

Patron ile Yönetici Farklı Düşünüyorsa!?

İsa DOĞANLI 16.08.2021

Bu yazıyı KOBİ veya daha küçük ölçekteki işletmeler ile patronun iş başında olduğu kurumlara yönelik olarak yazıyorum.

Yakın zamanda çok güzel bir fabrikayı ziyaret ettim. Oldukça yüksek kapasiteli (belki de konusunda Avrupa'nın en yüksek kapasiteli tesisi) olarak düşünülen, en az insan sayısı ile çalışmak üzere planlanan fabrika, kuruluşunun beşinci yılında kapasitesinin ancak %45'ine ulaşabilmiş. İşlediği hammadde ülkemizde yeterince bulunmadığından, sürekli ithalat yapmak zorundaymışlar. Üst düzey yöneticiye, niçin bu kadar yüksek kapasiteli kurdunuz dediğimde, (patron olan) X Bey'e söyledik ama dinletemedik dedi. Yurt içinde bir elin parmakları kadar potansiyel müşterisi olan şirketin hem üretememe hem de satamama problemi varmış gibi görünmektedir.

Hemen hemen aynı günlerde yukarıdakine benzeyen bir başka olaya şahit oldum. Yüksek katma değerli, üst seviyede teknoloji bir ürünü üreten şirketin ülkemizdeki Pazar payı; hedeflenen müşteri grubunda %65'i aşmış. Ürün düzenli servis hizmeti gerektirdiğinden, şirketin müşterileriyle bitmeyen bir ilişkisi bulunmaktadır. Ana hissedar, diğer müşterilere göre daha alt modeller çıkarılması, ürünün yurt dışındaki alıcılara pazarlanması gibi seçenekleri düşünürken; üst düzey yönetici kalan %35'lik gruba satılması ve diğer alıcılara da mevcut modelin satılması gerektiğini düşünüyordu.

(İki örneğin de çalıştığı sektörü özellikle yazmadım.)

Neden Böyle Oluyor?

İlk örnekte muhtemel nedenler:

X Bey, projenin finansmanı konusunda yeterli bilgi vermemiş olabilir. Elinde bir şekilde fazla para varmış ve onu fabrika formuna getirmek istemiş olabilir.

İşlediği ürünü alanlar, çeşitli nedenlerle gizli destek vermiş olabilir.

X Bey'in büyük kapasiteli fabrika takıntısı olabilir.

X Bey, üst düzey yöneticiyi, benim de genel müdürüm var kafasıyla çalıştırıyor olabilir.

Üst düzey yönetici, gerçekte evet efendimci çalışırken, bana farklı yansıtmış olabilir.

İkinci örnekteki olası nedenler ise:

Ana hissedar biraz daha enerjik iken, üst düzey yönetici yeni model çalışmasına girmek istemiyor olabilir.

Yurt dışına açılmak istediğine göre, patron lisan biliyor olabilir. Buna karşılık üst düzey yönetici seyahat etmeyi sevmiyor olabilir.

İkisinin de ürüne bakışları, onu kafalarında konumlandırmaları farklı olabilir.

...daha başka nedenler de yazılabilir.

Esas Sorun

Çoğu küçük şirkette olduğu gibi "**vizyon**" meselesidir. Şirketin vizyon, misyon ve temel değerleri ile iş stratejileri (tercihen yazılı olarak) ortaya konulmamıştır. Şirket sahibi de üst düzey yönetici de kendi doğrularına göre hareket ettiklerinden hatalı kararlar alınmaktadır.

Vizyonu Kim Koymalı

Patronun vizyonu belirlemiş olması en doğrusudur. Ancak orta ölçekli veya daha küçük işletmelerde patron bu yetkinlikte olmayabilir. Yönetici işe başladığında bu eksikliği gidermeli, vizyonu yazmalı ve patronun onayını

almalıdır. İfademden, “dün akşam oturdum yazdım” gibi bir şey anlaşılmalı, patronla uzun istişarelerden sonra vizyon, misyon ve kurumun temel değerleri ortaya çıkmalıdır.



Sonrasında

İş stratejileri belirlenmelidir. İşletmenin vizyonuna ulaşması için hangi yollardan gideceği (yani stratejileri) belli olduktan sonra, bunlara ilişkin hedefler konulmalı ve detay planları hazırlanmalıdır.

İkinci örnekte, yurt dışında satmak da başka model geliştirmek de strateji olabilir. Bunlar için konulacak hedefler yurt dışında Y tane satmak, alt modeli 6 ay içinde hazır hale getirmek, ... gibidir.

Bütün Yöneticiler Bunları Yapabilir mi?

Stratejik planlamayı biliyorsa elbette yapabilir. Bilmemek de suç değildir. Konuyla ilgili çok sayıda yetkin danışmanlar ve/ya danışmanlık şirketleri de var. Yardım almak düşünülebilir.

Vizyon, Misyon Şart mıdır?

Şarttır. Vizyonu-misyonu olmayan işletme, rotası belli olmayan gemi gibidir. Esen rüzgârlarla oradan-buraya savrulur durur. Vizyonun belli olması, hatta yazılıp-duvara asılması yetmez; patronun ve yöneticinin buna uygun davranması gereklidir. Duvardaki vizyon, eğer hayata geçirilmiyorsa kimseye fayda sağlamaz.

Tavsiye

Yukarıdaki iki kuruma benzer durumda olan bütün işletmelere, stratejik planlama yapmalarını; vizyon, misyon ve temel değerleri ile iş stratejilerini belirlemelerini tavsiye ediyorum. Öncelikle iyi bir danışman bulmalarını ve onun yönlendirmeleri ile çalışmalarını öneririm.

Yukarıdaki görselin alındığı adres:

<https://esser.me/about-vision-mission-values-strategy>