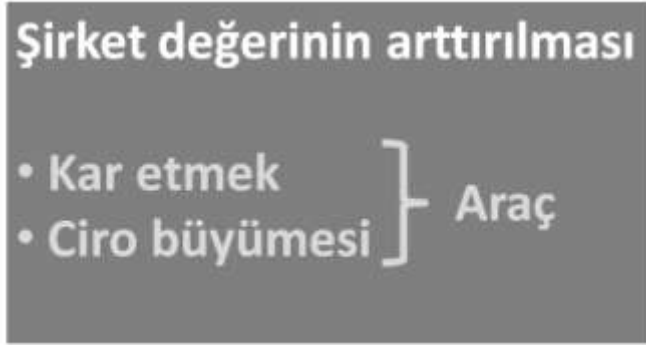
“Bu soru erken geldi. Müsaade ederseniz gezegenlerle yıllar arasındaki ilişkiyi biraz sonra anlatacağım. Ancak, itiraf etmeliyim ki; doğru mantık kurgusu içinde yerinde bir soru sordunuz.”

Tekin, kurduğu ilişkinin teyit edilmesinden memnun Hayati’nin bundan sonra anlatacaklarına odaklandı. Hiç ses çıkarmadan hafifçe başıyla Hayati’nin devam etmesine onay vererek dinlemeye koyuldu. Hayati kaldığı yerden anlatmaya devam etti.

“Şirketlerin asıl var oluş amacını sorgulamak gerekir. Bir iş adamına göre şirket, yatırım yapılan bir mekanizmadır. Siz yatırımınızı yaparsınız ve diğer yatırım enstrümanlarına göre daha fazla geri dönüş beklersiniz. Bir şirketin var olmasıyla

sahibinin kendisini iyi hissediyor olması, toplumda sosyal statü olarak yer edinmiş olması, çalışanlarına ekmek kapısı olması ve topluma yarar sağlaması vb gibi yararları da olabilir. Ancak yatırımın geri dönüş oranı, bu mekanizmanın sürdürülebilir olması için elzemdir.”

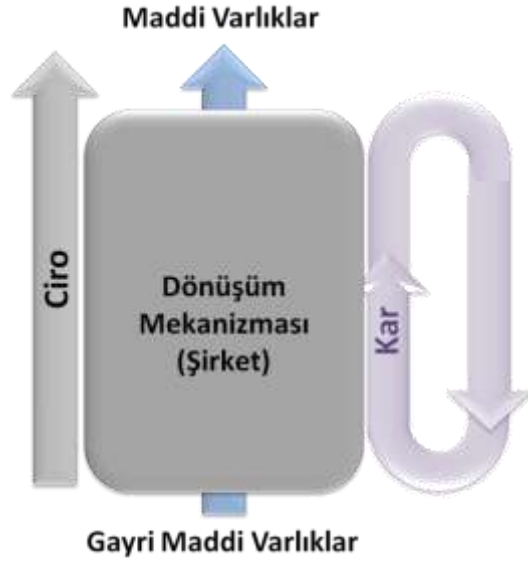
“Yatırımcı gözüyle bakıldığında bir şirketin amacı sadece ciro büyümesi veya karlılık değildir. Asıl amaç; şirket değerinin artıyor olmasıdır. Ciro büyümesi ve karlılık, sadece şirket değerinin arttırılması için birer araçtır.”



“Şirketler kurulduğu andan itibaren gayri maddi varlıkları, maddi varlığa dönüştürmeye çalışırlar. Örneğin; yeni iş kurmuş bir yatırımcı o zamana kadarki bilgisini, tecrübesini kullanarak bir yatırım yapar ve çalışan istihdam ederek iş yapmaya başlar. Bu mekanizma çalıştıkça gayri maddi varlıklar kullanılarak sonuç üretir. Bu sonuç maddi varlık olarak ifade edilebilecek gelir ve kar getirir. Şirket elde ettiği gelirle bina yatırımı, makine ve tesis yatırımı yaparak kapasitesini arttırıp daha fazla gelir elde etmeye çalışır. Gayri maddi ve maddi varlıklarını ekranda gördüğümüz gibi sınıflandırabiliriz.”



“Tıpkı hayatımızda yaşadığımız olayların belirli döngüler içinde gerçekleştiği gibi, şirketlerde de döngüsel bir akış vardır. Yıllar geçtikçe gayri maddi varlıkları maddi varlıklara dönüştüren mekanizma, elde edilen kârın şirketin büyümesine yatırım olarak döndürülmesinde kullanır. Böylece yıllar geçtikçe şirket büyür ve kâr eder, yatırım yaparak daha da büyür. Aslında bu döngü bir şirketin varlık değerinin sürekli olarak artmasına neden olur. Eğer denge iyi kurulmuşsa yıldan yıla varlık değerini arttıran ve yatırım değeri artan bir şirkete kavuşmuş oluruz.”



“Bu yaklaşım tarzı Tekin’i etkilemişti. Bu güne kadar şirketine hiç bu açıdan bakmadığını fark etti. Aslında şirketi ilk kurduğu andan bu güne kadar geçen süre düşünüldüğünde, o kadar çok badire atlatmış ve kendisini o kadar çok çaresiz hissetmişti ki? Moralinin bozulduğu dönemlerde hep adını koyamadığı bir nedenden dolayı enerjisini toplamış ve mücadeleye devam etmişti. Şimdi adını koyamadığı bu nedenin şirket değeri olduğunu çok iyi kavramıştı. Özellikle son dönemde, şirket neredeyse hiç kâr etmiyor, bir kısır döngü içinde sadece ayakta kalmak için çaba sarf ediyordu. Şimdi Hayati’nin anlattıklarından yola çıktığında, bu kısır döngü yaşadığı günlerde bile şirketin değerinin arttığını fark ediyordu. Şirketi ilk kurulduğu yılda elinde hiç denecek kadar az varlık değeri varken, şimdi o dönemle karşılaştırıldığında öyle büyük bir değer vardı ki? Bu düşünce içini rahatlatmıştı. Ancak yine de aklını bir soru meşgul ediyordu. Kendisini sormaktan alıkoymadı;

“Hayati Bey, anlattıklarınızı gayet iyi kavradım. Açıkça söylemem gerekir ki; şu ana kadar yaptığımız çalışmalardan çok fazla pay çıkardım. Ama şu son anlattıklarınız bile tek başına benim açımdan yeterli. Siz anlattıkça aklımdaki soru

yumağını bir bir çözüyorum. Ama bu aşamada bir düğümü çözmeye daha ihtiyacım var. Rica etsem bana yardımcı olur musunuz?”

“Tabi ki Tekin Bey.”

“Peki, on yıllarını devirmiş ve birden bire yok olan şirketler için ne dersiniz? Madem ki şirketlerin varlık değeri yıllar geçtikçe artıyor, neden birden bire yok oluyorlar?”

Hayati soruyu çok yerinde bulmuştu. Tekin’in böyle bir soruyla tartışmayı genişletmesinden mutlu olmuştu.

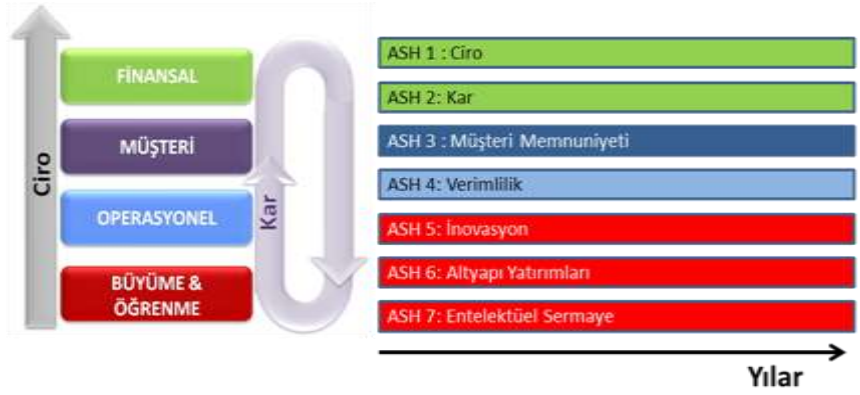
“Haklısınız Tekin Bey. Çok köklü şirketler bile birden bire yok oluveriyor. Bunun aslında çok basit bir nedeni var. Bahsettiğimiz mekanizma bozuluyor ve kâr elde ederek döngünün tamamlanmasında sorunlar yaşanıyor. Şirketi yönetenler, bu mekanizmanın artık sağlıklı işlediğinin farkına varamıyor ve nakit akışında yaşanan sorunlar nedeniyle birden bire yok oluveriyorlar.”

“Peki, bu mekanizmanın bozulduğunu zamanında nasıl fark edeceğiz?”

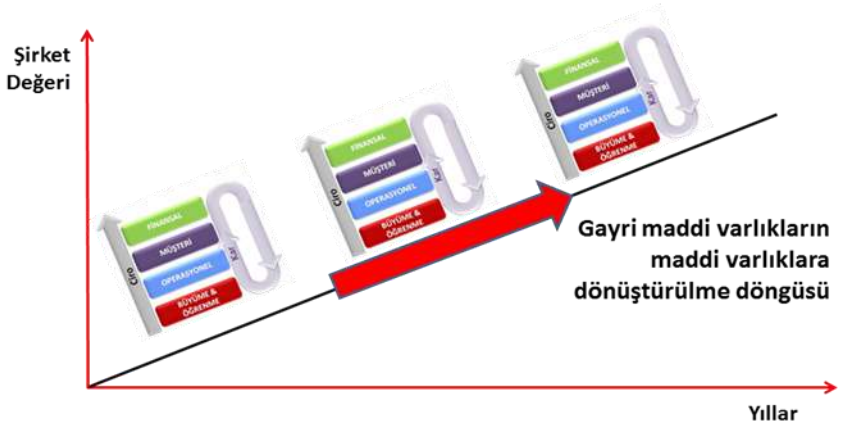
“Aslında mekanizmanın sağlıklı işleyip işlemediğini de öncelikli olarak biraz önce anlattığımız 7 şeritli otoban olarak ifade ettiğimiz ana stratejik hedeflerin ölçümüyle anlayabiliriz. Tabi ki sadece bu 7 veri bize istediğimiz derinlikte bilgi vermekte yetersiz kalacaktır. Ancak bunlara bağlı olarak izleyeceğimiz stratejilerin başarısını ölçerek ve kilit performans göstergeleri dediğimiz verileri ölçerek bu derinliği sağlayacağız. Bunlar hakkında bir sonraki seansımızda daha detaylı bilgi vereceğim. Şimdi bizim mekanizmamızı biraz daha detaylandıralım ve dört parçaya bölelim. Aşağıdan yukarıya Büyüme ve Öğrenme, Operasyonel Süreçler, Müşteri ve son olarak da Finansal olmak üzere dört boyut ekleyelim.”



“Şekilde gördüğünüz üzere gayri maddi varlıkları maddi varlıklara dönüştüren mekanizma aşağıdan yukarıya sırasıyla dört boyuttan geçerek maddi varlıklara dönüşür. Bu dört boyutun birbirleri ile ilişkisini şu şekilde açıklayalım: Kâr eden bir kuruluş büyümeye ve öğrenmeye yatırım yapabilir. Büyüyen ve öğrenen bir kuruluş proseslerini daha etkin yönetir. Proseslerini daha etkin yöneten bir kuruluş, müşterisini daha fazla memnun eder ve elinde tutar. Müşterisi memnun olan ve elinde tutan kurum finansal olarak daha fazla başarı elde eder ve ciro büyümesi ve kârlılığı kalıcı hale getirir. Bundan sonraki süreç döngüsel olarak aynen devam eder. Bu dört boyutu daha önce anlattığımız 7 şeritli otobanla birleştirelim. Finansal boyutu; ciro ve kârlılık hedefleri ile müşteri boyutunu; müşteri memnuniyeti ile operasyonel boyutu verimlilik hedefi ile ve son olarak da büyüme öğrenme boyutunu; inovasyon, altyapı yatırımları ve entelektüel sermaye hedefleri ile takip altına alalım. Böylece vizyona uzanan yolda öncelik vereceğimiz hedefleri şirket mekanizmasının dört boyutu ile ifade etmiş olduk.”

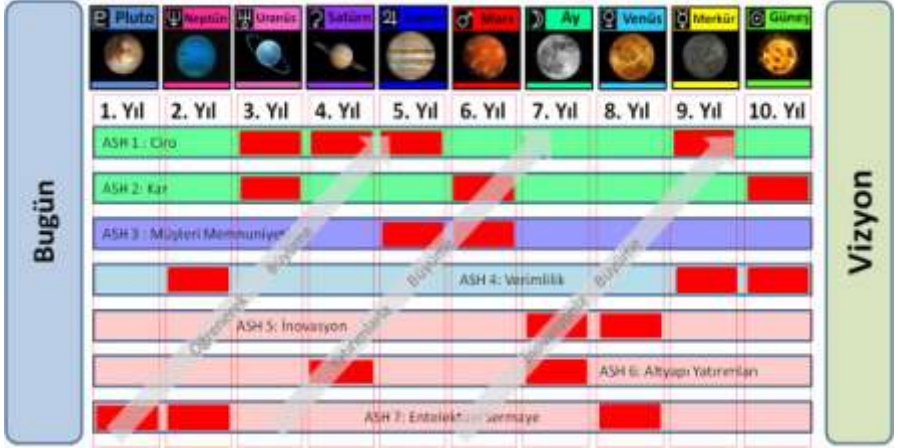


“Biraz önce şirketin zamana bağlı olarak döngüsel anlamda belirli evrelerden geçtiğinden bahsetmiştik. Şimdi şirket değerini y skalasına ve yılları da x skalasına yerleştirerek bu döngüsel evreleri açıklamaya çalışalım. Bir şirketin öncelikli olarak belirli stratejik hedeflere ağırlık verip, buna bağlı stratejiler izleyerek hedeflediği ciro büyümesi ve kârlılığı elde ederken, yıllara bağlı olarak şirket değerinin de artmasını bekleriz. Ancak aşikâr olan bir durum vardır ki; dönemsel olarak içinde bulunduğu şartlar değerlendirilerek uygun stratejik öncelikler seçilmezse şirket büyümeyi sürdüremeyecektir. Dolayısı ile her yıl gerçekleştirilen Stratejik Yönetim çalışmaları ile şirket dışı ve şirket içi değişkenler analiz edilip, stratejik öncelikler değiştirilerek şirket değerinin artırılması sürdürülmelidir.”



“Bütün bu anlattıklarımızı bir araya getirerek stratejik öncelikleri yıllık olarak nasıl belirleyeceğimizi detaylandıralım. Bu günden vizyona uzanan bir otoban inşa etmiş, her yılı sütun olarak ayırtırmıştık. Şimdi bu şeklin üzerine her yıl öncelik vereceğimiz hedefleri kırmızı ile işaretleyerek şeklimizi biraz daha ilerletelim. Örneğin birinci yıl entelektüel sermaye hedefine ağırlık vereceksek bu hedefi kırmızı ile işaretleyelim. Yine ikinci yıl entelektüel sermayeye ağırlık vermeye devam ederken ilave olarak verimlilik hedefine de ağırlık verdiğimiz düşünelim ve bu şeridin 2. Yıla denk gelen bölümünü de kırmızıya boyayalım. Bundan sonraki yılları da aynı şekilde işaretleyerek devam edelim. Bir araba hayal edin, otobanda her yıl kırmızı ile işaretlenen şeridi daha çok meşgul ediyor. Yani o şeridin ifade ettiği ana stratejik hedeflerin altında yer alan stratejileri hayata geçirmek için aksiyon alıyor. Bütün bu önceliklendirmenin mantıklı bir şekilde yapılması durumunda renklerin aşağıdan yukarıya belirli bir açı ile ilerleyen doğru üzerinde yer aldığını fark edeceksiniz. Yine aynı şekilde bu doğruların 10 yıllık dönem için de üç paralel doğru ile aşağıdan yukarıya etki ettiğini fark edeceksiniz. Bu doğruları kırmızı ile işaretlediğiniz alanların üzerinden geçecek şekilde yerleştirdiğinizde, doğruların sizin için ifade ettiği döngüyü de rahatlıkla isimlendirebileceksiniz. Örneğin; birinci doğru “verimlilikle büyümek”, ikinci doğru “yatırımla büyümek” ve üçüncü doğrunun da “inovasyonla büyümek” olarak ifade edilebileceğini göreceksiniz. Tabidir ki bu döngüsel strateji önceliklendirmesi her şirket için aynı şekilde seyretmeyebilir, ama genellikle bizim gördüğümüz ülkemiz

şirketlerinin bu dönemleri periyodik olarak yaşadığı yönünde. Diğer taraftan şirketlerin performansına göre 10 yıllık dönem için üç strateji döngüsü sığabilir.” Hayati bu döngüyü anlatırken, Dilay’da Hayati’nin anlatımına uygun olarak slaytlarda ilerleyerek ekranda nihai şekli oluşturmuştu.



Tekin anlatılanlar karşısında donakalmıştı. Ekranda gördüğü hedef önceliklendirme dizilimi kendi şirketini neredeyse birebir ifade ediyordu.

“Hayati Bey, bu stratejik önceliklendirme dizilimi anladığım kadarıyla her şirket için aynı değil. Ama gördüğüm kadarıyla bizim şirketimizin hedeflerine neredeyse birebir uyuyor. Bu bir tesadüf mü?”

“Aslına bakarsanız bu bir tesadüf değil. Her yıl sizin durumunuzda olan o kadar çok şirketle çalışma yapıyoruz ki, gösterdiğimiz örnek strateji dizilimi çoğunluğun ihtiyaçlarına göre düzenlenmiş durumda. Bu ana strateji dizilimi benzerlik göstermekle birlikte her şirketin izleyeceği stratejiler derinlerde farklılık gösteriyor.” Anlaşılan, bu açıklama Tekin’i tatmin etmişti. Hayati ilave bir soru gelmeyince sözlerine devam etti.

“Şimdi de, biraz önce merak ettiğiniz şu gezegenlerden bahsedelim. Biz örnek olması amacıyla “Gezegen Stratejisi” olarak adlandırdığımız bir tema kullanıyoruz. Her yıl belirlediğimiz öncelikleri özet olarak ifade etmek amacı ile

yıllık bir tema başlığı seçiyoruz. Bu yıllık temayı tüm organizasyona, ilgili stratejik öncelikleri anlatmak için kullanıyoruz. Yıllık temaları seçerken de gezegenlerin astroloji bilimindeki anlamları ile stratejik öncelikleri ilişkilendiriyoruz. Bunun nedeni insanların tarihler boyunca astrolojiye ve burçlara ilgi duymasıdır. Gezegenler astrolojik sembolizmde akli temsil ederler. Her birinin psikolojik olarak bir fonksiyonu vardır: algı, duygular, kişinin kendisini tanımlaması, vb gibi. Güneş sistemindeki gezegenler Güneş etrafında döner ve bu dönüşleri sırasında birtakım kozmik ışınlar yayarlar. Bu kozmik ışınların insan hayatında astrologlar tarafından açıklanan önemi bulunmaktadır. Astrolojide 10 gücün etkisi kabul edilir. Bunlar Güneş, Ay, Merkür, Venüs, Mars, Jüpiter, Satürn, Uranüs, Neptün ve Pluto'dur.



“Astrologlar her gezegene bir anlam yükleyerek, burçları yorumlarlar. Aslında gezegenlerin belirli bir sırası vardır, ama biz bu sıra yerine güneş sistemimiz içinde güneşe en uzak gezegenden başlayarak güneşe yolculuğu vizyon yolculuğu olarak nitelendiriyoruz. Her yıl bir gezegenle ifade edilirken en uzak gezegen olan Pluto gezegeni 1. Yılı temsil ediyor. Daha sonraki yıllar da güneşe yakınlığına göre sıralanarak yıllık temaları seçmemize yardımcı oluyorlar. Aslında gezegenin sembolize ettiği yıl, ilgili yılda öncelik verilen ana stratejik hedefleri ve buna bağlı olarak seçeceğimiz stratejileri temsil ediyor. Gezegenlerin ifade ettiği yıllar ve temalarını ekranda gördüğünüz gibi sıralıyoruz. Nihai amaç vizyona, yani güneşin temsil ettiği mutlak güce ulaşmak.”

“Gezegener ve temsil ettiği temalar şöyledir:

1. Yıl: PLUTO (Yeniden doğuş, dönüşüm)
2. Yıl: NEPTÜN (Sınırları aşma, özgürlük)
3. Yıl: SATURN (Disiplin.)
4. Yıl: URANÜS (Sonuçlar ve yenilikler)
5. Yıl: JUPİTER (Zenginlik, yayılma, bereket)
6. Yıl: MARS (Atılım, rekabet)
7. Yıl: AY (İletişim, tepki)
8. Yıl: VENÜS (Cazibe, değerler, uyumluluk)
9. Yıl: MERKÜR (Zekâ ve hareketlilik)
10. Yıl: GÜNEŞ (Üstün güç, irade)

“Şimdi bir adım daha atalım ve yıllık olarak önceliklendirdiğimiz ana stratejik hedefleri bir tabloya yerleştirelim. Bu tabloyu basit olarak Excel programında yapabilirsiniz. Bu günden itibaren yukarıda anlattığımız gezegenleri ve temsil ettikleri yıllık temaları sütunlara yerleştirelim. Daha sonra da satırlara yazdığımız 7 ana stratejik hedefi öncelik sırasına göre 1 ile 5 arası puanlayalım. 1, hiç önem vermeyeceğiz, 5 ise çok önem vereceğiz ve bu hedef için faaliyet yapacağız anlamını taşıyor.” Bu arada Dilay bir Excel sayfasını ekrana yansıtmıştı.

Hayati,

“Şimdi hep birlikte soldaki ana stratejik hedeflerin her yıl için önemini belirleyelim” dedi. Tekin başta olmak üzere salondaki ekip, kendi arasında

tartışarak ana stratejik hedeflerin karşısındaki yıllar için, ilgili hedefin o yıl için önemini puanladılar. Puanlama biter bitmez, Dilay her satırdaki puanları toplayarak en sağdaki sütuna, sonra da her yılın puanlarını aşağıya doğru toplayarak en alttaki satıra yazdı. Ayrıca verilen puanları en düşükten en büyüğe renklerle işaretledi. En düşük olan 1, yeşil renkle ifade edilirken, en yüksek olan 5 puan ise kırmızı ile renklendirilmişti. Haliyle orta puanlar ise sarı tonları almıştı. Ekranda oluşan tabloyu detaylı olarak inceledikten sonra Tekin, Hayati'ye dönerek,

“Tablonun sağındaki toplamlarla, en alttaki satırlardaki toplamlar bir şeyi ifade ediyor mu?” diye sordu.

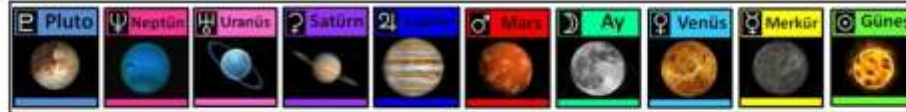
YILLIK STRATEJİK ÖNCELİKLER

Önem Seviyesi: 1: Önemsiz - 5: Çok Önemli

	Rumuz	PLUTO	NEPTÜN	SATURN	URANÜS	JUPİTER	MARS	AY	VENÜS	MERKÜR	GÜNEŞ	
	Tema	Yeniden doğuş	Sınırları aşma, özgürlük	Disiplin	Sonuçlar ve yenilikler	Zenginlik, bereket	Atılı	İletişim	Cazibe	Zeka ve hareketlilik	Üstün güç	
	Yıllar	+1	+2	+3	+4	+5	+6	+7	+8	+9	+10	
ASH1	Ciro	3	4	5	5	5	3	4	4	5	3	41
ASH2	Kâr	4	4	5	4	3	5	4	4	4	5	42
ASH3	Müşteri Memnuniyeti	3	3	4	4	5	5	3	4	4	3	38
ASH4	Verimlilik	4	5	3	3	3	4	4	3	5	5	39
ASH5	İnovasyon	2	3	3	4	4	4	5	5	4	3	37
ASH6	Altyapı Yatırımları	4	3	3	5	3	3	5	4	3	3	36
ASH7	Büyüme Öğrenme	5	5	3	3	4	3	4	5	3	4	39
TOPLAM		25	27	26	28	27	27	29	29	28	26	

Hayati,

“Evet Tekin Bey, en sağdaki toplamlar tüm vizyon yolculuğunuz boyunca hangi ana stratejik hedefe öncelik verdiğinizi ifade ederken, en alt satırdaki toplamlar ise ilgili yılda  nceliklendirdiğiniz ana stratejik hedefler için ne kadar çok efor sarf edeceğinizi ifade ediyor. Bir yıl için en alt satırdaki toplam 35 olsaydı, o yıl tüm ana stratejik hedefleriniz maksimum öneme sahip olurdu. Tabi bu durum sizin öncelik belirlemede sorun yaşadığınız anlamına da gelirdi. Zira yıllık olarak 2-3’den fazla ana stratejik hedefe 5 seviyesinden daha yüksek öncelik vermemeniz gerekir. Aksi halde, çalışanlarınıza “her şey öncelikli, dolayısı ile maksimum çabayı göstereceğiz” demiş olursunuz ki, bu durum neredeyse imk nsızdır. Bu davranışınız çalışanlarınızın size karşı güvenlerinin sarsılmasına neden olacaktır. Dolayısı ile hedefler için önceliklerin mantıklı olarak belirlenmesi gerekir. Hatırlayacağınız gibi 10 yıllık dönemde şirketinizin belirli döngülerden geçerek vizyon yolunda ilerleyeceğinden bahsetmiştik. Eğer Stratejik Yönetim süreciniz kapsamında planladığınız aksiyonları aksatmadan ger ekleştirerseniz, 10 yıllık döneme 3 döngüsel dönem sığdırabilirsiniz. şimdi ekranda puanları 4 ve 5 olan yıllara ve satırlara dikkatinizi çekmek isterim. Birinci yıl ile beşinci yıla kadar olan döneme dikkat edin.  nce  ğrenmeye ağırlık veriyorsunuz, arkasından verimliliği arttırarak ciro büyümesi ve kârlılığı hedefliyorsunuz. Bu döneme “ ğrenerek büyüme” adını verelim ve 4 ve 5 puan olan hücrelerden geçen düz bir okla işaretleyelim. İkinci döngü, dördüncü yıldan yedinci yıla uzanan dönem. Aynı mantıkla bu döneme de “Yatırımlarla büyüme” dönemi adını verelim. Son dönem ise yedinci yıldan onuncu yıla kadar olan dönem. Bu döneme de “İnovasyonla büyüme” dönemi adını verelim.    dönemin kendi içindeki sıralamasının mantıklı olduğunu görüyoruz. Birinci dönem, öncelikli olarak yatırım yaparak nakit enjekte etmeden nakit üretmeyi hedeflediğimiz anlamını taşıyor. Sonra bu nakti kapasite artışına harcıyoruz ve ikinci bir dalgayla büyüyoruz. Son büyüme döneminde ise katma değeri arttırmak için inovasyona ağırlık veriyoruz. Bu durum size de mantıklı gelmiyor mu?



Yeniden doğuş	Sınırları aşma, Özgürlük	Disiplin	Sonuçlar ve Yenilikler	Zenginlik, Bereket	Atılım	İletişim	Cazibe	Zeka ve Hareketlilik	Üstün Güç
---------------	--------------------------	----------	------------------------	--------------------	--------	----------	--------	----------------------	-----------

Yıl1	Yıl2	Yıl3	Yıl4	Yıl5	Yıl6	Yıl7	Yıl8	Yıl9	Yıl10
------	------	------	------	------	------	------	------	------	-------

ASH1	Ciro	3	4	5	5	5	3	4	4	5	3	41
ASH2	Kar	4	4	5	4	3	5	4	4	4	5	42
ASH3	Müşteri Memnuniyeti	3	3	4	4	5	5	3	4	4	3	38
ASH4	Verimlilik	4	5	3	3	3	4	4	3	5	5	39
ASH5	İnovasyon	2	3	3	4	4	4	5	5	4	3	37
ASH6	Altyapı Yatırımları	4	3	3	3	3	3	5	4	3	3	36
ASH7	Büyüme Öğrenme	5	5	3	3	4	3	4	5	3	4	39
		25	27	26	28	27	27	29	29	28	26	

Soruya cevabı Tekin verdi.

“Çok mantıklı görünüyor. Zaten bizler puan verirken böyle bir ilişki sistemi içinde hareket etmiştik. Ama adını koymakta zorlanmıştık. Şimdi sizin açıklamanızla birlikte her şey yerine oturdu. Ayrıca biraz önce bahsettiğiniz, planlarımıza sadık kalarak stratejik hedefe ait aksiyonları başarmamız durumunda on yıllık döneme daha az döngü sığdırabileceğimiz konusunu da gayet iyi anlamış olduk. Anlattıklarınızdan çıkardığım sonuç; onuncu yıl için belirlediğimiz hedefin başarılabilmesinin tamamen bizim gayretlerimize bağlı olduğudur. Aksi halde koyduğumuz hedef zamana yayılacak, belki on birinci veya daha sonraki yıllarda ancak gerçekleşebilecektir.”

“Çok haklısınız Tekin Bey. Yine başka bir detaya daha dikkatinizi çekmek isterim. On yıl sonrası için belirleyeceğiniz hedef bu günden itibaren o zamana kadar harcayacağınız efor için de belirleyici olacaktır. Yüksek bir hedef belirlerseniz daha çok, düşük bir hedef belirlerseniz daha az efor sarf edeceksiniz anlamını taşıyor. İşte bu eforun seviyesini belirleyecek tek kişi sizsiniz. Sizin vizyonunuz tüm organizasyonun bu günden itibaren hangi enerji seviyesi ile gayret sarf edeceğini de belirleyecektir.” Anlattıklarının anlaşılmış olmasının huzuru içinde Hayati, sözlerine bir süre ara verdikten sonra anlatmaya devam etti.

“Yine aynı şekilde vizyonunuzu bir logo olarak tasarladığımız gibi vizyona ulaşıncaya kadar uzanan yolculukta her yıla damga vuran öncelikli stratejilerin bir tema ile ifade edilmesini sağlamamız gerekiyor. Böylece her yıl öne çıkan stratejilerimiz doğrultusunda projelerimizi önceliklendirerek faaliyet planları oluşturulmasını sağlayacak, görev alması gereken çalışanlara sorumluluk vereceğiz. Bu sorumlulukların sürekli olarak farkında olunması ve oryantasyonlarını kaybetmemeleri için on yıllık süreci bir kampanya haline getirerek çalışanlarınıza sürekli olarak anlatmanızı sağlayacağız. Bu konuda bizim ekibimizden Funda Hanım destek verecek. Dilay Hanım şimdi sizlerle birlikte belirlediğimiz yıllık temaları Funda Hanım’a aktaracak, o da bize 10 yılı kapsayan yıllık strateji temalarını bir afiş haline getirecek. Bu afişi işletmenizin uygun yerlerine asarak, ekibinizin bunları sürekli olarak hatırlamasını sağlayacağız. InoTec olarak Stratejik Yönetim sürecinin bir parçası olarak vizyon ve on yıllık

dönemi kapsayan kampanyalar kullanımı ile çalışanların motivasyonunda ciddi artış tespit ettik. Şirketlerin sürekli büyüyebilmesi ve varlıklarının artabilmesi için sahip oldukları insan kaynaklarının yetkinliklerine ve katkısına çok ihtiyacı vardır. Herhangi bir şirketin çalışanlarının motivasyonu yüksek değilse ve ortak bir hedefe yöneltilememişlerse, yetkinlikleri ne kadar yüksek olursa olsun şirkete katkı sağlamak yerine tam tersi zarar vereceklerdir. Dolayısı ile kampanyaların çalışanlar üzerindeki etkisi yüksektir. Buna paralel olarak kuruluşunuzun tedarikçilerine verdiği mesajlarda; şirketin büyümeyi hedeflediği, büyüyen bir kurum olarak onların da bundan yarar sağlayacağı vurgulanacaktır. Aynı paralelde ürün ve hizmet temin eden müşterilere de, kendilerine değer katan tedarikçilerinin hizmet kalitesini iyileştirdiği ve bu iyileşmenin kendilerine daha fazla fayda sağlayacağını aktarmak gerekecektir.

Unutulmamalıdır ki;
Hedefi olanın yanında herkes yer alır.

“Şimdi geliniz, bir vaka çalışması yapalım. Dilay Hanım’ın size dağıttığı vakayı okuyarak belirtilen çalışmaları grup olarak yapabilir misiniz? Hazır olduğunuzda yorumlarınızı paylaşmanızı rica edeceğim.”

Dilay elindeki Vaka Çalışması sayfalarını dağıttıktan sonra, tekrar bilgisayarının başına oturdu. Salon vaka çalışmasına odaklanmış, merakla okuyan grubun sessizliğine bürünmüştü. Hayati fırsattan istifade biraz su içerek kuruyan boğazını ıslattı. Sonra o da sessizlik içinde grubun okumasını bitirip, birbirleri ile tartışmaya başlamalarını beklemeye koyuldu.

Vaka Çalışması

Murat Bey ve Hakan Bey ABC şirketinde on yılı aşkın süreden bu yana çalışan iki mühendistir. Pozisyon olarak bakıldığında Murat Bey ile Hakan Bey’in organizasyon içindeki seviyesi aynı sayılabilir. Zira şirketteki personel devir hızı çok yüksek olmadığı için pozisyonlar yıllardan beridir değişmeden kalmış,

üst pozisyonlar birkaç kişi hariç neredeyse 10 yıldan bu yana hiç değişmemişti.

Murat Bey ile Hakan Bey arasındaki en büyük fark beklide olaylar karşısındaki tavırları ve davranış şekilleriydi. Murat Bey yönetimle daha fazla zaman geçirir hatta sosyal hayatta da tepe yöneticilerle görüşürdü. Hatta bu nedenden dolayı diğer çalışanlar sıklıkla Murat Bey'i eleştirir. Tepe yöneticilere yalakalık yaptığını söylerlerdi. Murat Bey'in tam tersine Hakan Bey ise tepe yöneticilere genellikle tepkisel davranır. Onlarla sosyal hayatta görüşmek bir yana dursun, toplantıların bazılarına katılmayı reddeder, zaman kaybı olarak görürdü. Hal böyle olunca tepe yöneticilerin Murat Bey ve Hakan Bey' e davranışları hep farklı olur, bu da tüm çalışanların farkına vardığı bir durum olurdu.

Murat Bey ile Hakan Bey'in motivasyon seviyeleri de neredeyse birbirinden çok farklıydı. Murat Bey genellikle yüksek motivasyonu ile ilgi çekerken, Hakan Bey'in motivasyonunun sürekli düşük olduğunu görmek mümkündü. Murat Bey'in gün içinde bıkmadan usanmadan çalışıyor olmasını diğer çalışanlar “yalakalık” olarak damgalarken, Murat Bey ise “sadece büyük resmi görebilmek olarak” nitelendiriyordu.

Çalışma

Murat Bey ile Hakan Bey'in motivasyon farkının nedenlerini tartışınız.

Hakan Bey'in motivasyon düşüklüğünün nedenleri neler olabilir?

Normal hayatta tüm çalışanlar sosyal hayatta görüşmeli midir? Faydaları ve zararları ne olabilir?

Hakan Bey'in motivasyonunu arttıracak herhangi bir çözüm öneriniz olabilir mi?

Tekin ve ekibi verilen Vakayı iyice okuduktan sonra, hararetle tartıştılar. Hayati tartışmalara müdahale etmek yerine, ilave sorularla tartışmaların yönünü değiştirerek ekibin birbirini daha kolay anlamasına destek verdi.

Strategos Vizyonu

Kurumumuzun yeni ufuklara doğru yolculuğunu planladık.

Şimdi hedeflere ulaşmak için belirlediğimiz stratejiler doğrultusunda, dinamik bir takım olarak projelerimizi yürütme zamanı...

									
Pluto	Neptün	Satürn	Uranüs	Jüpiter	Mars	Ay	Venüs	Merkür	Güneş
Yeniden Doğuş, Dönüşüm	Sınırları Aşma, Özgürlük	Disiplin	Sonuçlar ve Yenilikler	Zenginlik, Yayıma, Bereket	Atılım, Rekabet	İletişim, Tepki	Cazibe, Değerler, Uyumluluk	Zeka ve Hareketlilik	Üstün Güç, İrade
1. Yıl	2. Yıl	3. Yıl	4. Yıl	5. Yıl	6. Yıl	7. Yıl	8. Yıl	9. Yıl	10. Yıl

“Şimdi tablomuzu biraz daha genişleterek, tüm bu bilgileri içerecek şekilde daha detaya ineceğiz. Ayrıca şu ana kadar belirlediğimiz stratejik öncelikleri tekrar gözden geçirerek, on yıllık döneme ait stratejilerimizi belirlemek için ana çatıyı oluşturacağız. Ekranda da göreceğiniz üzere, her ana stratejik hedefin karşısına bu defa öncelik, hedef değer, hedefe yaklaşma oranı (HYO %) ve önlemler satırları ekledik. Bir önceki tabloda belirlediğimiz yıllık ana strateji önceliğinin rakamlarını direkt olarak taşıdık. İkinci satıra ise daha önce üzerinde tartıştığımız temel büyüklükler tablosunda var olan, ciro ve kârlılık gibi rakamları aldık. Bunun dışındaki diğer ana stratejik hedeflerin değerlerini birlikte oluşturacağız. Bu tablo on yıl boyunca izleyeceğimiz tüm stratejilere ışık tutacak, büyük resmi kaybetmemizi engelleyecek. İlk yıl tabloyu doldururken daha kısıtlı oranda senaryo üreterek, planlama yaparken sonraki yıllarda tablonun daha da detaylanacağını göreceksiniz. 10 yıllık geleceğin projeksiyonunu içerecek olan bu tabloya “Stratejik Yol Haritası” adını verebiliriz. Stratejik yol haritası her yıl izleyeceğimiz stratejilerin ve bunların altındaki aksiyonların izlerini taşıyor olacak. Tabloda dikkat edilmesi gereken hususlardan en önemlisi, ilgili yılda koyduğumuz herhangi bir hedefte bir önceki yıla oranla büyük bir artış bekliyorsak aynı zamanda o yılın hedef önceliğinin aldığı puanın da yüksek olmasıdır. Yine paralel olarak yüksek hedef ve öncelik belirledikse, o yıl alacağımız önlemlerin de bununla bütünlük içinde olması gerekir. Tabloda dikkatinizi çekmek istediğim başka önemli bir nokta da hedefe yaklaşma oranı (HYO %) satırlarıdır. Bu satırlardaki rakamlar bugünden vizyonumuza ilerlerken on yıl boyunca elde edeceğimiz toplam kazanımın, yıllar bazındaki oranı ve hedefin ne kadarını gerçekleştirdiğimizi ifade etmesidir. Her şeyin planlanan doğrultuda gittiğini varsayarsak, vizyona ulaştığımız anda toplam hedefin yüzde yüzüne ulaşmış olacağız.

Ekip, başlangıçta her ana stratejik hedef için yıllık olarak alınabilecek aksiyonları planlamakta zorlandı. Hayati’nin yönlendirmesi ile tıkanıklıklar adım adım çözülerek gün boyunca çalışıldı. Tabloya izlenebilecek stratejilere yönelik açıklamalar kaydedilirken, ilk üç yıllık dönemde daha net aksiyonlar yerleştirilirken, yıllar ilerledikçe belirsizlik nedeni ile net aksiyonlar olası senaryolara kendisini bırakmıştı. Hayati bu durumun normal olduğunu

söylüyordu. Ne de olsa bu senaryolar ileriye dönük olarak her yıl gözden geçirilecek ve her gözden geçirme ile alınacak derslerle birlikte yönetim ekibi daha uzun vadeli öngörülerde net aksiyonlar planlayabilecekti.

Saat 17:00 olduğunda Stratejik Yol Haritası birkaç eksikle birlikte tamamlanmıştı.

Hayati,

“Bu gün çalışmamızı sonlandırırken sizlerden ricamız, tablo üzerinde en az iki toplantı daha yaparak tekrar gözden geçirme yapmanız olacaktır. Stratejik Yol Haritası üzerinde ne kadar çok akıl yürütürseniz, gelecek o kadar belirgin hale gelecektir. Diğer taraftan stratejik planın çıktısı olarak ilk uygulama yılının projelere işaret edecek kadar netlik kazanması çok önemli. Bizim öncelikle odaklanacağımız birinci yıl olacak. Aynı şekilde her yıl bir sonraki yılın netlik kazanması önemli olacak.”

Hayati ve Dilay, Tekin ve ekibini stratejik yol haritası ile baş başa bırakarak şirketten ayrıldılar. Geri dönüş yolunda hem günün kritiğini, hem de bir sonraki gün için plan yaptılar.

Bölüm 10: Stratejinin Dönüştürülmesi - 4. Gün

(3. Adım)

Toplantı salonuna girdiklerinde A0 boyutlarında kâğıda çıktı alınmış stratejik yol haritasının renkli bir kopyası ile karşılaştılar. Kâğıt toplantı masasının üzerine yayılmıştı. Anlaşılan Tekin ve ekibi bir önceki seansta bıraktıkları noktada durmamışlar, olası senaryolar hakkında çalışmışlardı. Hayati ve Dilay, mutluluk içinde renkli kalemle not edilmiş yıllık olarak alınacak aksiyonları incelemeye koyuldular. Onlar masanın üzerindeki çalışmayı incelemeye dalmışken, Tekin salonun kapısına gelmişti.

“Nasıl? Ödevimizi çalışmış mıyız Hayati Bey?” Sesi neşe ve enerji doluydu. Kağıttan başlarını kaldıran Hayati ve Dilay onu selamlayarak karşıladılar.

Hayati,

“Çok güzel olmuş. Bıraktığımız noktadan itibaren epey gayret sarf etmişsiniz. Haritanın bu boyutta bir çıktı üzerinde çalışılması da kolaylık sağlamışa benziyor.”

Tekin gülümseyerek cevap verdi,

“Mademki bir harita üzerinde çalışıyoruz, o halde büyük ölçekte çalışalım dedim. Nedense bilgisayar üzerinde bazı kolaylıklar olsa da, kâğıt kalemle çalışmak bana daha sıcak geliyor.”

“Haklısınız Tekin Bey, biz de sıklıkla çalışmalarımızda bu boyutta kâğıtlar kullanıyoruz. Böylece yaptığınız çalışmayı daha iyi hissediyorsunuz”

Ekip toplanana kadar, Tekin yaptıkları toplantılar hakkında bilgi verdi. Herkes yerini aldıktan sonra Hayati anlatmaya başladı,

“Bir önceki seansımızda şirketlerin performansının 4 farklı bakış açısına sahip stratejilerle yönetilmesi gerektiğinden bahsetmiştik. Bir şirketi yönetirken tek boyuttan bakmak sakıncalıdır. Zira bu durumda şirketlerin gelecekteki başarısını etkileyebilecek unsurları göz ardı etmiş oluruz. Dolayısı ile şirketlerin izleyeceği stratejileri Finansal - Müşteri - Proses ve Büyüme&Öğrenme olmak üzere dört boyutta gruplandırarak denge içinde yönetmek, en sağlıklı olan yönetim şeklidir. Bu, Harvard Profesörü Robert Kaplan tarafından ortaya konulan ve yıllardan bu yana da dünyada yaygın olarak kullanılan bir yöntemdir.”



“Finansal olarak kâr eden bir kuruluş büyümeye ve öğrenmeye yatırım yapabilir. Büyüyen ve öğrenen bir kuruluş proseslerini daha etkin yönetir. Proseslerini daha etkin yöneten bir kuruluş, müşterisini daha fazla memnun eder ve elinde tutar. Müşterisi memnun olan ve elinde tutan kurum, finansal olarak daha fazla başarı elde eder. Bundan sonra yeni bir döngü başlar ve şirket tekrar elde ettiği kârla Büyüme ve Öğrenmeye yatırım yapabilir hale gelir. Bu döngüden daha önce de biraz bahsetmiştim. Bu süreç büyümenin kapalı döngüsüdür. Şirket her döngüde biraz daha büyür, maddi ve gayri maddi varlıkları artar. Bu artış kurumun hissedar nezdinde değerinin artmasına neden olur.”



“Şirketlerin amaçları hem ciro büyümesi elde etmek, hem de kârlılık elde etmektir. Sürekli büyümenin yolu aynı zamanda eş zamanlı olarak daha fazla kâr etmekten de geçmektedir. Dolayısı ile bir taraftan ciro büyümesi elde edilirken, diğer taraftan da kârlılığa odaklanılmalıdır. Finansal göstergeler arasında sayılabilecek en önemli üçüncü gösterge ise nakit akışıdır. Stratejileri hayata geçirip, şirket faaliyetlerini yürütürken nakit akışının sağlıklı işlemesine de dikkat edilmelidir. Sektörel olarak benzer işleri yapan kuruluşlarda izlenebilecek stratejiler benzerlikler gösterir. Ancak şirketlerin stratejik olarak birbirinden farklı hareket etmesi bu stratejilerin hangisine önem verdiğine bağlıdır. Örneğin, bir kuruluş ilgili yılda kârlılığını arttırmaya yönelirken, başka bir kuruluş aynı yıl ciro büyümesine ağırlık verebilir. Hâlbuki her iki kuruluş için de iki strateji birer alternatiftir. Asıl olan kurumların bu stratejik alternatiflerden hangisini seçtiğidir. İşte bu seçim ancak şirket içi ve dışı çevrenin analizi sonucunda sağlıklı olarak yapılabilir. Biraz daha detay vererek seçimin nasıl yapıldığını iyice netleştirelim. Örneğin; analiz sonucunda şu tespitleri yapmış olalım: Son yıllarda kârlılığınız azaldı, rekabet ortamında fiyatlar gittikçe düşüyor ve rakipler her geçen gün daha yüksek kaliteli ürünleri piyasaya sunabiliyorlar. Trendleri araştırdığınızda, rakiplerin maliyetlerini yalın üretim teknikleri ile düşürerek daha verimli hale

geldiklerini, dolayısı ile rekabetçi fiyatlar verebildiklerini tespit ettiniz. Bu durumda ne yapardınız?”

Satış ve Pazarlama Müdürü Serdar hemen öne atılarak cevap verdi.

“Bence acil olarak bizim de maliyetleri düşürmeye yönelik verimlilik arttırıcı çalışmalar yapmamız gerekir. Yalın üretim teknikleri bunun için bir yöntemse, öğrenmek için çaba harcamamız ve kullanmamız gerekir” dedi.

“O halde temel ve destek süreçlerinizin verimliliğini arttırmaya odaklanırdınız. İşte bu sizin stratejik bir seçiminiz olurdu. Bunu yalın üretim veya başka bir yöntemle yapıyor olmanız da aksiyonunuz olurdu. Bu aksiyonlara ilerde “proje” diyeceğiz. Senaryoları sevdinizse bir tane daha örnek vereyim.” Anlaşılan böyle düşünmek herkesin hoşuna gitmişti. Sessizlik içinde nasıl bir senaryo geleceğine kulak kabarttılar.

“Bulunduğunuz pazarda rakipler de dâhil herkes aynı tür ürünleri sunuyor, her geçen gün yeni bir rakip devreye girerek sizin pazarınızı daraltıyor. Bu gidişle satışlarınızın ciddi oranda azalacağını, birkaç yıl içinde siz de dâhil çoğu rakip firmanın yok olup gideceğini hesaplıyorsunuz. Hangi stratejiyi izlerdiniz?” Soru karşısında kafalar karışmışa benziyordu. Anlaşılan biraz düşünmeleri gerekiyordu. Birkaç dakika sessizlikten sonra cevabı Tekin verdi.

“Yeni pazar arayışına girerdim.”

ArGe Müdürü Yaşar,

“Ürünlerde yenilik yaratarak rakiplerden bir adım önde olmaya çalışırdım.”

Üretim Müdürü Ahmet,

“Daha düşük maliyetlerde üretmenin yolunu bularak, fiyatımla rekabetçi olurдум.”

Satış ve Pazarlama Müdürü Serdar,

“Tanıtım faaliyetlerine önem vererek müşterinin algısını yönetir, tercih edilir hale gelirdim.”

Arka arkaya gelen cevaplar karşısında Hayati,

“Mükemmel! Şimdi önümüzde dört adet stratejiye işaret eden seçenek var. Sırasıyla söyleyeyim: Yeni pazarlarda büyüme, yeni ürünlerle büyüme, süreçlerin verimliliğini arttırarak maliyet düşürme ve son olarak da müşteri gözündeki imajınızı arttırmak için marka değerine yatırım yapma. Peki, bunların hepsine aynı anda önem veriyor olsanız ve seçim yapmak zorunda olmasanız ne olurdu?”

Cevap Tekin’den geldi,

“Çok fazla kaynak ihtiyacımız olurdu. Bu kadar kaynağımız da olmadığı için muhtemelen başarılı olamazdık.”

“Çok doğru Tekin Bey. Dolayısı ile şirketin o anki durumunu analiz ederek doğru öncelikleri belirlememiz ve strateji seçimlerimizi doğru yapmamız gerekiyor. Biz yöneticilerin en önemli önceliği, şartları analiz ederek en etkili stratejiyi seçmemiz ve organizasyonumuzu buna göre yönlendirmemiz olmalıdır. Belki de bu strateji alternatiflerinin hepsi bir gün öncelik olacak, ama aynı anda değil de zamana bağlı olarak şartların analiz edilmesi sonucu bu seçim gerçekleşecek. Şimdi, değişen dinamiklere karşılık, şirketinizde hiç kimsenin bu değişimle ilgilenmediğini ve pazarın yönlendirmesine göre günlük operasyonel işleri yürütmekle uğraştığını düşünün. Ne olurdu?”

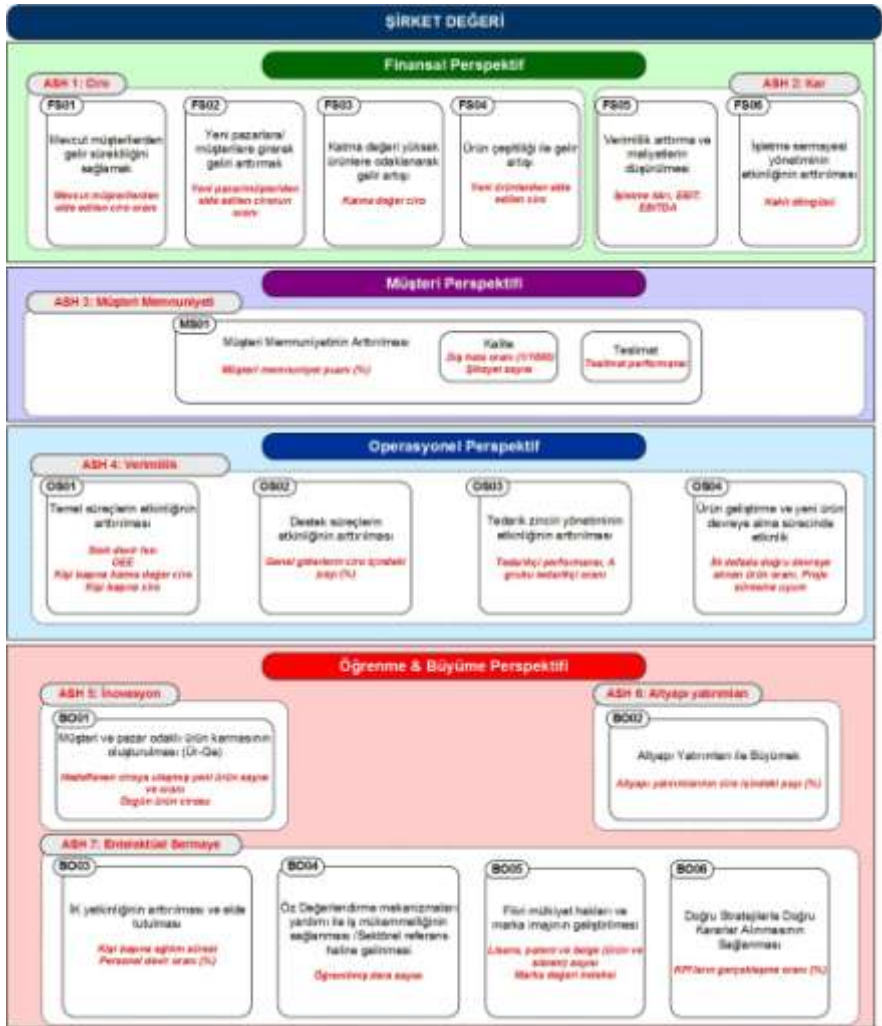
Tekin,

“Sanırım bizde olan olurdu. İşlerin kötüye gittiğini hissederdiniz, ama günlük meselelerle uğraşmaktan, neyin kötüye gittiğini anlamadan acı sona doğru hızla yaklaşırdınız.”

“Tekin Bey, inanın bu durum sadece sizin şirketinize özgü değil. Ülkemizde o kadar çok şirket var ki sizinle aynı durumda olan. Aslına bakarsanız alınacak tek aksiyon, stratejik düşünme sürecine zaman ayırmak için takviminizde

kendinize yer açmanız. Başta belki işler sizi sıkıştırarak, yetişmekte zorlanacaksınız. Ama inanırsanız ve ısrarla zaman ayırırsanız göreceksiniz ki; eskiden olan iş yükünüz azalmış, olayların sizi kontrol ettiği değil de sizin olayları kontrol ettiğiniz bir süreç başlamış olacak.” Hayati sözlerine bir süre ara verdikten sonra, konuyu değiştirdi.

“Stratejilerin denge içinde gösterildiği şekle Strateji Haritası denir. Strateji Haritası üzerinde kurumların izleyebileceği strateji alternatifleri yer alır. Sektörünüzü de göz önünde bulundurarak, sizin şirketiniz için belirlediğimiz alternatifleri içeren Strateji Haritasını gösterelim.” Dilay önceden hazırladıkları Strateji Haritasını ekrana yansıttı.



“Gördüğünüz üzere, her boyut bir kutu içinde gösterilmiş, bu kutunun içinde de Finansal; F, Müşteri; M, Operasyonel; O ve son olarak da Öğrenme & Büyüme stratejileri ÖB ile kodlanarak numaralandırılmıştır. Haritanın en tepesinde de nihai hedefimiz olan Şirket Değeri yazılmıştır. Bu kutularda yer alan stratejileri yukarıdan aşağıya şöyle listeleyebiliriz:”

Finansal (F)

FS01: Mevcut Müşterilerden Gelir Sürekliliğini Sağlamak

FS02: Yeni pazarlara/müşterilere girerek geliri arttırmak

FS03: Katma değeri yüksek ürünlere odaklanarak gelir artışı

FS04: Ürün çeşitliliği ile gelir artışı

FS05: Verimlilik arttırma ve maliyetlerin düşürülmesi

FS06: İşletme sermayesi yönetiminin etkinliğinin arttırılması

Müşteri (M)

MS01: Müşteri memnuniyetinin arttırılması

Operasyonel (O)

OS01: Temel süreçlerin etkinliğinin arttırılması

OS02: Destek süreçlerin etkinliğinin arttırılması

OS03: Tedarik zinciri yönetiminin etkinliğinin arttırılması

OS04: Ürün geliştirme ve yeni ürün devreye alma sürecinde etkinlik

Öğrenme&Büyüme (BO)

BO01: Müşteri ve pazar odaklı ürün karmasının oluşturulması (Ür-Ge)

BO02: Altyapı Yatırımları ile Büyümek

BO03: İK yetkinliğinin artırılması ve elde tutulması

BO04: Öz Değerlendirme mekanizmaları yardımı ile iş mükemmelliğinin sağlanması /Sektörel referans haline gelinmesi

BO05: Fikri mülkiyet hakları ve marka imajının geliştirilmesi

BO06: Doğru Stratejilerle Doğru Kararlar Alınmasının Sağlanması

“Daha önce önceliklendirdiğimiz yedi ana stratejik hedef bu stratejilerle ilişkilidir. Belirlediğimiz stratejik hedefe uygun olarak, ilgili stratejilerden birisi veya bir kaçını seçerek o yıl öncelik vereceğimiz strateji altında aksiyonlar, yani projeler üretmemiz gerekir.”

Ana Stratejik Hedef No	Hedef Tanımı	Önceliklendirilecek Strateji Alternatifleri
ASH 1	CİRO	FS01: Mevcut müşterilerden gelir sürekliliğini sağlamak FS02: Yeni pazarlara/müşterilere girerek geliri arttırmak FS03: Katma değeri yüksek ürünlere odaklanarak gelir artışı FS04: Ürün çeşitliliği ile gelir artışı
ASH 2	KÂRLILIK	FS05: Verimlilik artırma ve maliyetlerin düşürülmesi FS06: İşletme sermayesi yönetiminin etkinliğinin artırılması
ASH 3	MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ	MS01: Müşteri memnuniyetinin artırılması
ASH 4	VERİMLİLİK	OS01: Temel süreçlerin etkinliğinin artırılması OS02: Destek süreçlerin etkinliğinin artırılması OS04: Tedarik zinciri yönetiminin etkinliğinin artırılması OS03: Ürün geliştirme ve yeni ürün devreye alma sürecinde etkinlik
ASH 5	İNOVASYON	BO01: Müşteri ve pazar odaklı ürün karmasının oluşturulması (Ür-Ge)
ASH 6	ALTYAPI YATIRIMLARI	BO02: Altyapı Yatırımları ile Büyümek
ASH 7	ENTELEKTÜEL SERMAYE	BO03: İK yetkinliğinin artırılması ve elde tutulması BO04: Öz Değerlendirme mekanizmaları yardımı ile iş mükemmelliğinin sağlanması /Sektörel referans haline gelinmesi BO05: Fikri mülkiyet hakları ve marka imajının geliştirilmesi BO06: Doğru Stratejilerle Doğru Kararlar Alınmasının Sağlanması

“Örneğin; ciro büyümesi hedefini en yüksek puanladığımız yıl, buna bağlı beş stratejiden hangisini o yıl öne çıkaracağımızı belirlemeli, arkasından da bu strateji altında aksiyonlar üretmeliyiz. Ciro büyümesini o yıl, 5 alternatiften beşincisi olan “FS01: Mevcut müşterilerden gelir sürekliliğini sağlamak” stratejimize ağırlık verecek şekilde yapılandırdıysak, mevcut müşterilerde gelir büyümesine yönelik aksiyonlar almamız gerekir.” Hayati anlatırken Tekin müsaade isteyerek söz aldı.

“Şimdi parçaları birleştirmeye başladım Hayati Bey. İlk önce vizyonumuzu belirledik, vizyonumuza ulaşan dönemde izleyeceğimiz stratejik hedeflerimizi önceliklendirdik, her yıl stratejik önceliğimize göre alacağımız önlemleri yol haritasına yerleştirdik ve şimdi de daha detaya inerek bu önceliklendirdiğimiz stratejik hedeflere ulaşmak için olası stratejileri seçerek, aksiyon planlarını oluşturacağız. Her şey gayet güzel de, seçtiğimiz stratejilerin başarılı olup olmayacağını nereden anlayacağız?”

“İşte ben de tam bu noktaya gelmiştim Tekin Bey. Strateji haritasını gösterirken, her stratejinin altında kırmızı harflerle yazılar vardı. Onlardan hiç bahsetmedik.”

“Haklısınız. Ben de ne zaman anlatacaksınız diye merak etmiştim.”

“Bu kırmızı harflerle belirtilen bölümlerde ilgili stratejinin başarısını ölçmek için kullanmanızı önerdiğimiz göstergeler var. Önerdiğimiz diyoruz, çünkü bu göstergeler şirketten şirkete farklılık gösterebilir. Ancak kendi başarınızı kıyaslama zemini sağlayabilmeniz için aynı anlama gelen göstergeleri seçmenizde yarar var. Bu göstergelere Kilit Performans Göstergeleri veya Kilit Performans İndikatörleri (KPI) adını veriyoruz. Örneğin “yeni pazarlara girerek gelir elde etmek” stratejiniz ise toplam ciroyu ölçmek sizin izlediğiniz stratejinin başarısını ölçmekte yeterli olmayacaktır. Bunun için yeni pazarlardan elde edilen gelir (ciro) göstergesini KPI olarak seçmeniz gerekir. Bazen stratejinin başarısını tek gösterge yerine birden fazla göstergeyle ölçmeniz de gerekebilir. Kilit Performans İndikatörlerinin sadece bir departmanın başarısını ölçümllemek için kullanılması sakıncalıdır. Örneğin ciroyu KPI olarak belirlediğinizi düşünelim. Bu göstergeden

sadece satış biriminizi sorumlu tutamazsınız, zira ciro büyümesi strateji haritasında belirttiğimiz aşağıdan yukarı tüm stratejilerden direkt veya dolaylı olarak etkilenir. Müşteri memnun değilse, o müşteride ciro büyümesi elde etmek zordur. Yine üretim süreçleri verimli çalışmıyorsa müşteriyi memnun etmek zordur. Şirketin insan kaynağı yeterli ve yetkin değilse üretim süreçlerinin de verimli olması beklenemez. Yani dolaylı yoldan bakıldığında, insan kaynağının yetersiz olması da ciro üzerinde etkindir.”

ASH No	Ana Stratejik Hedef	Strateji	S/N	Kilit Performans Göstergesi (KPI)
1	CİRO	FS01: Mevcut müşterilerden gelir sürekliliğini sağlamak	KPI-FS01-01	Mevcut müşterilerden elde edilen ciro oranı
		FS02: Yeni pazarlara/müşterilere girerek geliri arttırmak	KPI-FS01-02	Yeni pazar/müşteriden elde edilen cironun oranı
		FS03: Katma değeri yüksek ürünlere odaklanarak gelir artışı	KPI-FS01-03	Katma değer ciro
		FS04: Ürün çeşitliliği ile gelir artışı	KPI-FS01-04	Yeni ürünlerden elde edilen ciro
2	KÂRLILIK	FS05: Verimlilik arttırma ve maliyetlerin düşürülmesi	KPI-FS01-05	İşletme Kârı, EBIT, EBITDA
		FS06: İşletme sermayesi yönetiminin etkinliğinin arttırılması	KPI-FS01-06	Nakit döngüsü
3	MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ	MS01: Müşteri memnuniyetinin arttırılması	KPI-MS01-01	Müşteri memnuniyet puanı (%)
			KPI-MS01-02	Dış hata oranı (1/1000)
			KPI-MS01-03	Şikayet sayısı
			KPI-MS01-04	Teslimat performansı

4	VERİMLİLİK	OS01: Temel süreçlerin etkinliğinin artırılması	KPI-OS01-01	Stok devir hızı
			KPI-OS01-02	OEE
			KPI-OS01-03	Kişi başına katma değer ciro
			KPI-OS01-04	Kişi başına ciro
		OS02: Destek süreçlerin etkinliğinin artırılması	KPI-OS01-05	Genel giderlerin ciro içindeki payı (%)
		OS03: Tedarik zinciri yönetiminin etkinliğinin artırılması	KPI-OS01-06	Tedarikçi Performansı, A grubu tedarikçi oranı
		OS04: Ürün geliştirme ve yeni ürün devreye alma sürecinde etkinlik	KPI-OS01-07	İlk defada doğru devreye alınan ürün oranı, Proje süresine uyum

5	İNOVASYON	BO01: Müşteri ve pazar odaklı ürün karmasının oluşturulması (Ür-Ge)	KPI-BO01-01	Hedeflenen ciroya ulaşmış yeni ürün sayısı ve oranı
			KPI-BO01-02	Özgün ürün cirosu

6	ALTYAPI YATIRIMLARI	BO02: Altyapı yatırımları ile büyümek	KPI-BO02-01	Altyapı Yatırımlarının Ciro İçindeki Payı (%)
---	---------------------	---------------------------------------	-------------	---

7	ENTELEKTÜEL SERMAYE	BO03: İK yetkinliğinin artırılması ve elde tutulması	KPI-BO03-01	Kişi başına eğitim süresi
			KPI-BO03-01	Personel devir oranı
		BO04: Öz Değerlendirme mekanizmaları yardımı ile iş mükemmelliğini	KPI-BO04-01	Öğrenilmiş ders sayısı

		n sağlanması /Sektörel referans haline gelinmesi		
		BO05:Fikri mülkiyet hakları ve marka imajının geliştirilmesi	KPI-BO05-01	Lisans, patent ve belge (ürün ve sistem) sayısı
			KPI-BO05-02	Marka değeri indeksi
		BO06: Doğru Stratejilerle Doğru Kararlar Alınmasının Sağlanması	KPI-BO06-01	KPI'ların gerçekleşme oranı (%)

“Şimdi bu göstergelerin hesaplanma yöntemi ve anlamlarını sırasıyla açıklayalım:”

Finansal Perspektif Göstergeleri:

Ciro

Satıştan elde edilen gelirlerin tümünü kapsamaktadır.

$Ciro = Satış\ Miktarı \times Birim\ Satış\ Fiyatı$

Ciro şirketinin tüm satışlarını bir tutarken gerektiğinde ürünler bazında, yurt içi-yurt dışı, grup şirketler olarak ayrı ayrı da takibi yapılabilir.

$Ciro\ Dağılımı\ (\%) = Bir\ Üründen\ Elde\ Edilen\ Giro / Toplam\ Giro$

$Ciro\ Dağılımı\ (\%) = Yurt\ İçi\ ve\ ya\ Yurt\ Dışı\ Elde\ Edilen\ Giro / Toplam\ Giro$

$Ciro\ Dağılımı\ (\%) = Grup\ Şirketlerden\ Elde\ Edilen\ Giro / Toplam\ Giro$

KPI-FS01-01. Mevcut Müşterilerden Elde Edilen Giro Oranı

Firmanın var olan müşteri portföyünün ciroda oluşturduğu paydır. Mevcut müşterilerimizin memnuniyetinin ifade ederken, aynı zamanda mevcut müşteride ne büyümenin de göstergesidir.

KPI-FS01-02. Yeni Pazar/Müşteriden Elde Edilen Cironun Oranı

Firmanın ilgili yıl içinde çalışmaya başladığı yeni müşteri portföyünün ciroda oluşturduğu paydır. Şirketin riskini dağıtmak veya geleceğe yönelik büyümesini hızlandırmak için eklediği yeni geliri ifade eder. Bu gösterge aynı zamanda şirketin yayılımının ifadesidir.

KPI-FS01-03. Katma Değer Ciro

Firmanın hammadde üzerine ekledikleri değer bir ifadesidir. Şirketin tedarik ettiği malzemelerin üzerine koyduğu değeri ifade eder. Katma değer ciro aynı zamanda kârlılıkla bire bir ilişkili olup, şirketin sektör, iş yapış şekli ve ürünleri seçimi ile değiştirilebilir.

Katma Değer Ciro= Toplam Satış Miktarı – (Hammadde Maliyeti + Bakım Onarım Giderleri + Sevkiyat Giderleri + Satın Alınan Hizmet Giderleri)

KPI-FS01-04. Yeni Ürünlerden Elde Edilen Ciro

Firmanın daha önce üretmediği üretime yeni başladığı ürünlerden elde edilen gelirdir. Şirketin büyümesinin göstergesidir. Her yeni ürün cirosu aynı zamanda organizasyonun öğrenmesine ve tecrübesinin artmasına neden olacağı için önemlidir.

Ciro= Yeni Ürünlerin Satış Miktarı x Birim Satış Fiyatı

KPI-FS01-05. İşletme Kârı

İşletme kârı, işletmenin bir faaliyet döneminde elde ettiği her türlü gelirleri ile bu gelirleri elde etmek için yapılmış olan tüm masraflar çıktıktan sonra arta kalan olumlu farktır.

$$\text{İşletme Kârı} = \text{Gelirler} - \text{Giderler}$$

KPI-FS01-05. EBIT

Şirketlerin kârlarından finansman giderleri ve vergiler indirilmeden bulunan tutardır.

$$\text{EBIT} = \text{Ciro} - \text{Direkt Giderler} - \text{Faaliyet Giderleri}$$

$$\text{EBIT} = \text{Faaliyet Kârı}$$

KPI-FS01-05. EBITDA

EBITDA, “Faiz, Amortisman ve Vergi Öncesi Kâr” demektir. İşletmenin net esas faaliyet kârına amortisman giderlerinin eklenmesi ile elde edilen kâr tutarıdır.

KPI-FS01-06. Nakit Döngüsü

Hammaddenin alınışından, ürünün müşteriye teslimatının yapılması kadar geçen süreyi kapsamaktadır. Satış, alış vadeleri ve üretim sürelerinin etkin olarak yönetilip yönetilmediğinin göstergesidir.

$$\text{Nakit Döngüsü} = \text{Alacak Vadesi (Gün)} + \text{Stokta Geçen Süre (Gün)} - \text{Ödenecek Vade (Gün)}$$

Müşteri Perspektifi Göstergeleri:

KPI-MS01-01. Müşteri Memnuniyet Puanı

Firmaların müşterilerine uyguladıkları fiyat, kalite ve teslimat başlıklarını içeren müşteri anketlerinin sonucudur. Firmalar kendi süreçlerinde uyguladıkları anketlerde bir değer belirleyerek 6 aylık veya 1 yıllık ölçümlerin sonucunda o değerın altına düşmemeyi hedeflemelidirler. Müşterinin elde tutulmasını garanti eden temel göstergedir. Aynı zamanda memnun müşterinin referansları ile yeni müşteri ve işler alınabilecek bu da ciro büyümesini garantileyecektir.

KPI-MS01-02. Dış Hata Oranı (1/1000)

Belirli bir dönem aralığında müşterilerin iade ettikleri ürün sayısının o dönem içinde müşteriye teslim edilmiş toplam ürün sayısına oranıdır. Müşterinin kaybedilmesi, kötü imaj ve ciddi gelir kayıplarına neden olabileceği için önemlidir. Ppm; milyonda bir parçayı ifade eder.

$$\text{Dış Hata Oranı} = \frac{\text{İade Edilen Ürün Sayısı}}{\text{Teslim Edilmiş Toplam Ürün Sayısı}}$$

KPI-MS01-03. Şikayet Sayısı

Belirli bir dönem aralığında müşterilerden gelen olumsuz geri bildirimleri ifade eder.

KPI-MS01-04. Teslimat Performansı

Müşterinin siparişinin istenilen zamanda ve koşullarda teslim edilme performansını ölçmektedir. Müşterinin kaybedilmesi, kötü imaj ve ciddi gelir kayıplarına neden olabileceği için önemlidir.

Teslimat Performansı = ((Toplam Parça Teslimatı – Erken veya Geç Teslimat Miktarı) / Toplam Parça Teslimatı) x 100

Operasyonel Perspektif Göstergeleri:

KPI-OS01-01. Stok Devir Hızı

Stok devir hızı kurumların verimliliğinin temel göstergesidir. Aynı zamanda stok devir hızı ile nakit devir hızı da paralellikler arz edeceği için finansal kaynakların rahatlamasına neden olacaktır. Diğer taraftan stok devir hızının artışı ay içinde daha fazla ürün çevrimi olacağından aylık ciro üzerinde de etkiye sahip olacaktır. Aylık sabit giderler artmadan gelir artışı sağlayacağı için kârlılık üzerine etki edecektir.

Ortalama Stoklar = (Dönem Başı Stok + Dönem Sonu Stok) / 2

Stok Devir Hızı = Satışların Maliyeti / Ortalama Stoklar

KPI-OS01-02. OEE

Altındaki göstergelerle birlikte OEE değeri temel verimlilik göstergesidir. Duruşlar, hata miktarları ve işçilik performansı dâhil olmak üzere çok sayıda alt

göstergenin ölçülmesini sağlar. OEE'nin yüksek olması kurumların kârlılığının artmasına neden olacaktır.

Ekipmanın Kullanılabilirlik Oranı

Kullanılabilirlik = (Planlanmış Üretim Süresi – *Plansız Duruş) / Planlanmış Üretim Süresi

* Plansız Duruş : Arıza, Set-up süreleri, ...

Performans Oranı

Performans = (Standart Çevrim Zamanı x Üretim Miktarı) / (Planlanmış Üretim Süresi – * Plansız Duruş)

* Plansız Duruş : Malzeme alıp bekleme, küçük süreli duruşlar,...

Kalite Oranı

Kalite = Sağlam Ürün Miktarı / Toplam Üretim Miktarı

$$OEE = \text{Kullanılabilirlik} \times \text{Performans} \times \text{Kalite} \times 100$$

KPI-OS01-03. Kişi Başına Katma Değer Ciro

Şirketlerde katma değer ekleyen en önemli etken çalışanlardır. Dolayısı ile şirketin tüm çalışanlarının ne kadar katma değer eklediğini ölçer. Katma değer ciro aynı zamanda diğer kurumlarla karşılaştırmak için kullanılabilecek göstergelerin başında gelir.

$$\text{Kişi Başına Katma Değer Ciro} = \frac{\text{Toplam Katma Değer Ciro}}{\text{Toplam Çalışan Sayısı}}$$

KPI-OS01-04. Kişi Başına Ciro

Toplam cironun çalışan başına oranını ifade eder.

$$\text{Kişi Başına Ciro} = \frac{\text{Toplam Ciro}}{\text{Toplam Çalışan Sayısı}}$$

KPI-OS01-05. Genel Giderlerin Ciroya Oranı

Kişi başına elde edilen gelir, kullanılan kaynak miktarının ve kaba hatları ile verimliliğin bir ifadesi olarak algılanır. Bir işin üzerinde görülmeyen fakat işin yapılması için gerekli olan yardımcı giderler toplamını simgeler.

Genel Giderler = Üretim Üniteleri Haricinde Çalışan Personelin Ücreti + Finansman Giderleri + Pazarlama, Satış, Dağıtım Giderleri + Kira, Finansal Kiralama Giderleri + Aydınlatma, Isıtma, Su, Telefon, Kırtasiye, Muhasebe Giderleri

KPI-OS01-06. Tedarikçi Performansı, A Grubu Tedarikçi Oranı

Şirketlerin başarılı olabilmesi tedarikçilerin performansı ile direkt ilgilidir. Performansı düşük tedarikçiler şirketlerin sağlıklı büyümesini ve kârlılığını etkiler. Dolayısı ile tedarikçilerin doğru yönetilip yönetilmediğini ölçmek için kullanılan göstergedir.

KPI-OS01-07. İlk Defada Doğru Devreye Alınan Ürün Oranı, Proje Süresine Uyum

Müşteri isteklerinin doğru algılayan bir sistemin varlığının ve yeni ürünlerin hatasız olarak devreye alındığının göstergesidir.

Proje Süresine Uyum Oranı = Zamanında Biten Proje Sayısı / Toplam Proje Sayısı
İlk Defada Doğru Devreye Alınan Ürün Oranı = İlk Defada Devreye Alınan Ürün Sayısı / Toplam Ürün Sayısı

Öğrenme&Büyüme Perspektifi Göstergeleri:

KPI-BO01-01. Hedeflenen Ciroya Ulaşmış Yeni Ürün Sayısı / Oranı

Şirketlerin yeni ürün seçimindeki stratejiyi yönetme kabiliyeti ve pazarın nabzını tutma kabiliyetini ifade eder.

Proje Süresine Uyum Oranı = Zamanında Biten Proje Sayısı / Toplam Proje Sayısı

İlk Defada Doğru Devreye Alınan Ürün Oranı = İlk Defada Devreye Alınan Ürün Sayısı / Toplam Ürün Sayısı

KPI-BO01-02.Özgün Ürün Ciroosu

Şirketlerin bünyelerine kattıkları yeni ürünlerin ve var olan ürünlerini inovasyon ile geliştirerek yeni ürün olarak satışa sunmaları ve yeni müşteri ve pazarlara giriş yapabilmesini ifade eder.

Özgün Ürün Ciroosu = Yeni Ürün/Geliştirilen Ürünlerin Ciroosu

KPI-BO02-01. Altyapı Yatırımlarının Ciro İçindeki Payı (%)

Şirketlerin kapasite artışını ve büyümesini direkt olarak etkiler.

Altyapı Yatırımları = Ciro/Yeni Makine, Donanım, Tesis, Proses Yatırım Tutarları

KPI-BO03-01. Kişi Başına Eğitim Süresi

Şirketlerin entelektüel sermayesini ve verimliliğini direkt olarak etkiler.

Kişi Başına Eğitim Süresi = Toplam Eğitim Miktarı (Saat) / Toplam Çalışan Sayısı

KPI-BO03-02. Personel Devir Oranı

Yetiştirilmiş personelin ve tecrübenin kaybının ifadesidir. Yüksek personel devir hızı yetkinlik kaybına ve dolayısı ile şirketin büyümesinin engellenmesine neden olur. Personel devir hızının şirketlerin re organize oldukları dönem süresinde yüksek olması beklenebilirken, normal dönemde yüksek olması ciddi sorunlara neden olacaktır. Her ayrılan personel yerine yeni personelin şirkete oryante olması ve yetkinliğinin gelişimi için kaynak ayrılması şirketin kârını etkileyecektir.

Personel Devir Hızı = (İşten Çıkanların Toplam Sayısı / Ortalama Personel Sayısı) x 100

KPI-BO04-01. Öğrenilmiş Ders Sayısı

Şirketlerin temel amacı gayri maddi varlıkların (yani bilginin) maddi varlığa dönüştürülmesidir. Dolayısı ile ne kadar çok bilgi birikimi gerçekleşirse o kadar katma değer ekleme olasılığı olacaktır. Bu da temelde ciro büyümesi ve kârlılık olmak üzere iki sonuç gösterge üzerine dolaylı yoldan etki edecektir.

KPI-BO05-01. Lisans, Patent ve Belge (Ürün ve Sistem) Sayısı

Belirli bir dönem içinde firma tarafından alınan lisans, patent ve belge (ürün ve sistem) sayısını ifade eder.

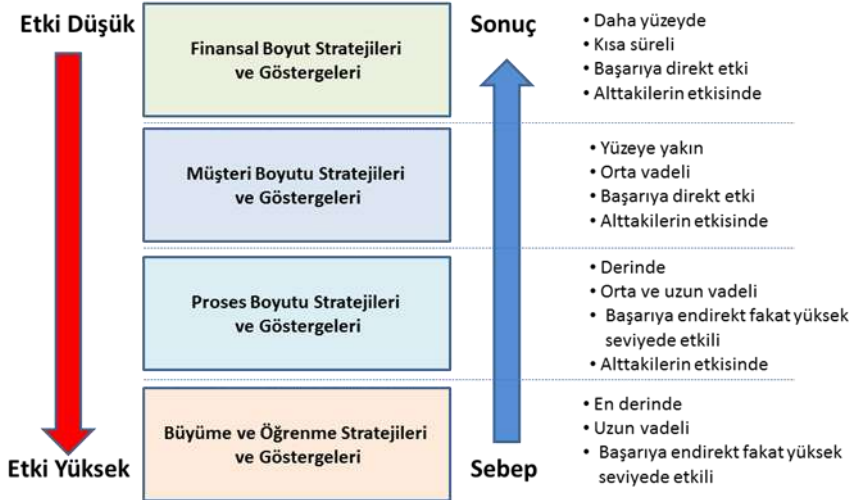
KPI-BO05-02. Marka Değer İndeksi

Marka Değeri firmanın markasının kullanımından elde edeceği bütün finansal girdilerin bugünkü değerini ifade eder.

KPI-BO06-01. KPI'ların Gerçekleşme Oranı (%)

Belirli bir dönem içinde belirlenen Kilit Performans Göstergelerinin gerçekleşme oranını ifade eder.

“Stratejik Yönetim süreci kapsamında vizyonunuza ilerlerken takip edeceğiniz stratejileriniz aynı zamanda birbirleri ile ilişki içinde sonuçlar üretir. Dolayısı ile bu ilişkilerin siz yöneticiler tarafından iyi anlaşılması, stratejilerinizin uygulanması sırasında doğru kararlar vermenizi sağlar. Bahsettiğimiz strateji haritasına yerleştirdiğimiz stratejiler ve bunların ölçümünde kullanılan kilit göstergeler birbirleri ile sebep - sonuç ilişkisi içinde etki ederler. Strateji haritasının şimdi ekrana yansıtılmış haliyle bu ilişkiyi açıklamaya çalışalım.” Dedi ve Dilay'ın ekrana yansıttığı strateji haritası görseli üzerinden anlatmaya başladı.



“Resimde de gördüğünüz üzere strateji haritasının en üstüne “Sonuç” en altına da bu sonuca etki eden “Sebepler” yazılmıştır. Yani şirket olarak istediğiniz finansal sonuçları elde edebilmek istiyorsanız, bunun için sonuçlara etki eden sebepleri yönetmeniz gerekir. Sonuçlar açısından bakış, stratejik düzlemlere yüzeysel bakışı ifade ederken, derinlemesine baktığımızda daha kalıcı ve etkili sonuçlar üretiriz. Dikkat edilmesi gereken başka bir husus da, daha derinde yer alan stratejilere önem vermemiz durumunda bileşik etki nedeni ile daha etkin sonuçlar elde edeceğimizdir. Bu mantıkla bir yönetici olarak organizasyondan direkt olarak kârlılık talebinde bulunmak ve sadece bu tür stratejilere ağırlık vermek, organizasyonumuzdaki birimlerin çaresizlik içinde kıvrınmalarına neden olacaktır. Kârlılık talebinde bulunmadan önce, daha derinde yer alan müşteri memnuniyetine, onu etkileyen operasyonel süreçlerin etkinliğine, onun da altında bulunan insan kaynakları yetkinliğine kadar uzanan bir silsileyi dikkate almamız gerekir. Aksi halde talebimiz, karşılık bulamayacaktır. Bu noktada problem çözme süreçlerinde kullandığımız “5 Niçin” analizinden bahsetmek isterim. İnsanoğlu hayatında karşılaştığı problemlere yaklaşırken genellikle tecrübelerinden hareketle, derinlemesine düşünmeden yüzeysel çözümler bulmaya meyillidir. Ancak biliyoruz ki, hayatımızdaki karşılaştığımız problemlerin % 80’i, derinlerde yatan kök nedenlerin % 20’sinden kaynaklanır. Yani yüzeysel ve geçici çözümler yerine köklü ve kalıcı çözümleri tercih edersek, hayatımızda karşılaştığımız ve karşılaşıcağımız problemlerin büyük bir bölümünü bir çırpıda yok etmiş oluruz. En yüzeysel hedeflediğimiz sonucu bir problem olarak derinlemesine 5 niçin yöntemiyle sorguladığımızda şöyle bir tablo ortaya çıkıyor:”

Problem: Şirketimizin kârlılığı düşük

1. Niçin kârlılığımız düşük? (Finansal Boyut)

Cevap: Müşterilerimize teslim ettiğimiz ürünlerde hem kalite hem de teslimat açısından sorun yaşıyoruz. Bu da yeni projeleri istediğimiz fiyatlarla almamızı engelliyor?

2. Niçin müşterilerimizi kalite ve teslimat açısından memnun edemiyoruz? (Müşteri Boyutu)

Cavap: Tüm temel süreçlerimizin verimliliği düşük.

3. Temel süreçlerimizin verimliliği neden düşük? (Operasyonel Boyut)

Cevap: İnsan kaynağımızın yetkinliği düşük.

4. Niçin insan kaynaklarımızın yetkinliği düşük? (Büyüme ve Öğrenme Boyutu)

Cevap: Yetkinliği yüksek insan kaynağımızı elimizde tutamıyoruz ve mevcutları geliştiremiyoruz.

5. Niçin yetkin insan kaynağımızı elimizde tutamıyoruz veya geliştiremiyoruz? (Büyüme ve Öğrenme Boyutu)

Cevap: Tepe yönetimin bu konuda net bir stratejiye bağlı uygulamaları yok.

“Bu sorgulama şeklinden de görüldüğü üzere kârlılığın düşük olmasının nedenlerini sorgulayarak, yüzeysel çözümler üretmeye çalıştığımızda genellikle fiyatlara zam yapmak veya mevcut müşterilerden bizi tanımayan yeni müşterilere doğru yönelme stratejilerini güderiz. Ama derinlemesine sorguladığımızda, öncelikli olarak yetkin insan kaynağımızı elimizde tutma ve onların yetkinliklerini arttırma stratejisine ağırlık vermemiz gerekir. Bu iki strateji arasında doğru kararı verip, ikincisine ağırlık vererek etkili ve kalıcı çözüm üretmiş oluruz. Aksi halde yanlış seçimimiz bize gerekli sonuçları getirmek şöyle dursun, kıt kaynaklarımızın gereksiz yere harcanmasına neden olacaktır. İşte bu nedenden dolayı yöneticiler stratejilerini seçerken, durumu iyi analiz etmeli ve gerekli enstrümanları kullanarak daha isabetli kararlar vermeye doğru yönelmelidirler. Şimdi aynı mantıkla tıpkı stratejilerde olduğu gibi kilit göstergelerin de kendi aralarındaki ilişkileri anlatmak için bir örnek verelim;”

“Yetkin çalışanlar elde tutulursa (Strateji), yani personel devir oranı düşükse (test eden KPI), şirketin temel süreçlerinin etkinliği (strateji), yani genel ekipman etkinliği (KPI) artar, bu durum müşteri standartlarına uyumunu (strateji), müşteri denetim puanının yüksek olmasını (KPI) olumlu yönde etkiler, müşterinin elde tutulması sağlanır (strateji), müşteri kıdemi artar (KPI), sonuç olarak bu durum hem mevcut müşteride büyümeyi (strateji), mevcut müşteriden elde edilen gelirleri arttırır (KPI), hem de mevcut müşteriden daha fazla kâr elde etmeyi sağlar.”

“Şirketlerin izledikleri kilit göstergeler de birbirleri ile sebep-sonuç ilişkisi içinde yer alır. Bu ilişki hem direkt hem de dolaylı olabilir. Şirketlerin tepe yöneticilerinin bu karmaşık ilişki sistemini algılaması ve yönetmesi zorunludur. Aksi halde sağlıklı stratejiler oluşturmak ve kalıcı başarıyı elde etmek mümkün olmayacaktır. Göstergeler arasındaki ilişkinin açıklanması için en kullanışlı yöntem Sebep-Sonuç Etkileşim Matrisi’dir. 2012 yılında yaptığımız bir çalışma kapsamında, kilit göstergelerin birbirleri arasındaki ilişkiyi aynı KPI’nın hem nedene hem de sonuca yazarak matris içinde değerlendirdik. Çalışmamızda seçtiğimiz kriterler otomotiv sektöründe parça üreten kurumların yaygın olarak kullandıkları kilit göstergelerdi. Bizim stratejilerin test edilmesinde kullandığımız göstergeler ile çalışmada kullandığımız göstergeler arasında büyük oranda paralellik vardı. Burada amacımız göstergelerin arasındaki ilişkiyi ortaya koyarak, şirket yöneticilerine, stratejileri ve buna bağlı kilit göstergeleri doğru seçmelerinde yardımcı olmaktır. Bir Excel sayfasında sütuna yani sebebe yazılan KPI (X yani bağımsız değişken), satırlara yazılan KPI’lar ise sonuç (Y yani bağımlı değişken) olarak ifade ettik. Her sütun (X) satırla (Y) ile kesiştirilerek X’in (sebebin) Y’yi (sonucu) etkileyip etkilemediği ve hangi ölçüde etkilediği 1, 3 veya 9 ile derecelendirildi. 1: Çok düşük etki, 3: Orta seviyede etki ve son olarak da 9: Çok yüksek seviyede etki olarak puanladık. Matrisin en alt satırında her sütunda belirtilen etkileşim puanlarını yukarıdan aşağıya doğru topladık ve “Etkileyen Faktörlerin Toplam Puanını”, aynı şekilde her satırda yer alan etkileşim puanları soldan sağa doğru toplayarak “Etkilenen Faktörlerin Toplam Puanlarını” elde ettik. Buradan da anlaşılacağı gibi bir sonuç faktörü (göstergeyi) birden fazla sebep faktörü (gösterge) farklı ağırlıklarda etkilemektedir. Matrisin en altında elde edilen Etkileyen Faktörlerin Toplam Puanının büyüklüğü ilgili sebep faktörün

kurumun başarısı için önemini ifade ederken, matrisin en sağ sütununda yer alan Etkilenen Faktörlerin Toplam Puanlarının büyüklüğü ise sonuç faktörlerin kurum için başarısını ifade etmektedir.”

KİLİT PERFORMANS GÖSTERGELERİ ETKİLEŞİM MATRİSİ

X - Etkileyen Gösterge (KPI)

Sıra No		KPI No	Perspektif	Değerlendirme/Puanlama Metodu:	Değerim Yönu		FINANSAL					MÜŞTERİ			OPERASYONEL/PROSES					BÜYÜME/GÖRÜNÜR								Kriter Bazında Etiklenen (Y) Toplam Puan	Perspektif Bazında Etiklenen (Y) Toplam Puan	Perspektif Bazında Etiklenen (Y) Etiklenme %	
1		2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31

“Matristen de görüleceği üzere en yüksek 10 Sonuç (Etkilenen) Faktör ve en yüksek Sebep (Sonuç) Faktörü ayrıştırarak sıraladık. Bir kurumun sonuç göstergeleri yönetebilmesi için öncelikli olarak etkileyen göstergelerin ölçtüğü stratejilerine gereken önemi vermesi gerekir. Buna göre en yüksek puanı alan 10 sonuç gösterge şu şekilde sıralandı:

Sıra	Etkilenen Gösterge (Y)	Toplam Puan
1	12. Çalışan Başına Ciro	69
2	8. Tezgah Etkinliği	58
3	1. Müşteriye Teslimat Başarısı	57
4	5. Stok Devir Oranı	51
5	15. Yıl İçinde Başlatılan Yeni Projelerin Cirodaki Payı	47
6	2. Müşteri İadeleri	43
7	4. Verimlilik-Çalışan Başına Katma Değer	38
8	3. İç Hata Oranı	36
9	22. İş Gücü Kaybına Sebep Olan Kazaların Sayısı	33
10	6. Üretim Alanı Kullanımı	30

“Yine aynı şekilde matrisin en altında yer alan etkileyen göstergeleri, yani sebep göstergeleri aldıkları puana göre en yüksekten itibaren sıraladık ve ilk on sebep göstergeyi şu şekilde elde ettik:”

Sıra	Etkileyen Gösterge (X)	Toplam Puan
1	11. Kişi Başına Eğitim	79
2	24. Personel Devir Oranı	64
3	12. Çalışan Başına Ciro	51
4	4. Verimlilik-Çalışan Başına Katma Değer	50

5	3. İç Hata Oranı	45
6	5. Stok Devir Oranı	44
7	10. İç Uygunsuzluk Maliyeti	43
8	8. Tezgah Etkinliği	40
9	6. Üretim Alanı Kullanımı	32
10	7. Üretim Değiştirme Zamanı	30

“Her iki tablodaki sıralamadan görüldüğü gibi aynı göstergeler hem etkileyen (sebeup), hem de etkilenen (sonuç) listesinde aynı anda yer aldı. Arkasından bu iki listeyi dikkate alarak, etkileyen veya etkilenen gösterge olup olmadığını dikkate almaksızın yeni bir sıralama oluşturup, herhangi bir kurum için ilk 10 önemli göstergeyi belirledik:”

Sıra	Etkileyen/Etkilenen Gösterge (X/Y)	Toplam Puan
1	11. Kişi Başına Eğitim	79
2	12. Çalışan Başına Ciro	69
3	24. Personel Devir Oranı	64
4	8. Tezgâh Etkinliği	58
5	1. Müşteriye Teslimat Başarısı	57
6	5. Stok Devir Oranı	51
7	4. Verimlilik-Çalışan Başına Katma Değer	50
8	15. Yıl İçinde Başlatılan Yeni Projelerin Cirodaki	47
9	3. İç Hata Oranı	45
10	2. Müşteri İadeleri	43

“Elde ettiğimiz bu sıralamadan görüleceği üzere kurumların mutlak başarısı için Strateji Haritasında en derinde yer alan faktörler, daha üstlerde yer alanlara göre çok daha büyük öneme sahiptir. Zira bu faktörler derinlerde

hem birbirleri ile hem de aşağıdan yukarıya çok fazla faktörle etkileşim halindedir.”

“Şimdi sırası ile belirlediğimiz bu 10 en önemli göstergelyi şirketler için anlamını sırası ile ele açklayalım:”

Sıra	Gösterge (KPI)	Strateji	Göstergenin Anlamı ve gerçekleştirilmesi Gereken Proje Faaliyetlerinin Kapsamı
1	11. Kişi Başına Eğitim	BO1: Çalışanların yetkinliğinin geliştirilmesi ve yetkin çalışanların elde tutulması	Şirketlerde İnsan Kaynakları süreçlerine önem verilerek, çalışanların doğru pozisyonlarda görevlendirilmesi, performanslarının değerlendirilmesi ve performanslarının geliştirilmesi için eğitim ihtiyaç analizi altyapısının doğru kurgulanması gerekmektedir. Diğer taraftan belirlenen eğitimlerin şirketin amacına uygun ve etkin olarak sunuluyor olması sağlanmalıdır. Şirketlerde kişi başı eğitim süresinin artırılması sonucu kurumun rekabet avantajı elde edilmesi, ancak ihtiyaca yönelik eğitimlerle sağlanabilmektedir.
2	12. Çalışan Başına Ciro	O1: Temel süreçlerin etkinliğinin ve verimliliğinin artırılması	Çalışan başına ciro değerinin artırılması kurumun ürettiği ürünler, üretim verimliliği, ürün geliştirme süreçleri, üretimdeki hata oranları, yatırımlar vb olmak üzere çok sayıda parametreye bağlıdır. Çalışan başına cironun artırılması ancak tüm süreçleri kapsayan organize bir çalışmayla mümkündür. Dolayısı ile şirket süreçlerini tümü ile içinde barındıran bütünsel bir yaklaşımla hareket edilmesi zorunludur.
3	24. Personel Devir Oranı	BO1: Çalışanların yetkinliğinin geliştirilmesi ve yetkin çalışanların elde tutulması	Personel devir oranının azaltılması için çalışanların gelişimine önem verilmesi, hakkaniyetli ücret yönetim sistemi altyapısı oluşturulması, performans değerlendirme sistemi altyapısının oluşturulması ve çalışan memnuniyet araştırmaları ile motivasyonlarını arttırmaya yönelik aktivitelerin sistematik olarak uygulanması şarttır.
4	8. Tezgâh Etkinliği	O1: Temel süreçlerin etkinliğinin ve verimliliğinin artırılması	Tezgâh Etkinliği kilit göstergesi üretim yapan kurumların temel verimliliklerini gösteren en önemli göstergedir. Gösterge aynı zamanda üretimdeki tüm maliyet unsurlarını hesaba katar. Tezgâh etkinliğinin artması aynı zamanda şirketlerin üretim maliyetlerinin düşmesi, kâr etmeleri ve daha rekabetçi fiyatlara ulaşmalarını sağlar. Diğer taraftan tezgâh etkinliği israflardan arınmış ve yalın bir üretim sisteminin de temel göstergesidir.

5	1. Müşteriye Teslimat Başarısı	M2: Müşteri tatmininin artırılması	Müşteriye teslimat başarısı; yalın ve israflardan arınmış bir üretim sisteminin en önemli çıktı göstergesidir. Bir şirketin teslimat başarısı yakalayarak uzun süreli müşteri memnuniyeti sağlaması ve müşteri devamlılığının sağlanabilmesi için en önemli göstergede sıralanan tüm diğer göstergelerde başarı elde edilmesi de gerekmektedir.
---	--------------------------------	------------------------------------	---

Sıra	Gösterge (KPI)	Strateji	Göstergenin Anlamı ve gerçekleştirilmesi Gerekten Proje Faaliyetlerinin Kapsamı
6	5. Stok Devir Oranı	O1: Temel süreçlerin etkinliğinin ve verimliliğinin artırılması	Stok devir oranı veya hızı, hammadde müşteriye kadar uzanan sürecin hızı ile doğru orantılıdır. Darboğazların olmadığı, yalın ve stoksuz üretimin temel göstergesidir. Diğer taraftan nakit akışının ve kârlılığın da en önemli unsurudur. Bir kurumun stok devir hızının artırılması için üretim operasyonlarının yalın üretim prensipleri doğrultusunda şekillendirilmesi gerekmektedir.
7	4. Verimlilik-Çalışan Başına Katma Değer	O1: Temel süreçlerin etkinliğinin ve verimliliğinin artırılması	Çalışan başına katma değer, kuruluşların hammadde üzerine ekledikleri değer bir ifadesidir. Çalışan başına katma değer artırılması için; daha fazla katma değerli ürünlere yönelim, çalışan başına daha fazla üretim veya birim kârlılığı yüksek ürün üretimi şarttır. Müşteri tarafından yönetilen otomotiv gibi sektörlerde parça seçme lüksüne sahip olmayan kuruluşların çalışan başına katma değer ciroyu arttırmalarının tek yolu; birim zamanda veya çalışan başına daha fazla üretim yapmaları gerekmektedir.
8	15. Yıl İçinde Başlatılan Yeni Projelerin Cirodaki Payı	O1: Temel süreçlerin etkinliğinin ve verimliliğinin artırılması	Yıl içinde başlatılan yeni proje sayısı kurumun müşteriler tarafından tercih edildiğinin de bir göstergesidir. Yeni projelerin alınabilmesi için kurumların müşterilere sundukları fiyat başta olmak üzere insan kaynağı, ürün ve proses kalitesi ve teslimat performansı konularında başarı elde etmiş olmaları şarttır.
9	3. İç Hata Oranı	O1: Temel süreçlerin etkinliğinin ve verimliliğinin artırılması	İç hata oranı kurumların insan kaynağı yetkinlikleri başta olmak üzere, prosesleri yönetme kabiliyeti, makine ve donanımın uygunluğu, tedarikçilerin performansı ve problem çözme yeteneğinin bir sonuç ifadesidir.
10	2. Müşteri İadeleri	M2: Müşteri	Müşteri iadeleri bir performans göstergesi olarak iç hata oranından ve ona bağlı nedenlerden direkt olarak

		tatmininin artırılması	etkilenen bir ölçüttür. Otomotiv sektöründe faaliyet gösteren bir kurumun sıklıkla müşteri iadesi alıyor olması müşteri kaybına uğramasına neden olmakla birlikte, yeni müşteri kazanımına da engel olmaktadır.
--	--	------------------------	---

“Belirtilen göstergelerin ölçtüğü stratejileri ilgili göstergenin karşısına yazdığımızda, şirketlerin strateji önceliklendirmede odaklanması gereken üç adet önemli strateji kendiliğinden belirlenmiş oldu. Bunlar sırasıyla;”

BO1: Çalışanların yetkinliğinin geliştirilmesi ve yetkin çalışanların elde tutulması

O1: Temel süreçlerin etkinliğinin ve verimliliğinin arttırılması

M2: Müşteri tatmininin arttırılması

“15 yılı aşkın süredir, otomotiv yan sanayi firmalarında çalışıyorum. Bu güne kadar ağırlık verdikleri en önemli üç stratejinin bunlar olduğunu çok net olarak söyleyebilirim.”

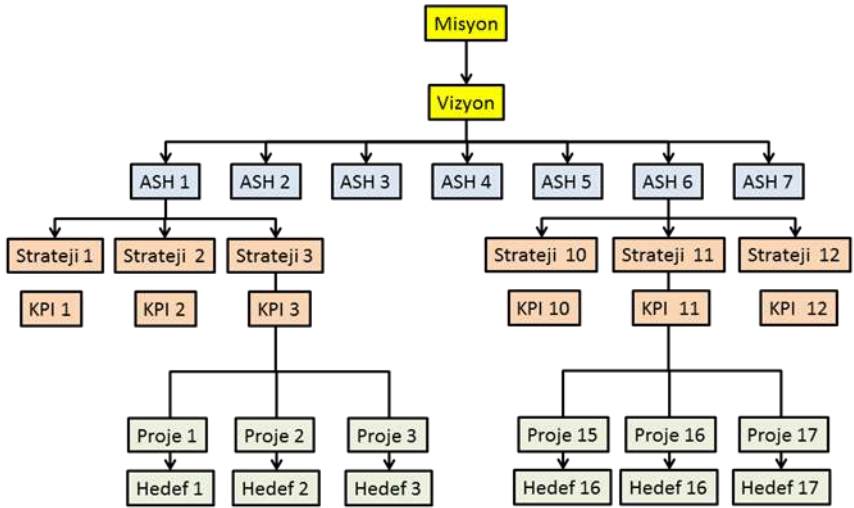
Bölüm 11: Operasyonel Düzleme İndirgeme – 5, 6 ve 7. Gün

(Adım 4)

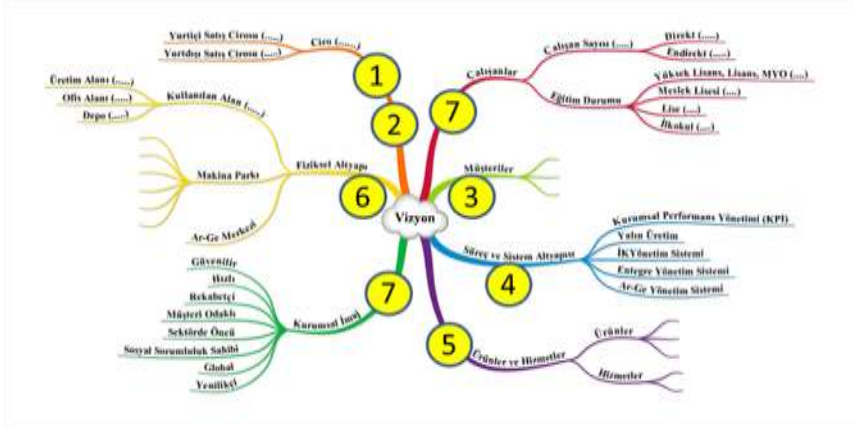
Bir önceki çalışma gününden itibaren bir hafta sonra o ana kadar gerçekleştirilen çalışmaları yaygınlaştırmak için ekip tekrar bir araya geldi. Birkaç hafta sürmesi planlanan bu çalışmalar sırasında ekip toplamda üç gün bir arada çalışacak, geriye kalan zaman süresince Kemal'in ve Dilay'ın koordinasyonu ile işler yürütülecekti.

Hayati her zaman yaptığı gibi; çalışmaların mevcut durumunu gözden geçirdikten sonra günün planını kısaca aktarıp, Strateji Ağacı'ndan bahsetmeye başladı.

“Strateji Ağacı vizyondan adım adım aşağıya doğru projelere kadar bir ağaç yapısı oluşturarak, vizyonun uygulama düzlemine indirgenmesi için kullanılan bir yöntemdir. Biz, genellikle Excel sayfaları halinde kullanılan strateji ağacını bir bakışta görülebilecek şekilde daha görsel olması nedeniyle Visio programı ile tanımlamayı tercih ediyoruz. Strateji ağacının yapısı basit olarak vizyondan itibaren aşağıya doğru dallara ayrılarak oluşturulur.”



“Strateji Ağacı aslında biraz sonra anlatacağımız Hoshin Kanri yöntemi ile ana stratejik hedeflerle stratejiler ve KPI’lar arkasından da strateji ve KPI’larla projeler ilişkilendirildikten sonra sadece operasyonel bir iştir. Dolayısı ile bu çalışmayı Hoshin Planlamasından sonra yapmak, işleri epey kolaylaştırır. Diğer taraftan Hoshin matrisinin karmaşık yapısını kolay algılamak için strateji ağacı da bir araç olarak kullanılabilir. Daha önce önceliklendirdiğimiz ana stratejik hedefler vizyonla tanımladığımız geleceğe ilerlerken, Mind Map yöntemi ile netleştirdiğimiz vizyonumuzun kollarına karşılık gelmektedir. Bu hedefler aynı zamanda vizyonla belirlediğimiz zaman sonunda ulaşılacak konumu ifade eden rakamsal büyüklüklerdir. Hatırlayacağınız gibi zihin haritasındaki vizyonun ana kolları şöyleydi;



“Şimdi bu ana kolların üzerine vizyonla tariflediğimiz ana stratejik hedefleri numaralandırarak yerleştirelim. Hatırlarsanız, 7 şeritli bir oto yol benzetmesi yaparak ana stratejik hedeflerimizi şu şekilde belirlemiştik;”

1. Sürdürülebilir ciro büyümesini sağlamak (ASH 1)
2. Kârlılığın artırılması ve korunması (ASH 2)
3. Müşteri memnuniyet seviyesinin artırılması ve korunması (ASH 3)
4. Verimliliğin artırılması ve korunması (ASH 4)
5. İnovasyon yetkinliğinin geliştirilmesi (ASH 5)
6. Altyapı yatırımları ile büyümek (ASH 6)
7. Entelektüel sermayenin geliştirilmesi (ASH 7)

Matrisin temel amacı uzak hedeflerle, her yıl gerçekleştirilen projelerin hedefleri arasında ilişki kurmak ve projelerin önceliklerini belirlemektir. Zira yöneticilerin ana görevi, elde etmek istedikleri sonuç için kendilerine bağlı çalışanları doğru yönlendirerek, ihtiyaç duyulan kaynakları düzenlemektir. Yöneticiler kaynakları düzenlerken, sonuç için gerçekleştirilecek projelerin önceliklerini de belirlemek zorundadırlar. Yıl içinde verilecek bu taktiksel kararlar bir bütünlük içinde verilmeli, objektif olmalı ve şirketin kaynaklarını garanti altına almalıdır. Bunun sağlanması ancak InoTec Strateji Yayılım Matrisi veya benzer bir mantıkla mümkün olabilir.

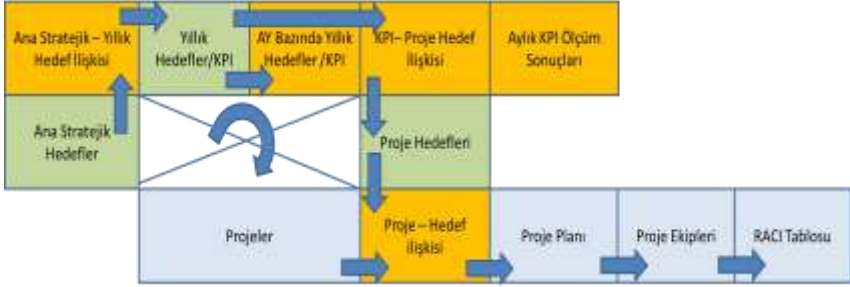
Strateji yayılım matrisi temelde 6 bölgeden oluşur. Ancak matrisin daha da genişletilerek farklı amaçlar için kullanımı da mümkündür. Genişletilmiş matris, sağa doğru uzayan bölgeleri içerecek şekilde düzenlenebilir. Matrisin hazırlanması sırasında tecrübe ve bilgi gerektiği için bu çalışmanın takımlar halinde yürütülmesi daha uygun olacaktır.

Strateji Yayılım Matrisindeki ilk adım; vizyon ile belirlenen tarih için ana stratejik hedeflerin netleştirilmesidir. Bu kapsamda her biri Strategos’lar, yani Strateji Liderleriniz tarafından sahiplenilecek olan ana stratejik hedefleriniz aşağıdaki gibi olup gerektiğinde ilgili ana stratejik hedef değişebilmektedir.”

1. Ciro Büyümesi
2. Karlılık
3. Müşteri Memnuniyeti
4. Verimlilik
5. İnovasyon
6. Alt Yapı Yatırımları
7. Entelektüel Sermaye

“Matriste birbirleri ile ilişkili tablolar yardımıyla belirli puan aralıklarını dikkate alarak ilişki kuracağız. İlişki kurulurken 1’den 5’ e kadar değişen bir önem seviyesi skalası ile çalışacağız. Değerlendirme yaparken, 1; önemli değil, 2; az önemli, 3; orta seviyede önemli, 4; önemli ve son olarak da 5 ise çok

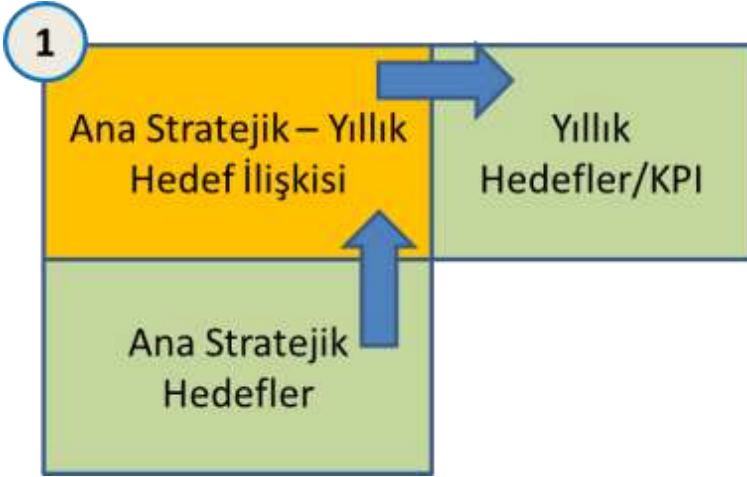
önemliyi ifade edecek. Matrisimiz kaba hatları ile ekranda gördüğünüz şu bölümlerden oluşacak.”



“Şimdi sırasıyla her bölümün üzerinden geçerek, aynı zamanda şirketinizin stratejik hedeflerini operasyonel düzleme kadar indirmeye başlayacağız. Bunun için birlikte hazırladığımız Stratejik Yol Haritasını kullanacağız. Bu yol haritasında ilk yıl için yapmış olduğumuz önceliklendirmeler ve her hedef için belirlediğimiz aksiyonlar bize kılavuzluk edecek. İlk yapmamız gereken, önümüzdeki yıl için belirlediğimiz stratejik önceliklerimizin hangi alternatif stratejilerle hayata geçirileceğinin kararını vermek olacak.” Hayati ekrana yansıtılan ilk bölümü işaret ederek açıklamaya devam etti.

1. Ana Stratejik Hedefler ve Yıllık Hedeflerin Önceliklendirilmesi

“Birlikte, 7 adet ana stratejik hedefimizi, ilgili yılın stratejilerinin başarısını ölçecek olan Kilit Performans Göstergeleri ile ilişkisi açısından değerlendirerek 1 ile 5 arasında önem puanı vereceğiz. İlgili yıla ait Ana Stratejik Hedefler belirlediğimiz öncelik puanları ile matrisimizin alt tarafında yer alırken ilgili yıla ait Kilit Performans Göstergeleri ise matrisimizin sağ tarafında yer alacak. Her kilit performans göstergesi için ilgili ana stratejik hedefe olan etkisi açısından değerlendirilerek 1’den 5’e kadar önem seviyesi verilecek ve bu seviye rakamı kesiştikleri hücreye kaydedilecek.”



“Bunu yaparken şu temel sorudan hareket edeceğiz: “Planlanan yıl için Ciro Büyümesi Hedefinin, ciro büyümesine katkıda bulunacak dört stratejinin göstergesi ile ilişkilendirildiğinde hangisine veya hangilerine daha fazla önem verirdiniz?” Ekranda bu yöntemle değerlendirilmiş bir örnek görüyorsunuz. Ciro büyümesi ana stratejik hedefinin önceliği orta seviyede, yani 3 olarak belirlenmiş, ciro büyümesine katkı sağlayabilecek dört alternatif gösterge de yukarıya, sağa yazılmıştır. Arkasından ciro büyümesi için seçilecek stratejilerin dört KPI’ü ise katkı açısından değerlendirilerek puanlanmıştır. Bu örneğe göre ciro büyümesi için “Mevcut Müşterilerde Büyüme” stratejisini ölçen gösterge 5, yani “çok yüksek katkı sağlar” olarak işaretlenmiştir. Diğer bir strateji ise “Yeni Ürünlerle Büyüme” stratejisini ölçen gösterge ise 4, yani “önemli ölçüde katkı sağlar” olarak değerlendirilmiştir. Sonra da bir adım daha atılarak, stratejik hedefin öncelik değeri ile strateji alternatifinin ilişki seviyesi birbirleri ile çarpılarak sağ üst bölümde her göstergenin önüne yazılmıştır. Böylece izlenecek stratejilerin şirket için önem seviyesi elde edilmiştir. Görüldüğü üzere 15 puan alan “Mevcut Müşterilerde Büyüme” ilk sıraya, “Yeni Ürünlerle Büyüme” stratejisi ise ikinci sıraya yerleşmiştir. Aynı mantıkla diğer stratejilerin göstergeleri bu iki önemli stratejiyi takip etmektedir.”

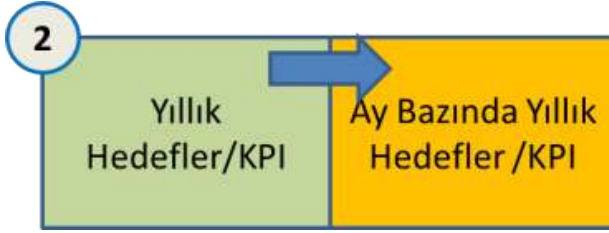
Ana Stratejik Hedef (ASH) – KPI İlişki Matrisi					KPI Ön.	ASH	S/N	KPI Tanımı
5					15	CİRO	1	Mevcut müşterilerden elde edilen ciro
3					9		2	Yeni müşteriden elde edilen ciro
3					9		3	Katma değer ciro
4					12		4	Yeni ürünlerden elde edilen ciro
S/N	Hedef Tanımı	Hedef	Önem					
1	Toplam Ciro		3					
2	Brüt Kar		4					
3	Müşteri Memnuniyeti		3					
4	Verimlilik		4					
5	Inovasyon		2					
6	Alt Yapı Yatırımları		4					
7	Buyüme Öğrenme		5					

“Stratejilerin ölçümünde kullanılan KPI’lerin yıllık önceliklendirilmesi 5x5=25 en yüksek öncelik değerine göre sıralanmıştır. Bu öncelik seviyesinin aldığı puanlar 20 ile 25 arasında ise, o yıl bu strateji doğrultusunda projeler başlatılmalı ve başarısı nihai olarak bağlı olduğu gösterge (KPI) ile ölçülmelidir. Eğer öncelik değeri 15 ile 19 arasında ise proje başlatılması zorunlu olmamakla birlikte, organizasyondaki kaynakların mevcudiyetine göre başlatılması önerilmekte, 10 ile 14 arasında ise şirket yöneticilerinin isteğine bağlı, 9 ve daha altında ise proje başlatılması gereksiz anlamını taşımaktadır. Stratejiler için belirlenen öncelikler daha sonra projelerle ilişkilendirilerek, aynı mantıkla yıllık olarak belirlenen projelerin önceliklendirilmesinde kullanılacaktır. Önceliklendirme adımını tüm göstergeler için tamamladıktan sonra, Stratejik Yol Haritasında belirlediğimiz yıllık hedefleri aylık hedeflere ayırtıracacağız. Bunu yaparken ilgili KPI’nün önem seviyesi, hedefin bir önceki yıla göre

büyükülüğü (farkı) ve hedefi gerçekleştirmek için alınacak aksiyonları göz önünde bulunduracağız.”

2. Yıllık Hedeflerin (KPI) Aylık Kırınlara Ayrıştırılması

Belirlemiş olduğumuz yıllık hedefleri geçmiş yılların verilerini de göz önünde bulundurarak aylık kırınlara ayırtırmamız gerekiyor.



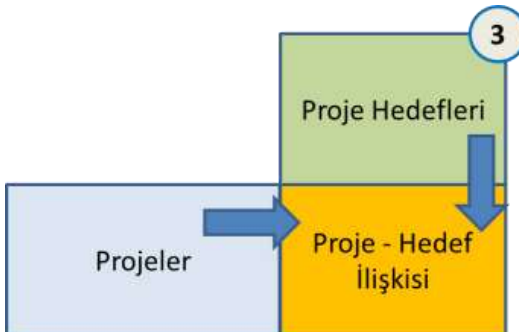
Bunu yaparken mevsimsel dalgalanmalar, ölçümlenecek verinin mevcut durumu ve geleceğe dönük olarak stratejiler doğrultusunda ele alınacak aksiyonları da dikkate almamız gerekiyor. Yayılım matrisinin ilgili bölümüne her bir kilit performans göstergesi için geçmiş yılın verisini, ilgili yılın hedef değerini girerek aradaki farkı hesaplayacağız. Bu farkın bulunmasına özellikle önem veriyoruz; çünkü aradaki açık ne kadar fazla ise alınması gereken aksiyon sayısı da o kadar fazla olacaktır. Fark rakamını bulduktan sonra aylık hedef değerleri ilgili satırlara yazacağız. Tabloda başka bir önemli satır da Hedefe Yaklaşma Oranı yazan satırdır. Bu değer, yıl boyunca belirlediğimiz hedeflerin aylık olarak hedefe bizi ne kadar yaklaştırdığını görmemiz açısından önemlidir.

İlgili Yılı Özetleri					Yıllık Hedefler											
Aktarılan	İlgili Yılı	İlgili Yılı	İlgili Yılı	Yıl	Yıl	Yıl	Yıl	Yıl	Yıl	Yıl	Yıl	Yıl	Yıl	Yıl	Yıl	Yıl
1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
3	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
4	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16

3. Projelerin Proje Hedefleri ile İlişkilendirilmesi

Stratejik Yönetim çalışmalarının en önemli noktalarından birisi de proje konularının belirlenmesidir. Projeler, ilgili yıla ait kilit performans hedeflerini gerçekleştirmeyi sağlayacak şekilde belirlenmelidir. Hedefleri yakalanan kilit performans göstergeleri ise direkt olarak kurumların ana stratejik hedeflerini etkilemektedir.

Strateji Yayılım Matrisindeki 3. Bölgede 12K Stratejik Yönetim Modeli kriterlerine uygun olarak şirketin altyapısını güçlendirmek için belirlediğimiz proje konuları ve hedeflerinin ilişkilendirilmesi gösterilmektedir. Her kuruluşta stratejik planlama çalışmaları sırasında bu projelere ilave olarak proje konuları ihtiyaca göre belirlenmektedir.



Belirlenen projenin kurum bünyesinde duyurulması sırasında kullanmak üzere her bir proje için bir rumuz belirlenmektedir. Böylece, projeler hem kurum içinde hem de kurum dışında ilgili taraflara anlatılması kolaylaşmaktadır.”

Hayati, proje konularının belirlenmesi ve proje hedefleri ile KPI’lerinin ilişkilendirmesini anlattıktan sonra gün boyunca ekibin adım adım çalışma yapmasını sağladı. Her bölgede ekipten gelen soruların açıklanması için yoğun gayret sarf etti. Artık günün sonuna gelmişler, yoğun tartışmalar nedeniyle epey yorulmuşlardı.

“Strateji Yayılım Matrisi ile stratejilerimizin başarısını ölçmekte kullanacağımız Kilit Performans İndikatörleri projelerimizi ilişkilendirdik. Proje hedefleri için belirlenen bu öncelikleri projelerin hayata geçirilmesi sırasında sürekli olarak kullanacağız. Çünkü bu öncelikler uygulamada kaynak sıkıntısı yaşadığınız durumlarda iş yükünü hafifletmek için işimize yarayacak. Projelerin takibinde en önemli tehlike, proje faaliyetlerindeki aksamalar nedeni ile projelerin planlanan zamanda bitmemesidir. Proje ekiplerinin faaliyetleri yürütürken disiplin ve inanç sağlanması için yöntemler kullanmalıyız. İşte bu noktada ekipleri proje lansman toplantısı ile motive ederek, arkadaşlarının önünde kendilerini yükümlülük altına alma sözü vermelerini sağlamamız gerekiyor. Diğer taraftan proje liderleri başta olmak üzere, faaliyetleri yürütecek çalışanlarınıza büyük resmin en azından bir bölümünü göstermemiz gerekiyor. Tabii ki onların büyük resmi bütünü ile görmelerini sağlamamız mümkün olmayacak, ancak yapacakları faaliyetlerin en azından hangi strateji ve amaca yönelik olduğunu ve bunun şirket için önemini ortaya koymak gerekiyor. İşte bu noktada Strateji Yayılım Matrisinden yoğun olarak yararlanıyor olacağız.”

“Şimdi birlikte belirlediğimiz proje başlıklarını ekiplere görev olarak verebilmek için her projeyi öncelikli olarak bir rumuzla tanımlayıp, afiş haline getireceğiz. Projelerin isimlerini kullanmak yerine rumuz kullanmayı tercih etmemizin amacı, hem organizasyon içinde ilgi çekerek tüm çalışanlarınızın

projeyi içselleştirmesini, hem de ekiplerinizin tüm raporlama ve gözden geçirme çalışmaları sırasında rahat etmelerini sağlamak olacak. Diğer taraftan proje rumuzları ve tanıtım afişleri ekiplerin motivasyonunu yüksek tutmak içinde kullanılıyor olacak. Aslına bakarsanız, biz şimdi bu projelere birer rumuz belirlemezsek bile, uygulamaya geçildiğinde çalışanlarınızın projelerinden bahsederken mutlaka bir kısaltma kullanmayı tercih edeceklerini biliyoruz. Örneğin, Toplam Verimli Bakım Projesini, TPM olarak kısaltacaklar ve projeden hep bu kısaltmayı kullanarak bahsedecekler. Bizim tercihimiz ise; projeden bahsederken öylesine bir kısaltma kullanılması yerine, diğer projelerle bütünlük içinde olabilecek bir rumuz kullanılması için zemin hazırlamaktır. Böylece proje için ekiplerin kontrolsüz olarak belirledikleri bir rumuz yerine, yine onlar tarafından belirli bir sistematik dâhilinde belirlenmiş rumuzlar kullanacağız. Bu açıklamayı yaptıktan sonra dilerseniz şimdi projelerinizin rumuzlarını birlikte belirlemeye çalışalım. Proje konularını şu şekilde belirlemiştik;

1. Ürün ve Üretim Stratejisinin Belirlenmesi ve Ürün Açıklama Projesi
2. Satınalma ve Tedarik Zinciri Yönetimi Projesi
3. Stratejik Planlama Projesi
4. Yalın Üretim Projesi
5. 5S Projesi
6. SMED Projesi
7. TPM Projesi
8. Kanban Projesi
9. 12K İK Projesi

“Şimdi belirli bir bütünlük içinde bu projelerimize bir kelime ile ifade edeceğimiz bir rumuz verelim. İsterseniz öncelikli olarak birkaç örnek verelim;”

1. TPM Projesi için Nonstop,
2. SMED Projesi için Formula 1,
3. Yalın Üretim Koordinasyon ve VSM Projesi için Rota,

...

“TPM, makinaların kesintisiz çalışmasını hedefleyen bir sistem olması nedeni ile müşterilerimiz tarafından “Nonstop” olarak isimlendirildi. SMED, tekli dakikalarda kalıp değiştirme sistemi uygulama projesi, operatörün Formula 1 pilotu gibi katma değer üretmek için yarış içinde olması nedeni ile Formula 1 olarak isimlendirilmiştir. Bildiğiniz gibi Formula 1 pilotu pit stop’a girdiği anda ona tüm servisin sunulması gerekiyor. Formula 1’de pilot pistte yarıştığı sürece katma değer üretiyor. Ancak pit stop’a girdiği anda yarışmadığı için herhangi bir değer üretmiyor. Dolayısı ile pit stopta tüm ekip, pilotun tekrar yarışa geri dönmesi için organize bir şekilde ona destek veriyor. Tıpkı Formula 1’e benzer olarak üretim operasyonları sırasında kalıp değiştirilirken veya iş değiştirmek için ayar yaparken operatörün pit stop’a girdiği kabul edilip, derhal yarışa yani üretime geri dönmesi için organize bir ekip tarafından ona destek verilmelidir. Aksi halde kalıp değiştirme ve ayar zamanları kayıplara neden olarak şirketin üretim verimliliğinin düşmesine neden olacaktır. Dolayısı ile her Formula 1’den bahsettiğimizde SMED Projesini ve projenin amacını hatırlatmış olacağız. Diğer taraftan şirket dışındaki tarafların, yani tedarikçileriniz ve müşterilerinizin dikkatini proje üzerine çekmiş olacağız. Onların aklında proje rumuzu ile soru işaretleri oluşturup, projemizin amacını anlatma zemini bulmuş olacağız. Evet, şimdi sizin projelerinizin rumuzlarını belirlemeye başlayalım. Bu örneklerden hareketle siz projelerinize hangi rumuzları vermek istersiniz?” Hayati bu açıklamaları yaparken, salonda bulunan yöneticiler bir taraftan da kendi projeleri için olası rumuz alternatifleri üretmeye başlamışlardı bile. Hatta bazıları sonradan unutmamak için önlerindeki defterlere not almışlardı. Sanki Hayati’nin anlattıklarını bitirmesini sabırsızlıkla bekliyorlarmış gibi, hemen birbirleri ile olası alternatifleri tartışmaya başladılar.

Satış ve Pazarlama Yöneticisi Serdar,

“Bence yelken temasını kullanmamız iyi olur. Tüm projelerimize yelkencilikte kullanılan terimleri rumuz olarak vermemiz iyi olur. Örneğin; Fora, Pupa, Sonar, Solar, vb gibi terimleri bütünlük içinde kullanabiliriz.” diye öneride bulundu.

Hayati,

“Evet olabilir. Başka fikri olan var mı?”

Hayati’nin sorusuna karşılık veren Üretim Yöneticisi Ahmet oldu.

“Projelerimizi aynı zamanda operatörlerimize de anlatacağımız için onların da anlayabilecekleri ve kullanabilecekleri rumuzları tercih etmemizde yarar var” dedi.

Hayati,

“Peki sizin bir öneriniz var mı Ahmet Bey?” diye sordu.

Ahmet,

“Evet. Bence tahıllardan veya bitkilerden bir tema oluşturabiliriz. Nergis, gül, papatya, kasımpatı vb gibi çiçek isimleri olabilir.” Özellikle papatya önerisini duyduklarında salondakilerin yüzünde bir gülümseme rüzgarı esmişti. Sanki papatya onlarda bir çağrışım yapmışa benziyordu. Gülümsemeleri fark eden Hayati,

“Çok güzel. Eğlenmeye başladığımıza göre kıvama geldik demektir. Bundan sonra çok yaratıcı önerilerin gelme ihtimalinin arttığını düşünüyorum. Tam bu noktada sizlerden ricam; sunulan önerilere gülelim, eğlenelim, ama lütfen yargılamayalım. Yargılamaya veya eleştirmeye başlarsak yaratıcılığımızı kısıtlarız. Dolayısı ile rahat olalım. Evet, başka önerisi olan var mı?”

Tekin, sanki diğerlerinin önerisini sonuna kadar dinleyip kendi önerisini diğer yaratıcı olabilecek önerilerin önünü tıkamamak için saklıyor gibiydi. Sessizlik içinde gelebilecek önerilere dikkat kesildi. Söze Kemal girdi.

“Ben ağaçlardan bir tema belirlenmesini öneriyorum. Çam, köknar, gürgen, vb gibi. Bu ağaçların hepsinin kendine has özelliği ve kullanım alanı var. Dolayısı ile projelerimizi bunlarla kolaylıkla ilişkilendirebiliriz. Hem operatörlerimizde ağaç temasını kabulleneceklerdir. Ayrıca ağaçlardan tema seçmemiz durumunda doğaya saygı prensibimizin de altını çizmiş oluruz.” Öneri salonda sessizliğe neden olmuştu. Sanki herkes bu fikre alışmaya ve hazmetmeye çalışıyor gibiydi. Birkaç dakika süren bu sessizliği İnsan Kaynakları Yöneticisi Eda bozdu,

“Ağaç teması gayet güzel. Ben de bir katkıda bulunmak isterim. Rumuzlarımızı kuşlardan seçebiliriz” diye öneride bulundu.

Ekip üyeleri proje rumuzlarının birbirine bağlı temalardan mı yoksa, projeyi daha iyi tanımlayabilecek kavramlarla ilişkilendirerek mi seçilmesi gerektiğini uzun uzun tartıştı. Sonunda herhangi bir tema yerine her projeye başka bir rumuz vermenin daha uygun olacağına karar vererek, proje rumuzlarını netleştirip, Hayatının de yönlendirmesi ile proje planlarının oluşturulmasına geçtiler.

4. Proje Planlama

Dilay’ın ekrana yansıttığı proje listesinin karşısına her projenin hangi zaman aralığında başlayıp, bitirileceğini işaretlediler.

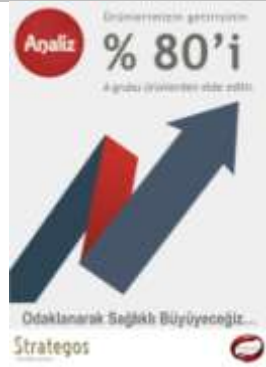
Proje Konusu	İlgili Yılın Projeleri Planı										
	Ocak	Şubat	Mart	Nisan	Mayıs	Haziran	Temmuz	Ağustos	Eylül	Ekim	Kasım
Ürün ve Üretim Stratejisinin Belirlenmesi ve Ürün Açıklama Projesi											
Satınalma ve Tedarik Zinciri Yönetimi Projesi											
Stratejik Planlama Projesi											
Yalın Üretim Projesi											
5S Projesi											
SMED Projesi											
TPM Projesi											
Kanban Projesi											
12KİK Projesi											

Gantt Şeması olarak isimlendirilen proje planlarını oluşturduktan sonra da her projenin hedefini belirlemeye koyuldular. Hayati proje hedeflerini çok önemsiyordu. Ekip liderlerinin de bu hedefleri iyi anlamalarını sağlamak için epey çaba sarf etti.

Proje Konusu	Proje Hedefleri										
	Kararlık %... Artırılması	Ürün Açıklama Projesi	Ürün Açıklama Projesi	Ürün Açıklama Projesi	Ürün Açıklama Projesi	Ürün Açıklama Projesi	Ürün Açıklama Projesi	Ürün Açıklama Projesi	Ürün Açıklama Projesi	Ürün Açıklama Projesi	Ürün Açıklama Projesi
Ürün ve Üretim Stratejisinin Belirlenmesi ve Ürün Açıklama Projesi											
Satınalma ve Tedarik Zinciri Yönetimi Projesi											
Stratejik Planlama Projesi											
Yalın Üretim Projesi											
5S Projesi											
SMED Projesi											
TPM Projesi											
Kanban Projesi											
12KİK Projesi											

Proje planlama faaliyetleri ve projeler için görev dağılımları yapıldıktan sonra artık iş, gün boyunca konuşulan konuların ve alınan kararların uygun yöntemlerle dokümanite edilmesine kalmıştı. Bütün bu işi haliyle Dilay üstlendi. Ofise uğradığı ilk fırsatta Funda'yla çalışarak afislerin tasarlanmasını sağladı. Kemal'le koordinasyon içinde yürütülen çalışmalar sonunda afişlere birlikte karar verip, tüm stratejik planlama süresince oluşturulan dokümanlara son halin verilmesini sağladılar. Bu süre içinde Hayati ve Dilay iki defa daha ziyaret yaparak, çalışmalarını birlikte gözden geçirdiler.

1. Ürün ve Üretim Stratejisinin
Belirlenmesi ve Ürün Ayıklama Projesi



2. Satınalma ve Tedarik Zinciri Yönetimi
Projesi



3. Stratejik Planlama Projesi



4. Yalın Üretim Projesi	
5. 5S Projesi	
6. SMED Projesi	

7. TPM Projesi	 <i>Bakım</i> TPM gönüllülerini kutlarız. Statüye ve becerilerinize göre Eğitilgi ile yetişeceğiz. Strategos
8. Kanban Projesi	 <i>Süpermarket</i> <i>Kanban ekibi işidir...</i> Strategos
9. 12K İK Projesi	 <i>Denge</i> İş Değerleme Performans Yönetimi Yetenek Yönetimi Talep ve Memnuniyet Yüksekliği gözlemlemek İnce yeteneklerin geliştirilmesi ve bakımı Strategos

Bölüm 12: Operasyonel Planlama – 8. Gün

(Adım 5)

Dilay, Kemal’le iletişim halinde liderlerin sorumluluğunda yürütülecek projelerde görev alacak ekip üyelerinin belirlenmesini sağladı ve bir sonraki çalışma gününde hazır olmalarını sağladı.

Ön hazırlıklar yapıldıktan sonra Hayati salonda hazır bulunan ekip üyelerine proje yönetimi ile ilgili eğitim vermeye başladı.

“Günaydın arkadaşlar. Bu gün sizlerle birlikte Stratejik Yönetim süreci sonucunda belirlediğimiz projelerin planlanması için buradayız. Bildiğiniz üzere üst yönetiminiz tarafından proje konuları, bunların başlama ve bitiş tarihleri, hedefleri ve projelerin şirket stratejileri açısından önemleri belirlendi. Her proje için birer lider atandı ve projelerde görev alacak ekip üyeleri netleştirildi. Yani üst yönetim üzerine düşeni şu ana kadar yaptı ve proje faaliyetlerinin gözden geçirmelerini yaparak ileride de yapacak. Diğer taraftan üst yönetiminiz yaptığınız çalışmaları izlemekle kalmayacak, aynı zamanda bunların kilit göstergelerdeki yansımalarını da periyodik olarak kontrol edecek. Bundan sonraki dönemde bize düşen ise, ekipler halinde proje faaliyetlerini planlamak, görev dağılımlarımızı yapmak ve aksiyona geçmek olacak. Tabi bu süreçte belirli bilgileri edinmemiz gerekiyor. Şimdi öncelikli olarak proje yönetimi konusunda sizleri biraz bilgilendirmek isterim. Evet, ilk olarak proje kavramından başlayalım. Proje; belirli başlangıç ve bitiş tarihleri olan, hedefi, bütçesi tanımlanmış, rutin dışı aktiviteler bütünüdür. Demek ki, faaliyetleri proje olarak tanımlayabilmek için rutin dışı aktivite olması gerekiyor. Bu durumda rutin olarak her gün yürüttüğümüz faaliyetleri proje kapsamına alamıyoruz. Örneğin; sipariş almak, üretim planı yapmak, bir makine arızasını gidermek görev ve sorumluluklarımız çerçevesinde rutin faaliyetler olup, proje

kapsamında tutulamaz. Diğer taraftan bu faaliyetleri belirli projelerin içinde gerçekleştirebiliyor olabiliriz, ama bunlar süreklilik arz etmeyecektir. Örneğin; bir bakım sistemi altyapısı kurulumunu proje konusu olarak yürütüyorsak, tabiidir ki proje kapsamında pilot deneme olarak belirli rutin bakım işlemleri yapabiliriz. Bunlar sadece kurduğumuz sistemi test etmek için yapılır. Sistem kurulup, rutine kavuştuktan sonra artık bir proje faaliyeti olmaktan çıkar, rutin görevin bir parçası haline gelir. Şimdi proje tanımındaki ikinci konuya gelelim. Projeler belirli bir tarihte başlar ve belirli bir tarihte biter. Ülkemizdeki projelerin büyük bir bölümünde proje belirli bir tarihte başlar, ama bitiş tarihi belirlenmiş olsa bile uygulamada net bir tarihte bitmez. ‘Türk gibi başlamak’ sözü de buradan gelir. Başlangıç nettir de, bitiş pek net olmaz. Dolayısı ile projelerin başlangıç ve bitişinin netlik kazanması zorunludur. Bunun için ilk olarak yönetim tarafından bize verilen hedef tarihleri adeta kanun olarak kabul etmek zorundayız. Proje faaliyetlerimizi planlarken bu iki tarih arasına ekibimizin başarabileceği ve kaynakların izin verebileceği ölçüde faaliyet sığdırmamız gerekiyor. Tabi bu faaliyetleri belirlerken de bize verilen hedefin ne olduğunu hiçbir zaman unutmamalıyız. Faaliyetlerimizi planlarken, hedefe ulaşmak için belirlenen zaman süresince gerçekleştirmemiz gereken faaliyetleri seçmeliyiz. Başlangıç ve bitiş zamanlarından bahsetmiştik. Projelerimizin başladığını net olarak etrafımızdaki arkadaşlarımıza anlatmak için, bildiğiniz üzere Lansman Toplantısı yaptık. Şimdi o toplantıya katılan herkes bir beklenti içine ve sizler de yükümlülük altına girmiş oldunuz. Bu aşamadan itibaren sizler tarafından yaptığınız faaliyetler hakkında bilgilendirme olmadığı sürece o toplantıya katılanlar neler yaptığınızı pek bilmeyecekler. Tabi ki yönetiminiz tarafından faaliyetler takip edilip, raporlar ve sunumlar istenecek, ancak hem motive olmak, hem de destek almak için projenizin faaliyetlerini mümkün olduğunca şeffaf hale getirmek durumunda kalacaksınız. Bunun için her türlü aracı kullanmanızda yarar var. Afişler, yemek veya çay molası arası sohbetleri, sunumlar, toplantılar, önemli dönüm noktası kutlamaları, hatta proje gelişim faaliyetlerini içeren bültenleri araç olarak kullanabilirsiniz. Tüm bunlara ilave olarak atlamamanız gereken bir konu var ki, o da proje kapanış toplantısı veya kutlaması. Aslına bakarsanız, projenizden direkt olarak etkilenmeyecek, ama yaptığınız çalışmaları bilmesi gerekenlere

projenizi anlatmanın en iyi yolu projenizin kapanışını ilan ettiğiniz küçük bir kutlamadır. Bu kutlama diğer projelerin kapanış tarihleri ile kesişiyorsa toplu olarak yapabileceğiniz gibi, bireysel olarak belirli bir tarihte bitiyorsa, projeye özgü bir kutlama olmalıdır.” Hayati sözlerine kısa bir ara verip, kendisini dikkatle dinleyen projelerin ekip üyelerinin tepkisini ölçmeye çalıştı. Acaba vermek istediği mesajları anlıyorlar mıydı? Alışık olduğu gibi, kendisini dinleyen gurup, verdiği bilgileri öğrenip unutulacak bilgi olarak görüyordu. Halbu ki, proje başlangıç ve bitiş tarihiyle ilgili anlattıkları o kadar önemliydi ki, onlar projelerini ancak bitirdikten sonra bunu anlayabileceklerdi. Karşısındaki grubun tepkisiz dinleyişine karşılık bir an <Acaba konunun üzerinden bir daha geçsem mi?> diye düşündü. Ama sonra vazgeçti. Bazı şeyler deneyimlemeden içselleştirilemiyordu. Proje ekiplerinin anlattıklarını anlayabilmesi için yaşamaları gerekiyordu.

Dilay’a dönerek,

“Dilay Hanım rica etsem arkadaşların dolduracağı Proje Kartlarından bir örneği yansıtır mısınız?” dedi.

Dilay’ın yansıttığı kartı göstererek,

PROJE TANITIM KARTI			
02.03.2013 / Rev.01			
Proje Kodu		Başlangıç Tarihi	
Proje Süresi		Bitiş Tarihi	
Proje Rumuzu			
Proje Konusu			
Stratejik Hedef		Proje Lideri	
İlgili Strateji		Proje Ekibi	
Projenin Amacı			
Kapsam			
Proje Hedefleri			
Proje Çıktıları			
Raporlama Periyodu			

“Şimdi tüm proje ekiplerinden ekranda gördüğünüz bu proje tanıtım kartını doldurmalarını rica ediyorum. Sizler doldurmaya çalışırken biz de olası sorularınız için masalarınızı dolaşıyor olacağız. Evet, kolay gelsin arkadaşlar.” Hayati son cümlesini tamamlarken, Dilay’da Proje Tanıtım Kartlarını proje ekiplerinin masalarına dağıtmıştı. Ekipler hummalı bir şekilde çalışmaya başladılar. Yönetim tarafından kendilerine verilen hedef tarihler, proje hedefleri ve ekipte yer alan kişilerin isimlerini kartları doldururken kullandılar. Onlar ekipler halinde çalışırken, Hayati ve Dilay masaları dolaşarak kartların doldurulması sırasında ekip üyelerinin sorularını cevapladılar. Yarım saat içinde tüm proje kartları doldurulmuştu.

Hayati tüm grupların yaptığı çalışmaları ve yaşanan problemleri herkese hitap ederek açıkladıktan sonra, kahve molası verdi. Hayati mola vermişken Dilay ise diğer taraftan; proje kartlarının doldurulması sırasında ekip üyelerinin kafasında oluşan soru işaretlerinin aydınlığa kavuşturulmasına

yardımcı oluyordu. Mola bitip, herkes salondaki yerini aldıktan sonra Hayati bir sonraki görevi açıklamaya başladı.

“Şimdi proje hedeflerimize uygun olarak bize verilen süre içinde gerçekleştireceğimiz faaliyetleri belirleyerek bir zaman planına yerleştireceğiz ve bunların sorumlularını belirleyeceğiz. Faaliyetleri zaman planına yerleştirmek için ‘Gantt Şeması’ denilen bir yöntem kullanacağız. Şimdi sizlerden projenizin hedeflerine ulaşmak için yapmayı planlayacağınız faaliyetlerin bir listesini oluşturmanızı rica ediyorum.”

PROJE BAŞLANGIÇ TARİHİ :			 PROJESİ FAALİYET PLANI						
PROJE BİTİŞ TARİHİ :									
S/N	FAALİYET	DURUM	1. Ay	2. Ay	3. Ay	4. Ay	5. Ay	6. Ay	7. Ay
1	Faaliyet 1	P							
		G							
2	Faaliyet 2	P							
		G							
3	Faaliyet 3	P							
		G							
4	Faaliyet 4	P							
		G							
5	Faaliyet 5	P							
		G							
6	Faaliyet 6	P							
		G							
7	Faaliyet 7	P							
		G							
8	Faaliyet 8	P							
		G							
9	Faaliyet 9	P							
		G							
10	Faaliyet 10	P							
		G							

Ekipler projeleri kapsamında gerçekleştirilecek olan çalışmaların listesini oluşturmaya başladılar. Ancak, listenin oluşturulması her proje başlığı altında gerçekleştirilecek faaliyetlerin uzmanlık gerektirmesi nedeni ile pek de kolay olmuyordu. Hayati bu durumu, biliyor zaten herkesin faaliyetleri net olarak planlayabilmesini beklemiyordu. Önemli olan Gantt Şemasının mantığını öğrenmekti. Stratejik Plan lansmanı yapıldıktan sonra başlatılacak her bir proje çalışması sırasında ilgili danışman eğitim verdikten sonra proje ekibi ile detaylı olarak bir planlama çalışması daha yapacaktı.

Bölüm 13: Lansman Toplantısı

ve Uygulamaların Başlatılması - 9. Gün

(Adım 6)

Lansman Toplantısı'na hazırlık faaliyetleri aynı zamanda stratejik planlama faaliyetlerinin başından bu yana gerçekleştirilen tüm aktivitelerin gözden geçirilmesi ve eksikliklerin giderilmesini de kapsıyordu. Tekin, Hayati'nin de tavsiyesi üzerine Lansman Toplantısı'nı fabrika yakınındaki bir otelde organize ettirmişti. Toplantıya beyaz yaka çalışanların tamamı ve mavi yakalı çalışanların yöneticisi durumundaki ustabaşılar davet edilmişti. Toplantının planına göre Dilay'ın da desteği ile power point sunumlar hazırlanmış, toplantının yapılacağı salon vizyon bayrakları, strateji temalarının afişleri ve proje afişleri ile donatılmıştı.

Toplantı akışı oluşturulurken Hayati'den de sunum yapması talep edilmiş, prensip olarak bu güne kadarki Lansman Toplantı'larında olduğu gibi burada da teklifi kibarca reddetmişti. Hayati Lansman Toplantı'larının kurumun inisiyatifi dahilinde gerçekleşmesi gerektiğini, danışman firmanın herhangi bir etkisinin olmaması gerektiğine inanıyordu. Böylece kurum çalışanlarının sunulan planı daha kolay kabulleneceğini düşünüyordu.

Planlandığı gibi saat 10:00'da herkes salonda hazır bekliyordu. Toplantıyı organize eden Kemal, Tekin'i açılış konuşması yapmak üzere kürsüye davet etti. Tekin, alkışlar arasında kürsüye geldi.

"Günaydın arkadaşlar. Şirketimiz için bir dönüm noktasının başlangıcı olan toplantımıza hepiniz hoş geldiniz. Çoğunuzun da bilgi sahibi olduğu üzere yaklaşık iki aydan bu yana şirketimizin gelecek on yılının şekillenmesi için çaba harcıyorduk. Nihayet bu gün çalışmalarımızın bir bölümünü sizlerle paylaşarak, heyecan duyduğumuz geleceğimiz için yolculuğun ilk adımını atacağız. Önümüzdeki on yılın hepimiz için sağlık, mutluluk ve bol kazanç dolu olmasını dilerim." Giriş cümleleri sonrası Tekin, Misyon Bildirgesi, Vizyon Bildirgesi, Stratejik Öncelikler ve yıllık stratejik temaları tanıtarak kürsüden indi.

Anlatılanları takip eden çalışanlar, şirket tarihinde ilk defa şahit oldukları bu çalışmanın kendilerinin yararına olduğunu hissediyor, mutluluk duyuyorlardı. Toplantının açılış sunumu sonrasında sırasıyla tüm proje liderleri söz alarak, önceden hazırladıkları sunumlar yardımıyla kendi projelerinden bahsettiler. Her proje lideri sunumunu yaparken aynı zamanda ekibinde yer alacak olan çalışanların da salonda ayağa kalmamasını rica ederek, alkışlanmalarını sağladılar.

Sunumlar sonrasında toplu olarak fotoğraf çekimi ve öğlen yemeği ile günü noktaladılar.

Bölüm 14: İzleme ve Ölçme – 10. Gün

(Adım 7)

Projelerin lansman toplantısından bu yana aradan üç ay geçmişti. Lansmanın ardından proje ekipleri danışmanların verdiği eğitimler sonrası proje faaliyetlerini detaylı olarak planlayarak, hareketli bir tempoda çalışmaya başlamışlardı. Bu güne kadar Dilay, ekip liderleri ile sürekli olarak iletişimde kalmış, sorularına cevap vermişti. Önceki yıllarda projelerin takibi için ziyaretler yaparak ekipleri yönlendirirken artık buna gerek kalmamıştı. Son dönemde devreye koydukları web tabanlı bir Strateji Uygulama ve Proje Yönetim programı ile hiçbir yere bağımlı kalmadan projeleri rahatlıkla artık uzaktan takip edebiliyorlardı. Proje ekiplerinin çalışıp çalışmadıklarını, planlanan faaliyetlerde aksamalar olup olmadığını InoPro olarak isimlendirdikleri bu program vasıtası ile takip edebiliyorlardı. InoPro’nun orijinalliği, stratejik planlar kapsamındaki hedeflerle projeleri aynı anda ilişkilendirilmiş olmasıydı. Bu yapısı itibarı ile InoPro yalnızca Türkiye’de değil, belki de dünyada benzeri olmayan bir uygulama haline dönüşmüştü. Hayati uzun yıllar boyunca projelerde yaşadığı aksaklıkları engellemek için bu programı Sefa ile adım adım dizayn etmişti. Sefa’yla Hayati kafa kafaya vermişler, gece gündüz demeden bu programı geliştirmişlerdi. Hatta InoPro’yu geliştirirken en az InoPro kadar kapsamlı üç tane daha web tabanlı uygulama geliştirmişlerdi.

Uzunca bir ara verdikten sonra Hayati ve Dilay başlatılan çalışmaların etkisini ölçümlemekte kullanılan Kilit Göstergelerin tartışılacağı toplantı için yola çıktılar. Hayati TEM otobanında Ataşehir gişelerini geçtikten sonra BMW 520’yi Spor sürüş moduna aldı. Spor moduna geçtiğinde 520’nin sanki karakteri değişmişti. Biraz önce comfort modunda sakin ve uysal olan araç, birden hırçınlaşmıştı. Otobandaki araçların sayısı azalıp, önündeki şerit boşaldığında Hayati gaza yüklendi. 520 gerilmiş bir yaydan fırlayan ok gibi öne atıldı. Hızı 50 km/saat iken birkaç saniye içinde hayalet göstergedeki hız 120’ye

dayanmıştı. Hayati kadrındaki hızın 120'ye ulaştığını fark edince ayağını gazdan çekti ve bu hızda seyretmeye devam etti. Gözü hız göstergesine takılı kalmışçasına, yanında oturan Dilay'a,

“Görüyor musunuz? Hız göstergesi ve devir saati ne kadar görsel. Almanız gereken bilgiyi bir çırpıda alabiliyoruz. Biz de tıpkı bu göstergede olduğu gibi KPI'ların bir çırpıda görünmesini sağlamalıyız. Yöneticilerin detaylı verilerle zaman kaybetmeden, tıpkı benim şimdi yaptığım gibi önlerindeki yola odaklanmaları gerekir. Düşünsenize ben şimdi sürekli olarak aracın göstergesine bakmaya devam ediyor olsam, önümdeki tehlikenin farkına varmayıp bir kaza yapabilirim. Eğer KPI'ları tıpkı bu gösterge modlarının değişiminde olduğu gibi farklı amaçlar için kullanılacak hale getirebilirsek mükemmel olacak. Şimdilik excel sayfaları ile işimizi yapmaya devam edelim, ama bir an önce InoPro'ya böyle bir modül ekleyelim.”

Dilay, Hayati'nin ne demek istediğini çok iyi anlıyordu. Hatta bu amaç için kullanılan programları araştırmış, birkaç iyi uygulamanın denemesini de yapmıştı. Ancak bunlar yabancı menşeli, genellikle de Amerika kökenli programlardı. Geçmişte beğendiği bir uygulamayı satan Amerika'daki şirketle temasa geçmiş, verdikleri fiyatın çok yüksek olması nedeniyle konunun üzerine gitmeyi bırakmıştı. Şimdi InoPro'daki mevcut modüllere ekleme yapılarak Amerika'lı şirketin seviyesine kolayca gelinebilirdi. Dilay,

“Bence bu konuyu daha fazla geciktirmemeliyiz. Bir an önce InoPro'ya KPI ölçüm ve raporlama modülünü eklemeliyiz. Böylece hem çok ciddi zaman tasarruf ederiz, hem de şirket yöneticileri daha etkin karar verebilecek hale gelirler” dedi.

Hayati,

“Haklısınız. Sefa Bey ile bir an önce bu konuda çalışmaya başlamalıyım.” diye cevap verdi. Bu son cümleden itibaren bir taraftan araç kullanırken, diğer taraftan sessizliğe bürünmüş bir şekilde düşünmeye koyulmuştu. Gebze'deki şirketin kapısına gelene kadar da ne Dilay, ne de

Hayati bir kelime bile konuşmamışlardı. Aracı, fabrikanın bahçesindeki park yerine park ettikten sonra kapıdan içeriye girdiler. Her zaman olduğu gibi onları Tekin, odasının kapısında karşıladı. Tekin'in odasında oturup, görüşmeyeli neler yapıldığı hakkında kısa bir sohbete daldılar. Bu arada yöneticiler toplantı salonuna birer birer gelmeye başlamışlardı.

Kemal, Toplantı için tüm hazırlıkları tamamlamış, KPI'ları bir rapor haline getirmişti. Gözden geçirme toplantısının etkili olabilmesi için Dilay'ın da yönlendirmesi ile tüm KPI'ların tutarlı olup olmadığına bakılmış, ölçümde yanlışlık olanlar düzeltilmişti. KPI'lar ile ilgili ana stratejik hedefle ilişkili olarak görevlendirilen 7 Strateji Lideri tarafından incelenmiş, onların kendi sorumlu oldukları ana stratejik hedef ve buna bağlı strateji ve KPI'ları sunmaları için tüm hazırlıklar tamamlamışlardı.

Tekin görüşmeyeli yaşanan gelişmeleri hızlıca özetledikten sonra, Kemal'in salondan hazır olduklarına dair bilgi vermesi üzerine,

"İsterseniz toplantı salonuna geçelim. Arkadaşlar yerlerini almışlar, bizi bekliyor" dedi. Hayati ve Dilay hemen ayağa kalkarak, önde Tekin olmak üzere takip ettiler. Toplantı salonuna girişte kısa bir tokalaşma faslı sonrası herkes yerine oturdu. Hiç vakit kaybetmeden kemal'in hazırladığı sunumu izlemeye koyuldular.

"Öncelikli olarak Dilay Hanım'ın bizlerle paylaştığı günün planı ile sözlerime başlamak istiyorum. Plana göre çok hızlı bir şekilde Ana Stratejik Hedeflerimizi ve bunlarla ilişkilendirdiğimiz stratejiler ve projelerimizin ilişkisini görselleştirdiğimiz Hoshin tablosunun üzerinden geçeceğiz. Arkasından Strateji Liderlerimiz tarafından sorumlu oldukları stratejik hedef ve buna bağlı KPI'lar hakkında bilgi aktarılıyor olacak.

Hep birlikte Hoshin Planının üzerinden bir daha geçtiler. Anlaşılan ekip, Hoshin'le ilk karşılaştığında yaşadıkları zorlukları aşmış görünüyordu. Planın tüm bölgeleri üyeler tarafından anlaşılmış, ölçüm sonuçlarını

değerlendirirken nerelere bakmaları gerektiğini pekiyi kavramışlardı. Hoshin'in üzerinden geçilmesi 15 dakikalarını aldı. Hâlbuki ilk planlamaya başlandığında iki haftadan daha fazla üzerinde çalışılmıştı. İlk Strateji Lideri, Satış ve Pazarlama Yöneticisi Serdar ciro büyümesi hedefi ile ilgili olarak yapılan çalışmaları aktarmaya başladı. Proje başlangıcından bu yana aradan üç ay geçmiş, ciro rakamları aylık olarak ölçülmüştü. Strateji önceliğine göre bu yılın ağırlıklı önceliği ciro büyümesi olarak belirlenmemiştir. Dolayısı ile ciro rakamlarının önceki aylarla ve bir önceki yılların aynı ayları ile karşılaştırıldığında normal seyrettiği anlaşıyordu. Serdar ciro büyümesi ile ilgili epey hazırlık yapmış bütün çalışmalarını anlatmak istiyor gibiydi. Ama gözden geçirme toplantısı öncesi kendilerine verilen zaman planına göre hedef önem seviyesi 3 ve altında olan strateji ve KPI'lara 15'er dakika önem seviyesi 4 ve 5 olanlara 45 dakika zaman ayrılmıştı. Sözlerine başlar başlamaz, kendisine verilen 15 dakikalık süre kısıtlamasını eleştirerek, daha fazla süreye ihtiyaç duyduğunu dile getirdi. Ancak Tekin'in ısrarlı direnci sonucu geri adım atmak zorunda kaldı.

Hayati daha toplantıya başlamadan önce Tekin'e bu ilk toplantıda zaman sınırlaması kuralının delineceği kehanetinde bulunarak, uyarıyordu. Şimdi görünen o ki daha ilk hedefin sunumu sırasında Strateji Lideri Serdar, bu kehaneti haklı çıkaracaktı. Hayati bu duruma artık çok alışık. Strateji Liderlerinin karakterine göre toplantılarda konulara ayrılan zaman değişkenlik gösteriyordu. Genellikle satış kökenli Strateji Liderleri dışa dönük karakterlere sahip olduklarından, kendilerini dinlettirebiliyor, başkalarının zamanlarını kolaylıkla bloke edebiliyorlardı. Genellikle mühendislik eğitime sahip verimlilik stratejisi liderleri ise fazla konuşmayı sevmedikleri için cümlelerini mümkün olduğunca kısa kurmaya çalışıyorlar, üzerlerindeki ilgiden rahatsız oluyorlardı. Ama bu gözden geçirme toplantısında Strateji Liderlerinin karakterlerine göre değil, stratejilerin bu yılki önceliklerine göre zaman planlaması yapılmıştı. Dolayısıyla Entellektüel Sermaye'nin altındaki strateji ve projelerden sorumlu Eda ve karlılıktan sorumlu Erdal daha fazla konuşmalıydı. Zira bu yılın projelerinde bu önceliğe göre belirlenmiş ekipler görevlendirilmişti. Aksi davranış halinde ekiplere verilen öncelikle liderlerin

tutumu farklı olurdu ki, bu da büyük bir enerjiyle çalışmaya başlamış ekiplerin motivasyonunun kırılmasına neden olurdu. Neyse ki Hayati Tekin'i tüm bu yaşanma riski olan konular hakkında uyarmış, bu ilk toplantıda gözden geçirme sürecini yerleştirmek için gelmişti. Zaten daha en başta yapılan proje planında bu toplantıya katılım öngörülmüştü. Tekin, süresinin sınırlarını zorlayan Serdar'ı nazikçe uyararak, "Lütfen toparlayalım" dedi. Tekin'in uyarısı karşısında Serdar konuşma temposunu hızlandırmaya başladı. Anlaşılan anlatmak istediği hala çok konu vardı. Ama salondaki herkes ciro rakamlarının geçen seneye göre çok fazla değişmediğini, seyrin normal olduğunu anlamıştı. Dolayısı ile aslında konuşulacak çokta fazla konu yoktu. Serdar böyle düşünmüyordu ki hızını arttırarak yaptığı hazırlıkların tümünü paylaşmayı seçmişti. 5 dakika sonra Tekin sabırla ikinci uyarısını yaptı. Bu defa sesini biraz daha otoriter tonlamıştı. Serdar anlatım hızını o anda yavaşlattı, hatta neredeyse beklemeye başladı. Bu durum salondaki diğer Strateji Liderlerinin gülümsemelerine neden olmuştu. 15 dakikalık süre aşılmış, 25 dakikaya ulaşmış ciro hedefi stratejilerinin konuşulması ancak tamamlanmıştı. Sunum sonrası 10 dakika soru-cevap için ayrılan süre kullanıldığı için, bu bölüm atlanarak, bir sonraki stratejik hedefe geçilmişti. Bir sonraki hedef kârlılık hedefiydi ve sunumu Erdal yapacaktı. Finans kökenli Erdal excel formatında hazırladığı tabloları birer birer sunmaya başladı. Kârlılığın önemi 4 olarak belirlenmiş, dolayısı ile bunun sağlanması için 2 adet önemli proje belirlenmişti. Projelerden birisi nakit akışının hızlandırılması için atıl stokların elden çıkarılması, tahsilat vadelerinin hızlandırılması, tedarikçilerle sözleşmeler gözden geçirilerek vadelerinin uzatılmasına yönelikti. Diğer proje ise maliyetlerin detaylı olarak analiz edilerek, düşürülmesine yönelik önlemlerin devreye sokulması ile ilgiliydi. Her iki proje ekibi de çalışmalarına başlamış ilk bir ay planlama evresi ile geçmiş, ancak uygulamaya geçebilmişlerdi. Dolayısı ile yapılan çalışmalar henüz KPI'lara yansımamıştı. Ama Erdal'ın bulgularına göre bir sonraki toplantıda ümit vaad eden gelişmeler olması ihtimali büyüktü. Özellikle verimlilikle ilgili gerçekleştirilen çalışmaların stoklar üzerindeki etkisi görülmeye başlanmış, stok devir hızı artış göstermişti. Bu durum da nakit akışına etki etmişti. Erdal "Verimlilik stratejileri ile ilgili konuşurken bu detaya Ahmet Bey zaten değiniyor olacaktır. Dolayısı ile

ben çok fazla üzerinde durmak istemiyorum” dedi. Sunumunu öngörülen süre içinde bitirmişti. Planlandığı gibi toplantıya 15 dakika ara verildi. Ara bitip herkes yerini aldıktan sonra müşteri memnuniyeti hedefi ve buna bağlı stratejileri ölçen göstergeler hakkında yine Serdar sunuş yapmaya başladı. Müşteri memnuniyetinin ölçümünde bu güne kadar iptidai bir anket kullanılıyor, çoğu müşteriden geri dönüş alınmadığı için sonuçlar karar almak için yeterli veriyi sağlamıyordu. Dolayısı ile yeni bir müşteri memnuniyeti ölçüm sistemi üzerinde çalışılıyordu. Anket yapılması ve sonuçların değerlendirilebilir olması için yıl sonunu beklemek gerekiyordu. Ancak memnuniyet ölçümünde kullanılan teslimat performansı ve şikâyet oranları ve iade oranları ile ilgili detaylı olarak bir çalışma yapılmış, geçmişten son aya kadar tüm veriler bir araya getirilmişti. Ne teslimat performansı ne de iade oranlarında herhangi bir iyileşme göze çarpıyordu. Bu rakamlarda iyileşme olabilmesi için verimlilik hedefine bağlı stratejilerin projelerinde mesafe kat edilmesine ihtiyaç vardı. Geride bırakılan son üç ay içinde müşterilere daha düzenli ziyaretler yapılmaya başlanmış, Stratejik Yönetim çalışmaları ve üzerinde çalışılan projeler hakkında bilgi verilmişti. Çalışmalar müşteriler tarafından ilgiyle karşılanmış, hatta bazı önemli müşterileri ziyaret ederek çalışmaların sonuçlarını yerinde görme kararı almışlardı. Ne de olsa tedarikçilerinin böyle bir çalışmaya kendilerinin zorlaması olmadan başlama kararı vermiş olması onların gözünde çok değerliydi. Zira son yıllarda şirketler tedarikçilerinin desteği olmadan kendi başarılarını arttırmanın mümkün olmadığını iyice anlamışlardı. Bu nedenle benzer çalışmayı yapan şirketler, daha baştan itibaren tedarikçilerini de işin içine katarak onların da kendilerini geliştirmesi yönünde aksiyon almışlardı. Hatta bazı müşteriler tedarikçilerini geliştirmek için kaynak ayırmak zorunda hissetmişlerdi.

Müşteri memnuniyeti ile ilgili KPI’lar incelendikten sonra tanıtım faaliyetlerine hız kesmeden devam edilmesine karar verilmiş ve hata oranlarını düşürmeye yönelik olarak Ahmet’in bölümü 45 dakikayla sınırlandırılmıştı. Bu yılın öncelikleri arasında Entellektüel Sermaye’den sonra ikinci sırada yer alıyordu. Dolayısı ile verimlilik hedefinin altında yer alan KPI’lar detaylı olarak gözden geçirilmeye başlandı.



Verimlilik hedefine bağlı dört strateji Hoshin’de önceliklendirilmiş, bu inceliklere bağlı olarak da ilgili KPI’ların incelenmesine başlanılmıştı. KPI’lar üzerinde harcanacak zaman da yine stratejilerin önem seviyesine göre belirlenmişti. Sonuç olarak hedefin önceliğine göre önem seviyesi arz eden strateji altında faaliyet yürütülüp yürütülmeyeceğine bu şekilde karar verilmişti. Önem seviyesi 15 ve üzeri olan stratejiler için proje açılmış ve takibe alınmıştı. Haliyle de KPI’lar bu faaliyetlerin başarısını ölçeceği için önemsenmeliydiler.

Kemal, sunuşunda tüm KPI’ları aylık olarak grafikler haline getirmiş, açıklamalarına öyle devam etmişti. KPI’larda son üç aylık dönemde çok fazla değişiklik olmamıştı. Sadece stok devir hızında bir miktar artış oluşmuş, kişi başı katma değer ciro hafif artış trendine girmişti. Genel olarak sonuçlara bakıldığında proje faaliyetlerinin şimdilik verimlilik hedefi altındaki KPI’lara etki etmesi beklenmiyordu. Hayati bunu baştan itibaren söylemişti. Proje faaliyetlerine kararlılıkla devam edilmesi halinde ilk olumlu sonuçlar ikinci ancak gözden geçirme toplantısında gözlemlenebilirdi. Ahmet’in ardından inovasyon ve alt yapı yatırımları ile büyüme hedefleri altındaki KPI’ların sunuşları Strateji Liderleri Yaşar ve yine Üretim Müdür’ü Ahmet tarafından gerçekleştirildi. Yine bu yıl için her iki hedef de düşük önceliğe sahip olduklarından, doğal olarak sunuşlar için 15’ er dakika zaman

ayrılmıştı. Son olarak en yüksek önceliğe sahip stratejik hedef olan Entelektüel Sermaye hedefi altındaki kilit göstergelerin gözden geçirilmesine başlandı.

- Adam başına eğitim süresi
- Personel devir hızı
- Öğrenilmiş ders miktarı
- Marka değeri
- Patent, faydalı model, belge sayısı

göstergeleri Entelektüel Sermaye hedefi altında yer alıyordu. Entellektüel Sermaye'nin ölçülmesi konusunda Hayati çok fazla kafa yormuş, önce bir Entellektüel Sermaye endeksi hesabı yapmaya çalışmış, sonra bu endeksin pratik olarak kurumlar tarafından ölçülmesinde problem yaşanacağı için uygulamaktan vazgeçmişti. Ama bir gün aradığı çözümün aslında elinin altında olduğunu fark etmişti. 12K kriterleri değerlendirmesi sonucu elde edilen puan büyük oranda entelektüel sermayenin ölçümü için yeterliydi. Dolayısı ile entelektüel sermayenin ölçümünde 12K puanını kullanmaya başlamışlardı. 12K puanının entelektüel sermaye için kullanımı ile aynı zamanda projenin en başında gerçekleştirilen analiz sonuçlarında tespit edilen iyileştirme noktalarının atlanmadan takip edilmesi de sağlanmış olacaktı. Sırası ile KPI'ların incelenmesine başlandı. Entelektüel Sermaye Ana Stratejik Hedefi altındaki KPI'ları sunan Strateji Lideri İK Yöneticisi Eda idi. Önce kişi başı eğitim saatinden başlandı. Beklendiği gibi kişi başı eğitim süresi ciddi olarak artmıştı. Çünkü projeler başlar başlamaz Yalın Üretim Teknikleri ile ilgili eğitimler başlamış, bu eğitimlere paralel olarak da Yıldız Çalışanlar Okulu adından Mavi Yaka çalışanların yöneticilerini hedefleyen uzun süreli bir eğitim programı daha başlatılmıştı. Bütün bunlara ilave olarak Stratejik Yönetim eğitimleri ve iş başı eğitimleri eklenince, şirkette ciddi bir eğitim hamlesinin başlatılmış olduğunu anlamak zor değildi. Zaten stratejik planlama sırasında bu yıla verilen önceliğin anlamı da buydu. Normal şartlarda eğitimler için ayrılan bu zaman yöneticilerin tepkisi ile karşılaşır, işlerde aksamalar yaşandığı anda bütün eğitimlerin durdurulmasına kadar giden tepkiler alınırdı. Bu defa öyle

olmamıştı. Çünkü Tekin eğitimin bu yıl için önemli olduğunun altını çizmiş, aksayan işlerin nedenleri eğer eğitime dayandırılmışsa anlayışla karşılamıştı. Bu da yöneticilerin elini güçlendirmişti. KPI’larda başka ilgi çekici gelişme ise personel devir hızındaki azalmaydı. Bu durumun geçici olup olmadığını tam kestirememekle birlikte, İK yöneticisi Eda’nın yorumu, projelerin başlaması tüm çalışanlarda beklenti yarattığıydı. İlave olarak eğitimlerin yoğunlaşması çalışan motivasyonu üzerinde olumlu etki oluşturmuştu. Özellikle Stratejik Yönetim sonuçlarının lansmanı ve verimlilik arttırmaya yönelik çalışmalar kapsamında yalın üretim eğitimleri direkt olarak operatörlerin dünyasına dokunmaya başlamıştı. Haliyle bu da motivasyonun artmasına neden olmuştu. Sabah saat 10:00’da başlayan gözden geçirme toplantısı öğleden sonra 16:00 ‘ya kadar sürdü. Bu ilk toplantı olması nedeni ile Strateji Liderlerinin sunumu sonrası Hayati araya girerek, KPI’ların ne anlama geldiği ve ele alınan KPI’larla diğerleri arasındaki ilişkinin anlaşılması için, bilgi verdi. Genel olarak KPI’ların ölçülmesinde problem yaşanmamıştı. Yaşanan problemlerin düzeltilmesi için toplantının kaydı tutulup ilgili Strateji Liderleri görevlendirildi. Gün boyunca Strateji Liderlerinin yaptığı sunumlarda kararlar alındı ve bu kararlar da toplantı tutanağına kaydedildi. Aynı anda Ino Pro uygulamasında Stratejik Yönetim projesinin altındaki faaliyetlere ekleme yapıldı. Gözden geçirme toplantısı bitince, Hayati ve Dilay Tekin’in odasına geçerek günü birlikte değerlendirdiler. Tekin halinden memnun görünüyordu. Bu çalışmaların kendi cümleleri ile “şirketini anladığı karmaşık ilişki sistemini çözümlediği ve kararlarıyla artık şirketini yönetmeye başladığı” şeklinde ifade etmesi Hayati ve Dilay’ı memnun etmişti.

Bölüm 15: İzleme Ölçme ve Stratejinin Test Edilmesi - 11. Gün

(Adım 8)

Tekin'nin masasının üzerinde duran telefon çaldı. Arayan Kemal'di, toplantı odasındaki hazırlıkların tamam olduğunun bilgisini ilettiler. Tekin Hayati ve Dilay'a dönerek "Toplantı odasında bizi bekliyorlar, isterseniz geçelim" dedi. Vakit kaybetmeden kalkıp toplantı odasına gittiler. Her zaman olduğu gibi önce Hayati arkasından Dilay, hazır bekleyen Strateji Liderleri ile tokalaşıp kendileri için ayrılan koltuklara oturdular. Bir önceki toplantıda olduğu gibi açılışı Kemal yaptı. Günün planından bahsedip, ilk sözü Entelektüel Sermaye hedefinden sorumlu İK yöneticisi Eda'ya verdi. Bu defa sıralamayı stratejik hedefin önem puanına göre yapmışlardı. İlk toplantıdan sonra Tekin, sıralamayı stratejik önceliğe göre yapmak istemiş, Hayati de itiraz etmemişti. İK yöneticisi Eda, hazırladığı sunumu yapmaya başladı. "Geçen toplantıdan bu yana Entelektüel Sermaye hedefimize bağlı stratejiler ve bunları ölçmekte kullandığımız KPI'larda belirgin bir trend yakaladığımızı düşünüyorum. Bu süre içinde kişi başı eğitim saatimiz ilk üç aydaki seviyede kalmasına rağmen, personel devir hızımızın sert bir iniş yaptığını gözlemledik. Zorunlu nedenlerden dolayı işten ayrılan birkaç arkadaşımın dışında devir hızımız hedeflediğimiz % 2 seviyesine kadar indi. Bu seviyeleri koruduğumuzda yıllık hedeflerimizi de tutturabileceğimize inanıyorum. Önemli bir başka KPI 'ımız ise Öğrenilmiş Ders Miktarıydı. Birinci toplantıda bu KPI'ı ölçememiştik. Çünkü öğrenilmiş dersleri kayıt altına aldığımız bir sistemimiz yoktu. Bu arada bir sistem kurduk ve kayıt altına almaya başladık. Şu ana kadar toplam olarak 82 öğrenilmiş dersimiz kayıt altına alındı. Bu öğrenilmiş derslerin %80'inden daha fazlası proje çalışmaları yapan ekiplerimizden geldi. Bundan benim çıkardığım sonuç, proje çalışmalarının yarattığı hareket şirketimizin öğrenmesine neden oluyor. Projeler olmasaydı, öğrenilmiş ders hedefimizi tutturmamız neredeyse imkânsız olacaktı." Tabi ki bu benim düşüncem. Hayati'ye dönerek,

“Siz de bu fikrimi onaylar mısınız Hayati Bey?” diye sordu.

Hayati,

“Çok haklısınız. Bu bir sürpriz değil zaten. Projeler, rutin dışı faaliyetlerden oluşur. Rutin faaliyetlerde genellikle bilmediğimiz bir durumla karşılaşmayız. Projelerle rutin dışına çıkıldıkça yeni durumlarla karşılaşılır, hatta belki de hata yapar, ama öğreniriz.” Hayati sözü çok uzatmadan tekrar soru sorana teslim etti. Ne de olsa zaman kısıtlıydı. Eda kaldığı yerden anlatmaya devam etti. Tam planlandığı gibi kendisine ayrılan sürede sunumunu bitirdi. Bir sonraki Strateji Lideri Ahmet idi. Verimlilik ile ilgili stratejiler ve KPI’lar hakkında hazırladığı sunumunu anlatmaya başladı. İlk olarak stok devir hızı grafiğinden başladı. Sonuçlar şaşırtıcıydı. Stok devir hızı, projeler başlamadan önce 4,5 seviyesinde iken, altı aylık süre içinde 6’ya kadar yükselmişti. Bu seviye şirketin son beş yıllık tarihinde hemen hemen hiç görülmemişti. Ancak şaşırtıcı olan bu sonucu etkileyebilecek projelerde henüz yeterince hız kazanılmamış olmasıydı. Stok devir hızındaki bu artışın sebebinin Ahmet de tam anlamıyla açıklayamamıştı. Kendisi bir yorum yapmak yerine,

“Siz bu durumu nasıl yorumladınız Hayati Bey?” diye sorarak üzerindeki yükü atmayı tercih etti.

Yüz ifadesi ile durumun olağan olduğunun işaretini veren Hayati,

“Stok, üretim süreçlerinde yaşanan veya yaşanabilecek problemlerden sakınmak için alınan bir önlemdir. Aslına bakarsanız psikolojik boyutları da vardır. Örneğin, üretimi yöneten ekibe teslimatların zamanında yapılması için baskı yaparsınız, normal şartlarda onların bu baskı karşısındaki tepkileri; malzeme eksikliği yaşamamak için daha fazla ihtiyaç bildirmeleri, operasyonların dar boğaz olup olmadığına bakılmaksızın daha fazla üretim için fazla mesai de dahil olmak üzere tüm önlemleri almaları şeklinde gözlemlenir. Eğer darboğazları ortadan kaldırmayıp, baskı karşılığında, bahsedildiği gibi davranırsanız sonuç, daha fazla stok olacaktır. Büyük ihtimalle proje öncesinde üretim süreçlerindeki hareket tarzı stok üretmenize neden oluyor, stok devir

hızınız düşüyordu. Şu anda stok devir hızının artıyor olmasının nedeni, alınan eğitimlerle daha bilinçli hareket edilmeye başlanılmış ve stok oluşturulabilecek eylemlerden sakınılmış olmasıdır. Yani operatöründen ustabaşına, depo görevlisinden üretim yöneticilerine kadar karar alma süreci daha bilinçli olmaya başladı. Yani en başta KPI'lar arasında ilişki kurarken anlattığımız gibi öğrenmeye yönelik stratejilere ağırlık verilince, bunların direkt olarak etkilendiği operasyonel süreçlerdeki etkinlik artmaya başladı. Bence şu an gördüğümüz iyileşme öğrenmenin bir sonucu. Verimliliğe bağlı projelerde ilerleme kaydettiğimizde bu etkiyi daha fazla hissedeceğimize inanıyorum. Tabi arkasından da karlılıkta artış yaşanmaya başlanacak. Zaten biraz sonra karlılıkla ilgili rakamlara da bakacağız. Bunları o zaman tekrar konuşuruz.” diyerek arkasına yaslandı. Ahmet kaldığı yerden anlatmaya devam etti. Katma değer ciro, genel giderlerin ciro içindeki payı, A sınıfı tedarikçi oranı ve ilk defada devreye alınan proje oranları ile ilgili KPI'ları anlatarak sunumuna devam etti. Strateji Liderleri aldıkları sorumluluklarla birlikte Tekin'in iş yükünü hafifletmiş görünüyorlardı. Bu tür toplantılarda Tekin, sürekli sorgulayan sanki suçlu arıyormuşçasına detaya inmeye çalışan bir tavır sergilerken, şimdi arkasına yaslanmış anlatılanları dinleyen, sadece merak ettiği noktalarda müdahale eden bir yönetici olmuştu. Çoğu durumda sorgulamaya gerek duymuyordu. Çünkü strateji liderleri kendi sorabileceği soruları önceden kendilerine sorup, cevabını da beraberlerinde getirir hale gelmişlerdi. Tekin yıllar boyunca bu rol paylaşımını hayal ettiğini fark etti. Sonunda gerçekleştiği için de zevk duyuyordu. Son birkaç aydan bu yana organizasyondaki hareketliliği izliyor, en az kendisi kadar istekle işine sarılmış insanlar görüyor, rahatlıyordu. Bu rahatlığı çalışanlarına daha fazla hareket alanı kazandırıyor, zamanını daha çok strateji geliştirmeye ayırabiliyordu. Son altı ayda şirkette daha önce konuşulmayan bir dil ortaya çıkmış, pazarın geleceği, rakiplerin güçlü ve zayıf yönleri katma değer, ... gibi terimler günlük hayatın en çok kullanılan kelimeleri arasında yer almaya başlamıştı. Yine ilk gözden geçirme toplantısında olduğu gibi sunumlar saat 16:00'a kadar devam etti. Birinci toplantıdan farklı olarak sunumlar daha iyi hazırlanmış, strateji liderleri projelerdeki faaliyetlerle hedefler arasındaki ilişkiyi daha iyi kurmuşlardı.

Toplantı bitiminde Hayati söz alarak günü ve bundan sonraki süreci değerlendirdi.

“Gördüğüm kadarıyla stratejilerin gözden geçirilmesi gayet iyi yerleşti. Çeyrek dönemlik bu toplantıların aksatılmadan yürütülmesi çok önemli. Özellikle Hoshin Matrisinde belirlenen öncelikler ve ilişkiler doğrultusunda projelerin bu toplantılarla yönlendirilmesi gerekiyor. Aylık olarak gerçekleştirilen proje gözden geçirme toplantıları ile çeyrek dönemlik bu KPI toplantılarının eşgüdümüyle yürütülmesi önemli.

Bir sonraki gözden geçirme toplantısında biz aranızda olmayacağız. Ancak yılın dördüncü gözden geçirme ve bir sonraki yılın stratejilerini önceliklendireceğimiz toplantıda tekrar size katılacağız. O gün geldiğinde hem geçmişini değerlendirecek, hem de gelecek dönemin planlamasında size eşlik edeceğiz. Böylece 8 adımlık strateji yönetim sürecinin bir döngüsünü birlikte tamamlamış olacağız. Sonrasında bize ihtiyaç duymadan tüm süreci sizler yürütebilecek duruma gelmiş olacaksınız. Tabi ki InoPro’yu kullandığınız sürece tüm faaliyetlerinizi uzaktan izleyerek size gereken desteği vereceğiz.”

Toplantı bitirilip, Tekin’in odasında kısa bir süre değerlendirme yaptıktan sonra Hayati ve Dilay şirketten ayrıldılar.

Bölüm 16: Stratejik Planın Gözden Geçirilmesi - 12. Gün

Strategos’a ilk ziyaretten bu yana aradan 15 ay geçmişti. Hayati ve Dilay Strategos’a son ziyaretlerini yapmak üzere yola çıktılar. Bir önceki gözden geçirme toplantısından bu yana Dilay sürekli olarak Kemal’le temasta kalmış, projelerin ve KPI’ların durumu hakkında bilgi almıştı. Diğer taraftan projelerle ilgili tüm aksiyonların detaylarını InoPro üzerinden izlemiş, gerekli hallerde ekiplerin yönlendirilmesini sağlamıştı. Bu son toplantı öncesi tüm proje ekiplerinin birer durum raporu hazırlaması istenmiş ve raporların InoPro üzerinde girişi sağlanmıştı. Projenin kapatılacağı bugün için Hayati ve Dilay projeleri detaylı olarak gözden geçirmiş, KPI ‘ların değişimini irdelemişlerdi. Toplantı 10:00 yerine 09:00 da başlayıp, 18:00’a kadar sürecekti. Bu defa Strateji Liderlerinin sunumu daha kısa tutularak stratejik planın revize edilmesine zaman ayrılmıştı. İlk yapılmaya başlandığında 6 gün süren faaliyetleri toplam olarak dört saat içinde gerçekleştirmeyi planlamışlardı. İlk defasında öğrenme için harcanan zaman bu defa harcanmayacağı için süre kısalıyordu. Diğer taraftan sadece ilk yapılan çalışmalar üzerinde revizyonlar gerçekleştirilecek, projelerin planlanması faaliyetleri artık danışman desteğine ihtiyaç olmadan yürütülebilecekti. Toplantı planlandığı gibi saat 09:00 ‘da başladı. Strateji Liderleri sırasıyla tüm yılı değerlendirecek şekilde sunum yapıp, kendilerinden talep edildiği şekilde gelecek yıl için önerilerde bulundular. Kendilerinden talep edildiği üzere Strateji Liderleri’nin öncülüğünde mevcut durum için bir SWOT Analizi de yapılmış, gözden geçirme çalışmaları için hazır hale getirilmişti.

Strateji Liderleri’nin sunuşu sonrası ilk olarak Vizyon Bildirgesi gözden geçirilmiş, güncelliğini koruduğu için aynen bırakılmıştı. Hatta bir yıldan fazla bir süre geçmesine rağmen belirlenen vizyonun ne kadar yerinde olduğu anlaşılmıştı.

Hayati'nin yönlendirmesi ile Ana Stratejik Öncelikler ve yıllık strateji senaryoları gözden geçirilmeye başlandı. Aynı şaşırtıcı durum orada da ortaya çıkmıştı. Zira, belirlenen öncelikler zaman ilerledikçe durumunu koruyor daha anlamlı hale geliyordu. Toplantının öğlen yemeğine kadar olan bölümünde bir sonraki yılın stratejik öncelikleri netleştirilmiş, bunlara bağlı stratejilerle ilişkilendirilmişti.

Yemek sonrası ilk seansta belirlenen stratejilerin gerçekleştirilmesinde yürütülecek proje başlıklarının tespitine başlandı. Proje konularının gözden geçirildiği bu seans sırasında ilk stratejik planlama çalışmaları sırasında belirlenen ve bir yılı aşkın bir süreden bu yana yürütülen projelerden büyük bir bölümünün bitirilmesi, bunlar yerine yenilerinin açılmasına karar verildi.

Gün sonuna gelindiğinde 15 ay önce başlatılmış olan Stratejik Yönetim Döngüsü'nün 8. Adımı bitirilmiş, Strategos yerleştirdiği Stratejik Yönetim Süreci döngüsüne Hayati ve Dilay'ın desteğine ihtiyaç olmadan yelken açar hale gelmişti.

Bütün gün süren hummalı çalışma sonunda Tekin danışmanlarını kapıdan uğurlarken,

Hayati Bey, Dilay Hanım,

"Sizlere ne kadar teşekkür etsem azdır. İlk başladığımız anda şirketime dair hislerimle bu gün içinde bulunduğum şartlardaki hislerimin ciddi oranda değiştiğini hissediyorum. O günlerde şirketimin yöneticisi değil, kölesiymişim meğer. Bu gün gerçekten şirketimi yönettiğimi düşünüyorum. Gerçekten teşekkür ederim."

Hayati,

"Rica ederiz, Tekin Bey. Biz görevimizi yaptık. Size yararlı olmanın mutluluğunu bize yaşattığınız için biz de teşekkür ederiz."

Tekin, danışmanlarını arabaya binip fabrikanın bahçe kapısından uğurlayana kadar uğurladı.