

STRATEJİK BAŞARISIZLIKLAR BAŞARIYA DÖNÜŞEBİLİR Mİ? OTOMOTİV SEKTÖRÜNDE BİR ÖRNEK OLAY İNCELEMESİ

VEYSEL AĞCA

Yrd.Doç.Dr., Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi,
İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü

DUYGU KIZILDAĞ

Araş.Gör., Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi,
İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü

Özet:

Bu çalışma, Mintzberg'in niyet edilen ve gerçekleşen strateji yaklaşımı temelinde; strateji oluşturma süreci sonunda ortaya çıkan stratejilerin uygulamada neden gerçekleştirilemediğini; başarısızlığa uğramış stratejilerin başarı yönünde değerlendirilebilecek bir fırsata dönüşebilirliğini ve bu stratejilerin yaşam döngülerini araştırmaktadır. Bu kavramsal çerçeve doğrultusunda çalışmanın uygulamaya yönelik kısmında; örgütlerde niyet edilen stratejiye yönelik kararların uygulanması sonucunda karşılaşılan beklenmedik başarısız sonuçlar ve bu sonuçların seyri Türkiye'nin ilk 500 sanayi firması listesinde ilk 200 arasında yer alan, halka açık bir otomotiv firmasında analiz edilmektedir. Çalışmada; süreçteki beklenmeyen durumlar sonrasında örgütün başarısızlığa uğrayan stratejik kararlarını, sahip olduğu stratejik yeteneklerini uygun zaman ve şartlarda kullanarak başarı yönünde nasıl değerlendirdiği vurgulanmakta, bu bağlamda örgütün elde ettiği başarılarla dikkat çekilmektedir.

Anahtar Kelimeler: *Stratejik kararlar, stratejik başarılar, stratejik başarısızlıklar, niyet edilen strateji, gerçekleşen strateji.*

Abstract

This study examines the failure reason of particular strategies formed after strategic decision-making in the implementation process, possibilities of transforming these failed strategies to opportunities and also their life cycles in the basis of Mintzberg's intended and realized strategy approach. In accordance with this conceptual framework, application part of this study analyses unexpected outcomes of intended strategies and the course of these failed strategies faced at publicly held automotive company which is appeared in Turkey's first 200 industries in the list of 500 industries. Furthermore in this part of this study, it is emphasized that how failed strategic decisions of the company by the reason of unexpected circumstances can be transformed to the success by the usage of available strategic skills of the company on appropriate time in appropriate conditions. In this context, the results of the study showed acceptable outcomes that company acquired after successful management of this process.

Keywords: *Strategic decision, strategic success, strategic failure, intended strategy, realized strategy.*

1. GİRİŞ

Strateji ve stratejik yönetim ile ilgili çalışmalar son zamanlarda daha çok örgütsel strateji, örgütsel stratejinin etkileri ve sonuçlarına odaklanmakta; yüksek performanslı örgütlerde strateji oluşturma ve uygulama becerilerine dikkat çekmektedir. Ancak uygulamalarda yüksek performansa sahip örgütlerin birçoğunun strateji oluşturma ve uygulamalarında her zaman başarılı olamadıkları görülmektedir. Başarısızlıkla sonuçlanan stratejik karar ve uygulamalar strateji oluşturma ve uygulama sürecinde önemli bir alan olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu bağlamda strateji ve stratejik yönetim süreçlerinin anlaşılabilmesi için en önemli nokta bu süreçlerde karşılaşılan başarılar kadar başarısızlıkların da analiz edilmesinden geçmektedir.

Literatürde yer alan strateji ve strateji oluşturma kavramına farklı bir bakış açısı getiren Mintzberg(1977, 1979), stratejinin bilinçli ve planlı bir şekilde oluşturulmadığı yönündeki çalışmalarıyla strateji oluşturma ve uygulama süreçleri ile uygulanan stratejilerin sonuçlarına yönelik farklı görüşlerin şekillenmesine öncülük etmiştir. Mintzberg'in vurguladığı niyet edilen (intented) ve gerçekleşen (realized) stratejiler arasındaki ilişki paralelinde; doğru stratejiyi oluşturma süreçleri ve niyet edilen stratejileri başarıya götüren faktörler(Harrison, 1996; Harrison ve Pelletier, 1997, 1998, 2000b) ve stratejik kararların uygulanmasında karşılaşılan başarısızlıkların nedenleri(Richards, 1973; Makridakis, 1991) ile ilgili pek çok kavramsal çalışma dikkati çekmektedir.

Bu çalışma, Mintzberg'in niyet edilen ve gerçekleşen strateji yaklaşımı temelinde; strateji oluşturma süreci sonunda ortaya çıkan stratejilerin uygulamada neden gerçekleştirilemediğini ya da niyet edilen stratejilerin farklı şekillerde gerçekleşmesine neden olan faktörlerin neler olduğunu; başarısızlığa uğramış stratejilerin başarı yönünde değerlendirilebilecek bir fırsata dönüşebilirliğini; başarısızlığa uğramış stratejileri ve bu stratejilerin yaşam döngülerini araştırmaktadır. Bu doğrultuda öncelikle, örgütlerin oluşturdukları stratejik kararları uygulamaları sonrasında karşılaştıkları başarısızlıklar ve bu başarısızlıkların başarı yönünde bir fırsata dönüşmesine ilişkin literatür taranarak kavramsal bir çerçeve oluşturulmaktadır. Çalışmada ilk olarak strateji ve stratejik karar alma süreci tanımlanmakta, stratejik kararların uygulanması sonucunda ortaya çıkan başarılı ya da başarısız sonuçlar nedenleriyle birlikte, niyet edilen stratejiler ve gerçekleşen stratejiler yaklaşımı temelinde ele alınarak incelenmektedir. Çalışmanın uygulamaya yönelik kısmında ise belirlenen bu teorik çerçeve doğrultusunda örgütlerde niyet edilen stratejiye yönelik kararların uygulanması sonucunda karşılaşılan beklenmedik başarısız sonuçlar ve bu başarısız sonuçların seyri analiz edilmektedir.

2. STRATEJİ ve STRATEJİK KARARLAR

Strateji, işletmeler açısından seçimsel kararlar bütünüdür ve son dönemlerde örgütlerin çeşitli başarı kriterlerini belirleyici önemli bir etken haline gelmiştir (Neumann ve Neumann, 1994:67). Örgüt stratejisi, örgüt dışındaki fırsatlardan yararlanmak için bu fırsatlarla uyum içerisinde, örgütü amacına ulaştırabilecek şekilde formüle edilerek uygulanmaktadır (Collis ve Montgomery, 2000:41; Taslak, 2004:156). Bu nedenle örgütler, stratejilerini belirlerken mevcut durumlarını, dış çevreyi oluşturan teknolojik, politik, ekonomik, yasal değişkenleri; iç çevreyi oluşturan örgüt kültürünü, mevcut süreçleri ve yapılarını analiz etmektedirler. Örgütler bu analizlerle pazardaki durumlarını, ürünlerinin veya hizmetlerinin konumunu, müşterilerinin, tedarikçilerinin ve rakiplerinin güçlerini açık bir şekilde görebilmektedir. Örgütsel stratejilerin yapısı incelendiğinde, örgütü etkileyen tüm değişkenlerin dikkate alındığı; örgütün amaçları, yapısı ve işleyişine paralel olarak strateji belirlendiği, öte yandan bu yapıdaki seçimsel kararların temelde tutarsız süreçler olduğu dikkati çekmektedir. Örneğin strateji belirlemenin politik yapısına bakıldığında, verilen bazı kararların örgütün bazı paydaşları için avantaj yaratırken, diğer paydaşları için dezavantaj yarattığı görülmektedir (Maitlis ve Lawrence, 2003:112).

Stratejik kararlar ise, örgüt ve çevresi arasındaki etkileşimi yansıtmakta; örgütün bu ilişkiyi nasıl yönettiğini göstermektedir(Elbanna, 2006:1). Diğer bir ifadeyle stratejik kararların örgüt ve onun dış çevresi arasındaki ilişkiye yön verdiği söylenebilir. Örgüt ve çevresi arasındaki bu ilişki, örgüt ve onu etkileyen belirgin oluşumlar(external entities) arasındaki uyuma odaklanan stratejik boşluk kavramına örnek oluşturmaktadır. Stratejik boşluk, örgütün niyet edilen stratejik konumu ile mevcut stratejik konum arasındaki dengesizliği/açığı yansıtır. Eğer örgütün yetenekleri; algılanan bütün fırsatlardan yararlanmayı ve fark edilen tüm tehditlerden korunmayı sağlayabiliyorsa, stratejik boşluktan bahsedilemez(Harrison, 1996:47-48). Şekil.1.1’de görüldüğü gibi stratejik karar alma süreci çok yönlü ilişkiler ve etkileşimleri de beraberinde getirmektedir.

Herbert A. Simon’a göre stratejik karar alma üç temel prensip olan, karar vermek için uygun şartların bulunması, uygulamaya geçmek için uygun davranışların belirlenmesi ve bu davranışların içerisinde uygun olanların seçilme sürecini kapsamaktadır(Harrison, 1996:46). Hendry ise stratejik karar alma süreçlerini, örgütlerin stratejik analiz, formülasyon ve uygulama süreçlerinde kullandığı sanatlar, zanaatlar ve söylemler olarak tanımlamıştır. Stratejik karar alma süreçleri üst yönetimden diğer örgüt üyelerine kadar örgütteki herkesi kapsar. Stratejik karar almada amaç; çevre, yapı, liderlik ve strateji arasında bir uygunluk geliştirmek olduğundan örgütler eşsiz, taklit edilemeyen, ikamesi güç ve transfer edilemeyen rekabetçi bir avantaj elde edebilirler(Synman, 2006:265).

Stratejik kararlar son derece komplekstir ve çok sayıda dinamik değişken içermektedirler. Stratejik kararların önde gelen özelliği tüm örgütün uzun dönemli sağlığı açısından belirleyici olmalarıdır(Harrison ve Pelletier, 1995:53). Bunun yanında, bir endüstri için alınan stratejik kararın diğer endüstriler için daha az stratejik olabileceği veya hiç stratejik olmayabileceğini belirtmek gerekmektedir(Elbanna, 2006:1).

3. STRATEJİK KARARLAR ve SONUÇLARI

Mintzberg ve Waters(1982)’a göre strateji oluşturma çalışması, karar verme davranışının oluşması ve ortadan kalkması ile bu davranışlardaki tutarlılıkların araştırılması; niyet edilen ve gerçekleşen stratejiler arasındaki ilişkinin analiz edilmesinden oluşur. Stratejiyi oluşturanlar belirli kararları vermeden önce bilinçli bir süreç doğrultusunda stratejiyi biçimlendirmeli veya strateji belki farkında

olmadan, kararların teker teker alınması şeklinde yavaş yavaş şekillenmelidir(Mintzberg, 1979:69-70).

Mintzberg(1977) genel anlamda stratejiyi ve özellikle gerçekleşen stratejiyi; “kararlar akımı içinde bir örüntü” olarak tanımlamakta ve stratejiyi niyet edilen (intented) ve gerçekleşen (realized) strateji olmak üzere iki ana başlık altında incelemektedir. Bu iki strateji bir arada ele alındığında üç farklı durum ortaya çıkmaktadır: Niyet edilen stratejilerin gerçekleştirilmesi ki, bunlara “kasıtlı stratejiler” (deliberate strategy) denilmektedir(Sarvan ve diğ., 2003:94). Niyet edilen stratejilerin, gerçekçi olmayan beklentiler, çevre ile ilgili yanlış değerlendirmeler ya da strateji uygulama sırasında değişiklikler nedeniyle gerçekleştirilememesi ki, bunlara “gerçekleşmeyen stratejiler” (unrealized strategy) denmektedir. Başlangıçta hiçbir stratejiye niyet edilmemesi veya gerçekleşmeyen stratejilerde olduğu gibi niyet edilen stratejilerin yerini gerçekleşen stratejilerin alması şeklinde, niyet edilmediği halde gerçekleşen stratejiler ise “ortaya çıkan strateji” (emergent strategy) olarak adlandırılmaktadır(Mintzberg, 1979:80).

Niyet edilen stratejilerin gerçekleşebilmesi yani stratejinin başarıya ulaşması için örgütler; temel iş süreçleri ile kendisini müşterilerin gözünde rakiplerinden ayırt eden, taklit edilmesi zor stratejik yeteneklerini bir bütün haline getirmek zorundadırlar(Stalk ve diğ., 2000:172); bunun yanında, stratejik kararların başarısı, yönetsel karar alma modeli ile de yakından ilgilidir. Bu karar alma modeli; yönetsel amaçların belirlenmesi, alternatiflerin araştırılması, araştırılan alternatiflerin karşılaştırılması ve değerlendirilmesi, seçim yapılması, kararın uygulanması ile uygulamaların takip ve kontrolü olarak sıralanabilir(Harrison ve Pelletier, 1995:54). Etkin ve başarılı bir strateji uygulaması; birçok alternatif strateji arasından en uygun olanının seçilip, örgütün mevcut kaynakları, yetenekleri gibi faktörleri de dikkate alınacak şekilde uygulanabilmesi ile strateji ve uygulamalarının arasındaki uyumun sağlanabilmesine bağlıdır(Taslak, 2004:155).

Harrison ve Pelletier’e(1998) göre stratejik kararların başarısı iki temel yönetsel davranışın birbiriyle etkileşimiyle bağlantılıdır: karar verme sürecine yönelik davranışlar ve kararın kendisine yönelik davranışlar. Bu paradigmada karar verme sürecindeki davranışlar; yönetsel amaçlara ulaşılabilirliğe ve süreçlerdeki açıklığa göre değişim gösterirken; kararın kendisine yönelik davranışlar ise stratejik seçim sırasında kullanılan stratejiler ve stratejik seçimin sonuçlarına göre şekillenmektedir(Harrison ve Pelletier, 2001:169). Stratejik kararların karmaşıklık derecesi, karar alımında etkili olan belli başlı değişkenlerin belirlenmesini imkansız hale getirmektedir. Bunun yanında çevresel

etkenler de, karar alımında gereken bilgilerin tahminini veya mevcut alternatiflerin ölçülebilirliğini sağlayacak kapalı bir yaklaşımın oluşmasına engel olmaktadır(Harrison ve Pelletier, 2000b:109).

Niyet edilen stratejinin gerçekleştirilmesi stratejik bir başarı olarak nitelendirilirken, stratejik başarısızlıklar hem niyet edilen stratejilerin bir takım nedenlerle gerçekleştirilememesi, hem de niyet edilmediği halde gerçekleşen stratejiler ile birlikte incelenmelidir. Başarısızlık, göreceli bir kavramdır, fakat örgütler yaşamış oldukları başarısızlıkları oluşturulmuş stratejik planlarıyla ilişkili sert gerilemelerle anlamlandırarak açıklamaktadır(Richards, 1973:41). Örgütlerin uzun süreli başarıları, yönetimin mevcut değişiklikleri nasıl yönettiğinin yanında, belirsiz geleceği karşılamaya hazır olmalarına da bağlıdır. Kimse geleceğin ne olacağını önceden bilemez, fakat fırsatları uygun şekilde tasarlamak ve örgüt için etkilerini belirlemek mümkündür(Lauenstein, 1986:76). Bu bağlamda stratejik kararların başarısızlık ile sonuçlanmasına yönelik olarak literatürde farklı yaklaşımlara rastlamak mümkündür.

Elbanna(2006) rasyonel karar alma süreci ve uygulamalardaki başarı arasındaki sorunsalda karşılaşılan üç temel engele dikkat çekmektedir. Bu engeller; örgütlerin gerekli kaynak araştırması ve bilgi analizindeki yetersizlikleri, karar alıcıların bilişsel yeteneklerindeki eksiklikler ve yöneticilerin örgütün mevcut yapısının değişmesi ve bu değişimin sonuçlarının yönetilmesi ile ilgili kaygıları olarak belirtilmektedir. Porter ise örgütlerin başarılı veya başarısız olmalarının nedenini, örgütlerin içinde faaliyet gösterdikleri endüstrinin yapısı ve o endüstri içerisinde rakiplerine karşı aldıkları pozisyonun sonucu olarak nitelendirmiştir(Barca, 2002:30). Pozisyon yaklaşımı olarak adlandırılan bu stratejide örgütler; rakiplerine göre daha düşük maliyetlerle üretim yaparak veya hizmet sağlayarak “maliyet avantajı”, ürün veya hizmet farklılaştırması yaparak “farklılaştırma avantajı”, bir ürün veya hizmet üzerinde odaklaşarak “odaklaşma avantajı” elde edebilirler. Bu yaklaşıma alternatif bir görüşe göre ise örgütlerin başarı ve başarısızlıklarının nedeni, kendi içlerinde geliştirdikleri ve rakiplerine göre daha iyi iş yapmalarını sağlayan kaynak ve kabiliyetlerinin sonucudur. Bunun yanında Porter(2007) strateji oluşturulması ve stratejilerin uygulanması ile ilgili hayati bir kavram olan “sektör evrimi”nden de bahsetmiştir. Porter’a göre her sektör bir başlangıç yapısıyla doğar ve bu yapı sektörün evrimi sonrasındaki aşamalarında alacağı biçimden epeyce farklıdır.

Örgütlerin başarı elde edebilmesi için, sektörün evrim sürecini anlaması ve değişimi önceden görebilmesi gereklidir. Hızları, yönleri ve

sonuçları farklılık göstermekle birlikte; uzun dönemli sektörel büyümede değişimler yaşanabilir; hizmet verilen alıcı kesimlerinde değişiklikler olabilir; alıcılar yeniden satın almak yoluyla ürün hakkında bilgi birikimi sağlayabilir; sektördeki belirsizlikler azalabilir; belirli örgütlere özgü rekabet avantajı sağlayan bilgi(ler) yayılabilir; sektörde deneyim birikimi olabilir; sektörel ölçek genişleme veya daralma gösterebilir; girdi ve kambiyo maliyetlerinde değişiklikler olabilir; ürün, pazarlama ve süreçte yenilikler meydana gelebilir; tedarikçi, müşteri sektörlerinin yapısında ve devlet politikasında değişiklikler oluşabilir; sektöre giriş ve çıkışlar farklılık gösterebilir. Tüm bu etkenler, örgütlerin sürekli olarak çevrelerini araştırması ve oluşan değişimlere dikkat etmesi gerekliliğini de beraberinde getirir. Değişimleri fark eden örgütler hem müşterilerine, hem rakiplerine, hem de tedarikçilerine karşı daha avantajlı hale gelebilir.

Harrison ve Pelletier(2000a)'e göre, strateji oluşturma ve stratejik karar alma sürecindeki eksik bilgi, zaman ve maliyet sınırlılığı ile dış çevreden kaynaklanan sınırlamalar uygulamaları da beklenmeyen şekilde etkileyebilir. Amaçlarına uygun sonuçlanmayan stratejik kararın başarısız olarak değerlendirildiği düşünüldüğünde, amaçlara uygun olmayan başarılı stratejik bir sonucun gerekçesi hesapsal olmaktan ziyade yargısaldır; yani ortaya çıkan bu sonuç belirlenen amacı maksimize etmekten ziyade, örgütü tatmin edici bir başarı olacaktır(Harrison ve Pelletier, 1997:358-360). Christensen ve Bower(1996), lider firmaların başarısızlıklarını “yönetmel miyopluk”, “örgütsel atalet”, “yetersiz kaynaklar veya uzmanlık” ile ilişkilendirmiştir. Örneğin pamuk ipliği üreticileri, işgücü, finans ve teknolojik kaynaklarındaki eksiklikleri DuPont iplik sektörüne sentetik fiberlerle giriş yaptığında fark etmişlerdir. Fakat pek çok örnekte önemli yeniliklerden yararlanamayan firmaların bu problemlerin hiçbirini yaşamadığı görülmektedir.

Richards(1973), stratejik başarısızlıkları, örgütlerin karşı karşıya oldukları riskler ile ilişkilendirmiştir. Bütün örgütler riskin bazı dereceleriyle karşılaşmaktadırlar; fakat bazı örgütler yüksek riske sahip faaliyetleri üstlenerek çalışmaktadırlar. Richards firmaların karşılaşacağı riskleri; bazı sektörlerdeki satış hasılatları arasındaki farklılıklara dikkat çektiği *ticari risk*; ödemeler, tahvil veya hisse senedi çıkararak yapılan yeniden finansman gibi firmaların borç yapısına yönelik finansal stratejilerin geliştirildiği *finansal risk*; hem ürünleri hem de süreçleri etkileyen ve neredeyse tüm firmaları belirsizliğe iten *teknolojik risk*; firmanın yeni ve benzersiz faaliyetlerle birlikte üstlendiği *ölçek riski*; örgüt yapısı ve yapısal değişiklikler ile ilişkilendirilmiş *örgütsel risk* ile

açıklamaya çalışmıştır. Risk ile ilgili bir diğer çalışmada Miller ve Bromiley, yönetsel ve örgütsel risk arasındaki ayırımın önemi ile ilgili olarak riskin farklı değerlerini, üç bağımsız faktör olan; stratejik performans, firma performansı ve pazar performansına yüklemişler, ancak faktörler arasında bir ilişki bulamamışlar ve risk-başarı arasında bağlantı kuracak bir yol tespit edememişlerdir. Palmer ve Wiseman ile Fiegenbaum ve Thomas'ın yapmış olduğu ilerleyen çalışmalarda riske yönetsel seçim ve örgütsel faktörleri içeren bütünsel bir yaklaşım yapılmış, ancak bu çalışmalarda risk ve başarı arasında önemli bir bağlantı kurulamamıştır(Miller ve diğ., 2004:202).

Walters ve diğerleri(2003) ise, örgütün iç ve dış çevresinin alınan stratejik kararlar üzerindeki etkisini detaylı bir şekilde analiz etmiştir.

Tablo 1.1.'de görüldüğü gibi bir strateji ne kadar parlak olursa olsun, mutlaka iyi sonuç verecek değildir; ancak iyi sonuç vermeyen stratejilerin fırsata dönüşmeyeceğini söylemekte doğru değildir. Collis ve Montgomery(2000) örgütün başarıya ulaşması için kaynaklarına ve önündeki fırsatlara göre ayarlanmış, içsel tutarlılığa sahip stratejileri benimsemesi gerektiğini, bu durumda bile her zaman avantaj yaratmanın mümkün olmayacağını belirtmiş olsa da, niyet edilen stratejilerini bir takım nedenlerle gerçekleştiremeyen ancak bu durumu fırsata dönüştürüp niyet edilmediği halde başarılar elde eden örgütlere de rastlamak mümkündür. Örneğin 3M'e başarılı üretim yönünde itibar sağlayan felsefenin altında başarısızlıklar yatmaktadır. 3M'de başarısızlıklar, daha büyük bir süreç olan başarılı, yenilik getiren ürünleri geliştirmek için zorunlu bir adım olarak görülür. Bu felsefe ile firma içinde ve dışında Arthur Fry ve süper yapıştırıcının başarısızlığı sonucunda Post-it sektörünün doğması gibi efsanevi hikayeler yayılmaktadır (Cannon ve Edmondson, 2005:310).

4. UYGULAMA

4.1. Araştırmanın Amacı ve Yöntemi

Bu çalışmada literatürde niyet edilen ve gerçekleşen stratejiler arasında kurulan ilişkinin uygulamada nasıl bir döngü izlediği; yurtdışı literatüründe sıkça değinilen başarısızlıklarını fırsata dönüştüren örgütlere benzer stratejik karar alma hikayelerinin Türk firmalarında var olup olmadığı belirlenmek istendiği için örnek olay yöntemi kullanılmıştır. Örnek olay yöntemi ile incelenen firmanın belirlenmesinde; strateji ve stratejik kararların oldukça önem kazandığı; pazar koşulları, rekabet şartları, çevresel faktörler, talep değişkenliği ve dinamik yapısı nedeniyle stratejik değişiklik ve kırılmaların fazlaca

yaşandığı otomotiv sektörü tercih edilmiş, ISO'nun 2006 yılında yayınladığı Türkiye'nin ilk 500 sanayi firması listesinde ilk 200 arasında yer alan, otomotiv sektöründe ticari araç üretim alanında faaliyet gösteren %100 Türk sermayeli ve halka açık bir firmadaki strateji oluşturma ve uygulama süreçleri incelenmiştir.

Araştırmanın veri toplama aşamasında;

- Stratejik hedefler, bu doğrultuda alınan kararlar ve kararların uygulanması sonucunda karşılaşılan sonuçlar,
- 2004 ve 2007 yılları arasında üst düzey yöneticilerin katılımı ile yapılan, firmanın mevcut durumunun rakiplerle kıyaslandığı, fırsat ve tehditlerin analiz edildiği “Strateji Oluşturma Toplantıları” notları,
- Belirlenen hedeflerin gerçekleşme ya da sapma nedenlerinin analiz edildiği ve faaliyetlerle ilgili bilgilerin yer aldığı firma faaliyet raporları,
- Yönetim kurulu ve olağan genel kurul kararları,
- Ara dönem ve yılsonu mali tabloları,
- Bağımsız denetim firmaları tarafından hazırlanan denetim raporları,
- SPK tebliğleri uyarınca İMKB'ye ve kamuoyuna yapılan, firmanın yeni yatırım ve projelerine ilişkin özel durum açıklamaları,
- Projeler, yatırımlar ve etkinliklerin kişi ve kurumlara duyurulduğu basın bültenleri incelenerek analiz edilmiştir.

Gerekli durumlarda üst yönetimden bilgi almak üzere bire bir görüşme tekniğinden yararlanılmıştır.

4.2. Firma ile İlgili Genel Bilgiler

Türkiye'de ticari araç üretimi yapmakta olan firma, Bursa'da faaliyet gösteren küçük ve dağınık haldeki karoseri imalatçıları bir çatı altında toplayarak modern teknolojiye uygun, kaliteli üretim gerçekleştirmek amacıyla 1966'da Bursa'da kuruldu. 1976 yılına kadar çeşitli marka araçların şaseleri üzerine karoseri yapan firma, Fransız otomotiv üreticisi ile 1980 yılı başlarında minibüs modeli ve 1996 yılı sonunda minivan – kombivan modeli için yapılan lisans anlaşmaları ile tamamen yerli sermaye ağırlıklı olarak hafif ticari araç pazarında faaliyet göstermeye başladı. 1999 yılı başlarında firma başta minibüs modeli olmak üzere artan talebin karşılanması ve teknolojinin yenilenmesi amacıyla yeni fabrika yatırım kararı aldı ve bir yıl içinde tamamlanan yeni fabrikaya taşındı. Firma halen bütün üretim birimleri esnek üretime

uygun olarak tasarlanan ve yüksek teknolojiye sahip yeni fabrikasında, küçük değişikliklerle istenilen versiyonda her türlü aracı üretebilmektedir. Ayrıca Türkiye ve Avrupa pazarları için minibüs modellerinin dönüşümü gerçekleştirilmekte ve ambulans, taksi, gezici karakol, 4x4 gibi özel araçlar üretilip satılmaktadır. Firma araç üretiminin yanı sıra, otomotiv ana ve yan sanayilerine pres, kaynak, kataforez, boya ve montaj gibi endüstriyel hizmetler de sunmaktadır.

4.3. Sektörde ve Firmada Yaşanan Gelişmeler

1966 yılında kurulan firmanın temel üretim stratejisi; esnek üretim faaliyetleri üzerine kurulmuş, ana sanayi firmalarına fason üretim yapmak hedef olarak belirlenmiştir. Bu strateji doğrultusunda yapılan lisans anlaşmaları ile üretime başlayan firma, Fransız otomotiv üreticisi için üretilen tüm araçların iç piyasadaki pazarlama ve dağıtımını Fransız üreticiyi temsil eden pazarlama firmasına bağlı yurt çapına yayılmış 43 bayi aracılığıyla; ihracat ve devlet kuruluşlarına yapılan satışlar ise firma tarafından doğrudan gerçekleştirmiştir. Artan talep doğrultusunda firma tüm üretim faaliyetlerini Fransız üreticiye uygun şekilde planlamaya başlamış ve ilişkiyi basit ticari - endüstriyel yapılanma olarak algılayan bir lisansör ile çalışmaya mahkum olmuştur. Firma; 2002 yılı sonunda lisans kontratlarındaki anti-rekabetçi maddelerin ortadan kaldırılması ile diğer firmalar için de fason üretim yapma hakkına kavuşsa da, üretiminde en büyük payın yine Fransız otomotiv üreticisine ait olması firmanın Fransız otomotiv üreticisinin Türkiye'deki üretim üssü olarak tanınmasına sebep olmuştur.

2004 yılında Fransız otomotiv üreticisi, firmanın 1980 yılından beri ürettiği ve en karlı ürünü olan minibüs modeli için lisans anlaşmasını yenilemeyerek bu model ile ilgili tüm marka ve satış-pazarlama desteğini firmadan çekmiştir. Aynı dönemlerde bu modelin ihraç edildiği en büyük pazar olan Cezayir; otomotivde Avrupa normlarına göre ithalat yapma kararı almış ve homologasyon (motorlu taşıtların türlerine göre sağlamaları zorunlu olan standartlar) şartları kesinleşene kadar araç ithaline ara vermiştir. Beklenmeyen bu gelişmeler, Yönetim Kurulu üyelerinin de aktif olarak katıldığı bir dizi strateji toplantısının gündemini oluşturmuştur. Strateji toplantılarında firma Tablo.1.2'de de görüldüğü gibi güçlü yönlerini, zayıf yönlerini, piyasadaki tehdit ve fırsatları analiz etmiş, bu analizler sonucunda stratejik kararlar alınarak uygulamaya konulmuştur.

Strateji toplantıları sonucunda firma esnek üretim faaliyetlerine odaklanan üretim stratejisini değiştirerek, "Tek Tesis Çok Marka"

stratejisinin hayata geçirilmesine karar vermiştir. Bunun yanında firma yılda 50-60 bin araç üreterek müşterilerine tasarım ve mühendislik alanlarında da komple çözümler sunan, karlı bir fason ticari araç üreticisi konumuna gelmeyi hedef olarak belirlemiştir. Bu doğrultuda öncelikle eski stokların eritilmesi, orta uzun vadede yeni projelerin geliştirilmesi ve tasarım-mühendislik konularına dayalı bir faaliyet planı oluşturulmuştur. Ayrıca uluslararası otomotiv firmalarıyla teknik, ticari ve stratejik konularda işbirliği imkanlarının araştırılmasına başlanmıştır.

Strateji toplantılarında alınan en radikal kararın, Fransız otomotiv üreticisinin lisans anlaşmasını yenilememesi sonucunda; en çok tanınan ve en karlı ürün olan minibüs modelinin üretiminin firmanın kendi markası ile devam etmesi, modelde tasarım değişikliği yapılması ve model dağıtımını sağlayacak Fransız üreticiden bağımsız yeni bir dağıtım kanalı oluşturulması yönünde olduğu görülmüştür. Firma kendi adını taşıyan minibüslerin satış ve dağıtımını yapmak üzere yine kendine ait bayi teşkilatlanmasına başlarken diğer taraftan da minibüse yönelik tasarım ve mühendislik çalışmaları da sürdürmüştür.

Yukarıda söz edilen gelişmeler sonucunda piyasada yeni araç çıkacağı beklentisiyle eski araca olan talep azalmış ve bayilerde yüksek stok oluşmaya başlamıştır. Söz konusu stokun etkisiyle, 2004 yılı son çeyreğinden itibaren üretilen eski model araçlar bayiler tarafından alınmamaya başlamıştır. Bu durumda, elde kalan bu araçları satabilmek için firma eski dağıtım kanalı olan Fransız otomotiv üreticisine ait dağıtım kanalına da araç satmak ve bu kanaldan eldeki stoku eritmek zorunda kalmıştır. Aynı dönemde, piyasadaki kur düşüşü ve akabinde rakip ithal araçların ucuzlamasıyla oluşan fiyat rekabeti nedeniyle eski araçlar mevcut fiyatlarıyla da satılamaz duruma gelmiş, yeni aracın lansmanının yaklaşması ve bu kapsamda piyasadaki eski stokların eritilmesi zorunluluğu çerçevesinde firma elindeki araçlarda fiyat indirimi uygulamasına gitmiştir. Firma kendi dağıtım kanalının ürün gamında minibüsten başka araç bulunmaması ve kanalın elindeki stokun eritilmesi dışında başka araç satamayacak olması nedeniyle oluşacak zarara destek olmak amacıyla, kanala satış komisyonu ödemeye karar vermiş, bu kararın etkisiyle yılı zarar ile kapatmıştır.

2005 yılı ortasında, geliştirilen yeni model minibüsün lansmanı yapılmıştır. Ancak firmanın bayi ağındaki yetersizlikler ve karşılaşılan problemler nedeniyle, firma kendi markası altındaki yeni modelin dağıtım ve pazarlama faaliyetlerini sağlamak üzere hali hazırda başka bir otomotiv firmasının distribütörlük faaliyetlerini sürdüren bir grupla 5 yıllık distribütörlük anlaşması imzalamıştır. Böylece yeni model minibüsün satış-dağıtım faaliyetleri kontrol altına alınmış, daha kaliteli

ve hızlı servis ile pazardaki artan talebe zamanında cevap verilmeye çalışılmıştır. İç pazardaki olumlu gelişmeler sürerken, dış pazardaki gelişmeler beklenildiği gibi olmamıştır. Fonksiyonalitesi özellikle Cezayir pazar şartlarına uygun olarak geliştirilen yeni model minibüsün ihracat rakamını artırmayı bekleyen firma, Cezayir pazarında 25 kişilik araçları mecburi tutan regülasyonun devreye girmesiyle ihracatta istediği hacme ulaşamamış ve ihracatı artıracak yeni arayışlar içine girmiştir. Aracın montaj üretiminin farklı lokasyonlarda yapılmasına yönelik katma değer yaratan projeler için Mısır ve İran gibi ülkelerde partner araştırılmaya başlanmıştır.

Firma 2007 yılı Şubat ayında, İranlı bir firmayla münhasır distribütörlük anlaşması imzalamıştır. İmzalanan bu anlaşmayla İran firmasına, ilk aşamada sekiz ay süreyle Irak, Afganistan, Suriye, Suudi Arabistan, Birleşik Arap Emirlikleri, Katar ve CIS ülkelerinin de (Azerbaycan, Ermenistan, Özbekistan, Kazakistan gibi) münhasır distribütörlüğü verilmiştir. Firma beş yıllık dönemi kapsayan bu anlaşmayla İran'a yılda yaklaşık 3.000 adet, İran dışındaki söz konusu ülkelere de yılda 1.000 adet civarında ek minibüs ihracatı öngörmüştür. Yapılan teknik anlaşmalar sonucunda firma İran pazarında hedeflediği ihracat rakamlarına ulaşmış, bunun yanında İran üzerinden gerçekleştirilen operasyonlarla Irak, Afganistan, Suriye, Suudi Arabistan, Birleşik Arap Emirlikleri, Katar ve doğu bloğu ülkelerine de ihracat yapma şansını yakalamıştır.

5. SONUÇ

Bu çalışmada oluşturulan stratejilerin uygulamada başarısızlığına neden olan faktörlerin neler olduğu ve başarısızlığa uğramış stratejilerin başarı yönünde değerlendirilebilecek bir fırsata dönüşebilirliği araştırılmaya çalışılmıştır. Çalışmada incelenen firma; rekabet, çevre bilinci, müşteri istekleri, güvenlik, yerleşme, fiyat erozyonları, regülasyonlar gibi faktörlerden etkilenen çok boyutlu bir üretim örgütü olan otomotiv üretimi üzerinde faaliyet göstermekte, dolayısıyla yenilikçi ve farklılık yaratacak tasarımlar, sürekli yenilik ve Ar-Ge faaliyetleri firmanın stratejilerinin temelini oluşturmaktadır.

Kuruluşunda esnek üretim stratejisini benimseyen ve ana sanayi firmalarına fason üretim yapma hedefi ile üretim yapan firma, Fransız otomotiv üreticisi için lisans anlaşmaları yapmış ancak değişen çevre koşulları, istikrarsız pazar ve ekonomik dalgalanmaların etkisiyle başlangıçta firma için önemli bir fırsat olan lisans anlaşması firmanın üretimini Fransız üreticiye bağlı hale getirmiş; firmanın Ar-Ge

potansiyelinin gelişimi, teknik mevzuatlara uyumu ve rekabet gücünü kullanması gecikmiş ve fason üretici olma hedefi firmanın kendine ait bir markasının olmasını engellemiştir. Bu durum stratejik bir başarısızlıkla karşılaşan firmanın mevcut durum ve stratejisini yeniden gözden geçirme kararı almasına sebep olmuştur.

Strateji toplantılarıyla durum değerlendirmesi yapan ve yeni bir strateji belirleyen firma; tasarım ve üretim merkezi olma yönünde benimsediği yeni stratejisi doğrultusunda hedeflenen pazar, müşteri sınıfı ve üretim alanını da yeniden yapılandırmaya karar vermiştir. Bu doğrultuda firma; En çok tanınan ve en karlı ürünü olan minibüs modelinde tasarım değişikliği yapmış, üretimin firmanın kendi markası ile devam etmesi ve firmanın kendi adını taşıyan minibüslerin satış ve dağıtımının yapılması için yeni bir bayi teşkilatlanması oluşturmuştur. Ancak bu gelişmeler paralelinde piyasada yeni model aracın çıkacağı beklentisiyle eski araca olan talep azalmış ve bayilerde yüksek stok oluşmuştur. Niyet edilen stratejinin uygulama sürecinde karşılaşılan beklenmedik bu gelişme sonucunda firma eski model araçların mevcut stoklarını eritmek için eski dağıtım kanalı olan Fransız otomotiv üreticisine ait dağıtım kanalına da araç satmıştır.

Yukarıda söz edilen gelişmelerin yanında, piyasada da beklenmeyen bir kur düşüşü yaşanmıştır. Kur düşüşü ile birlikte rakip ithal araçların ucuzlaması fiyat rekabeti oluşturmuş, sonuçta firma eldeki araçlarda fiyat indirimi uygulaması yapmak zorunda kalmıştır. Firma yeni stratejisini uygularken karşılaştığı tüm bu beklenmeyen gelişmeler sonucunda, dağıtım kanalında oluşan zarara destek için kanala satış komisyonu ödemiş ve yılı zarar ile kapatmıştır. Firmanın niyet ettiği stratejisindeki bir diğer beklenmedik gelişme ise minibüs modelindeki tasarım değişikliği ile ilgili olmuştur. Firma tasarım değişikliğine giderken dış pazarlardaki homologasyon şartlarını da dikkate almış, ancak Cezayir pazarında yeni bir regülasyonun devreye girmesiyle birlikte modelin ihracatı durmuştur. Bu gelişme sonrasında firma ihracat hedefini gerçekleştirmek ve kendi markası altındaki yeni modelin dağıtım ve pazarlama faaliyetlerini sağlamak üzere İranlı bir grupla 5 yıllık distribütörlük anlaşması imzalamıştır. Bu anlaşma uluslararası otomotiv firmalarıyla teknik, ticari ve stratejik konularda işbirliği sağlama hedefi doğrultusunda da etkili olmuş, firma imzaladığı anlaşmayla Irak, Afganistan, Suriye, Suudi Arabistan, Birleşik Arap Emirlikleri, Katar ve doğu bloğu ülkelerine de ihracat yapma fırsatı yakalayarak hedeflenen ihracat rakamlarına ulaşmayı başarmıştır.

Örnek olay analizinde de görüldüğü gibi bir stratejinin örgüt kültürüne, mevcut süreçlere, kaynaklara ve yeteneklere uygunluğu;

teknolojik, politik, ekonomik, yasal değişkenlere karşı esnekliği o stratejinin mutlak başarılı olacağını göstermez. Süreçteki beklenmeyen durumlar; eksik bilgi, zaman ve maliyet sınırlılığı ile dış çevreden kaynaklanan sınırlamalar stratejiyi olumsuz şekilde etkileyebilir. Böyle bir durumda başarılı olması beklenen bir stratejinin başarısızlığa uğraması kaçınılmaz olacaktır. Ancak başarısızlığı başarıya çevirmek stratejik yetenekleri uygun zamanda ve uygun şartlarda kullanarak dezavantajlı durumu avantajlı hale getirmekle mümkün olabilir. Dolayısıyla; bugünün dinamik iş ortamında değişim ve gelişimlere yabancı kalınması sağlam temellere sahip bir stratejinin sonunun gelmesine neden olabilecek, bu durumda örgüt için öncelikli amaç sadece ayakta kalabilmek olarak değişebilecektir. Bu nedenle bugünün dinamik iş ortamında stratejide dinamik hale gelmek; sadece örgütün ürün ve pazarlarının yapısını değil, takındığı tutumu da yansıtmak zorunda kalacaktır.

KAYNAKÇA

- Barca, Mehmet (2002), *Stratejik Yönetim Yaklaşımları : Rekabet Avantajı Yaratmada Sinerjik Etki, Modern Yönetim Yaklaşımları içinde, Dalay, İsmail, Coşkun, Recai ve Altunışık, Remzi(derl.), İstanbul: Beta Yayınları, s.27.*
- Cannon, Mark D. ve Edmondson, Amy C. (2005), *Failing to Learn and Learning to Fail (Intelligently): How Great Organizations Put Failure to Work to Innovate and Improve, Long Range Planning, 38, s.299-319.*
- Christensen, Clayton M. ve Bower, Joseph L. (1996), *Customer Power, Strategic Investment, And The Failure Of Leading Firms, Strategic Management Journal, 17, s.197-218.*
- Collis, David J. ve Montgomery Chynthia A. (2000), *Kaynaklara Dayalı Rekabet: 1990'lı Yıllarda Strateji, Harvard Business Review: Şirket Stratejisi içinde, İstanbul: Mess Yayınları, s.41.*
- Elbanna, Said (2006), *Strategic Decision-Making : Process Perspectives, International Journal of Management Reviews, 8:1, s.1-20.*
- Harrison, E.F. (1996), *A Process Perspective On Strategic Decision Making, Management Decision, 34:1, s.46-53.*
- Harrison, E.F. ve Pelletier, M.A. (1995), *A Paradigm for Strategic Decision Success, Management Decision, 33:7, s.53-59.*
- Harrison, E.F. ve Pelletier, M.A. (1997), *Managerial Attitudes Towards Strategic Decisions: Maximizing Versus Satisficing Outcomes, Management Decision, 35:5, s.358-364.*

- Harrison, E.F. ve Pelletier, M.A. (1998), *Foundations of Strategic Decision Effectiveness*, *Management Decision*, 36:3, s.147-159.
- Harrison, E.F. ve Pelletier, M.A. (2000a), *The Essence of Management Decision*, *Management Decision*, 38:7, s.462-469.
- Harrison, E.F. ve Pelletier, M.A. (2000b), *Levels Of Strategic Decision Success*, *Management Decision*, 38:2, s.107-117.
- Harrison, E.F. ve Pelletier, M.A. (2001), *Revisiting Strategic Decision Success*, *Management Decision*, 39:3, s.169-179.
- Lauenstein, Milton C. (1986), *The Failure of Strategic Planning*, *The Journal of Business Strategy*, 6:4, s.75-80.
- Maitlis, Sally ve Lawrence, Thomas B. (2003), *Orchestral Manoeuvres in the Dark: Understanding Failure in Organizational Strategizing*, *Journal of Management Studies*, 40:1, s.109-139.
- Makridakis, Simon (1991), *What Can We Learn From Corporate Failure?*, *Long Range Planning*, 24, s.115-126.
- Miller, Susan, Wilson, David ve Hickson, David (2004), *Beyond Planning Strategies for Successfully Implementing Strategic Decisions*, *Long Range Planning*, 37, s.201-218.
- Mintzberg, Henry (1977), *Strategy Formulation as a Historical Process*, *International Studies of Management & Organization*, 7:2, s.28-40.
- Mintzberg Henry (1979), *Patterns In Strategy Formation*, *International Studies of Management & Organization*, 9:3, s.67-86.
- Mintzberg Henry ve Waters, James (1982), *Tracking Strategy In An Entrepreneurial Firm*, *Academy of Management Journal*, 23:3, s.465-499.
- Neumann, Yoram ve Neumann, Edith (1994), *Management Strategy, The CEO's Cognitive Style and Organizational Growth/Decline*, *Journal of Educational Administration*, 32:4, s.66-76.
- Porter, Michael E. (2007), *Rekabet Stratejisi*, İstanbul: Sistem Yayıncılık, s.82.
- Richards, M.D. (1973), *An Exploratory Study of Strategic Failure*, *Academy of Management Proceedings*, 33, s.40-46.
- Sarvan, Fulya Arıcı, Eren Durmuş, Özen, Janset, Özdemir, Bahattin Özdemir ve Tarcan İçigen, Ebru (2003), *On Stratejik Yönetim Okulu: Biçimleşme Okulunun Bütünleştirici Çerçevesi*, *Akdeniz İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6, s.73-122.
- Schilling, Melissa (1998), *Technological Lockout: An Integrative Model of The Economic and Strategic Factors Driving Technology Success and Failure*, *Academy of Management Review*, 23:2, s.267-284.

- *Snyman, Johannes H. (2006), Strategic Decision Processes and Firm Performance Among Truckload Motor Carriers, The Journal of American Academy of Business, 8:1, s.265-270.*
- *Stalk, George, Evans Philip ve Shulman Lawrence E. (2000), Yeteneklere Dayalı Rekabet: Şirket Stratejisinde Yeni Kurallar, Harvard Business Review: Şirket Stratejisi içinde, İstanbul: Mess Yayınları, s.171-203.*
- *Taslak, Soner (2004), Factors Restricting Success of Strategic Decisions : Evidence From The Turkish Textile Industry, European Business Review, 16:2, s.152-164.*
- *Walters, Bruce A., Jiang, James J. ve Klein, Gary (2003), Strategic Information and Strategic Decision Making: The EIS/CEO Interface In Smaller Manufacturing Companies, Information & Management, 40, s.487–495.*