D.E.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi
Cilt: 12, Sayı: I, 1997, ss.83-92

ŞİRKET VİZYONUNUN YARATILMASI

Yazar: M.S.S. El NAMAKİ (*) **Çeviri: Turan ATILGAN (**)**

GİRİŞ

Strateji üzerindeki çalışmalar, ancak son zamanlarda, girişimcilik, liderlik ve yaratıcılık gibi kavramlarla vizyon arasındaki olası ilişkiler ve stratejik yönetim sürecinde vizyonun rolü üzerinde yoğunlaşmaktadır.

Bununla beraber, araştırıldığında tüm stratejik yönetim işlevinin oluşturulmasında vizyonun rolünün veya temel kaynağının tanımlanması kolay değildir. Vizyon ile liderlik ve girişimcilik gibi diğer kavramlar arasındaki ilişkiler dikkatsiz bir şekilde oluşturulmaktaydı. Bu makale, tutarlı bir çerçeve içerisinde stratejik bir vizyon oluşturmaya yöneliktir. Bu çerçeve örgütün boyutları, girdi ve çıktı akışı ile nitelikler setinin tanımlanmasını içermektedir. Makale, girişim, yaratıcılık, liderlik, örgüt ve strateji üzerine ciddi bir yapı oluşturmayı amaçlamaktadır. Bu amaçla seçilen örnek olaylar işletmelerin tarihlerinden alınmıştır.

Vizyon Nelerden Oluşur?

Vizyon, örgütün veya bireyin çevresine ilişkin algılama kapasitesini göstermektedir. Bu kapasitesini gerçekleştirebilmek için, en uygun zaman içerisinde ufkunu ve temel koşullarını geliştirmeyi amaçlaması gerekmektedir. Bu geleceğe ilişkin bir takım şeylerin (organizasyonun, şirket kültürünün, teknolojinin, faaliyetlerin ve işletmenin...) tanımlanması anlamına gelmektedir. Bu aynı zamanda örgütün bütününe anlatılmış olan gelecekte ulaşılması arzu edilen yeni bir kavram da olabilir.

Vizyon, faaliyetlerin yönünü nasıl belirleyeceğimize ait bir kavramdır. Faaliyetlerin yönü, gelecekte ve genellikle uzak gelecekteki stratejik amaçlara ulaşmak için yapılacak işlemleri göstermektedir. Yaratıcılık yönü, ise işletmemizde karşılaştığımız temel sorunlara çözüm önerileri ararken geleneksel ve analitik düşüncelere karşı çıkmaya gerektirmektedir.

Bireyler, vizyonlarının bir tane olup olmadığını kendilerine sormadan vizyonlarını algılarlar. Tüm bu çabalar, yapılar ve güçler vizyonun mevcudiyeti ile ilgili terimler olarak görünmektedir. Dikkat edildiğinde, ikinci olarak sonuçlar, ödül ve kaynaklar asıl hedefin ve vizyonun gerçekleştirilmesine yönelmiştir.

(*) M.S.S. El Namaki; "Creating a Corporate Vision", **Long Range Planning**, Vol.25, No.6, 1992, pp. 25-29'dan çevrilmiştir.

(**) Yrd.Doç.Dr. Ege Üniv. Mühendislik Fak.

Niçin Vizyon?

Bir vizyona sahip olmak veya bir vizyonu yaratmak, günümüzün rekabetçi ortamında kritik bir öneme sahiptir. Vizyonu oluşturan bu itici güç, aynı zamanda aşağıdaki unsurların bir veya bir kaçı tarafından da ortaya çıkmaktadır.

1- Örgütün Kaderini (Geleceğini) Kontrol Etme İhtiyacı,

Günümüzün işletme çevreleri, kısa süreli, hızlı ve muhtemelen saldırgan değişim kaynaklarını taşımaktadır. Değişim, işletmenin rekabet avantajının birden bire ortadan kalkmasına neden olabilir. İşletmenin tepe yönetimi hızlı bir şekilde işletmenin kaderini ve faaliyetlerin yönünü kontrol ederek, işletmenin yeteneğini en iyi şekilde gerçekleştirecek ürün, pazar bileşimlerini saptamalı, yeni endüstrilere ve ürünlere ilişkin gelecek vizyonunu ortaya koymalıdır.

2- Yaratıcı Stratejilere Olan İhtiyaç,

Rakiplerine kısa sürede ve açık bir şekilde karşılık verebilmek için rekabet avantajının oluşturulması gereklidir. Nihai kullanıcıların ve müşterilerin arzularına cevap verebilmenin ve yarının endüstrilerini elde tutabilmenin yolu, çok uzun zaman alan yaratıcı stratejilerin ve vizyonların ortaya konmasına bağlıdır. Vizyonun temeli, örgütlerin yalnızca tepki göstermesinden daha çok yaratıcı olmasına bağlıdır.

3- Tersine Çevirme ve İyileştirme İhtiyacı,

İşletme başarısızlığının çoğu göstergesi, performans veya yetenekle ilgilidir. İşletmenin faaliyetlerindeki karmaşıklık ve anlayış eksikliği, temelde görülen başarısızlığın kaynağı olabilir.

Yenileştirme ihtiyaçlarından ilki, uzun dönemde pazarların uyumlaştırılması ve örgütteki insanların amaçlarının canlandırılması ile eğilimlerin geliştirilmesidir.

4- İşletme Kültüründe Değişim İhtiyacı,

İşletme kültürünün korunmasında kısıtlayıcı etken, değişime neden olabilecek değişik veya yeni bir vizyonun, örgüt veya işletme için yok olma anlamına gelmesidir. Bu vizyon, yeni kurallar çerçevesinde işgücünün seferber edilmesini, yeni işe başlayanların yeni vizyonun savunduğu kurallara ve inançlara uyulmasını ve temel davranış şekillerindeki değişimi teşvik edebilir.

Vizyonlar Nasıl Oluşturulur?

Bir vizyon, rekabet gücü kaynaklar seti ve kaynak kapasitesi profili ile rekabet davranışında veya alanındaki üstünlük açıkça ifade edilerek oluşturulur.

Bu, mücadele sınırının çizildiği bir alandır. Bu alan İşletmenin, içinde bulunduğu şartlarda ve ekonominin bir bölümünde veya ilgili endüstri setinde, rekabet davranışını belirler. İşletmenin, faaliyet alanlarında olduğu kadar gelecek rekabet gücü kaynaklarında da büyüme olasılığını gösteren işletme içi iş birimleri şekil 1 de gösterilmektedir.

Şekil 1: Ulaşımda Rekabet Alanları Haritası

	KARA	DENİZ	HAVA	UZAY
HİZMETLER	*Kiralık turistik ve seyahat amaçlı parklar, finansal kiralama, sigorta acenteliği ve parekende satışlar*	*Kiralık turistik ve seyahat amaçlı yat limanları, finansal kiralama, sigorta acenteliği ve parekende satışlar*	*Kiralık turistik ve seyahat amaçlı hava alanları, finansal kiralama, sigorta acenteliği ve parekende satışlar*	
ÜRÜNLER	*Otomobiller* *Otobüsler* *Kamyonlar* *Lokomotifler* Demiryolu Taşıtları *Motorsikletler*	Botlar Gemiler Yatlar	Özel Yetler Uçaklar Helikopterler	Uydular, Güdümlü Mermiler, Silahlar, Roketler,
PARÇALAR	*Kontroller,* *Araç kullanımları,* *Motorlar,* Dizeller, *Binalar,*	*Dizeller,* Kontroller, Klavuzlar, Buharlı Tribünler, Binalar,	*Jet Motorları,* Kontroller, Klavuzlar, Motorlar, Havaaalanı inşaatları.	*Kontroller,* Klavuzlar, Güç, -Teçhizat. -Binalar.
BÖLÜMLER	Elektrik, Lastik tekerlekler, Yakıtlar	Elektrik Yakıtlar	Elektrik, Lastik tekerlekler, Yakıtlar	Elektrik Yakıtlar

İtalik Yazılar: General Motors Şirketinin Faaliyetlerin Göstermektedir.
Kaynak: William E. Rothschild, How To Gain (and Maintain) Competitive Advantage in Business. Mc Graw-Hill, New York (1984)

Rekabet gücünün kaynağı, örgütsel olduğu kadar bireysel performans kriterleriyle de ilgili olabilmektedir. Rekabet gücünün bireysel kaynakları, yaratıcılık, başarı, motivasyon, azim, güç, güvenilirlik gibi özellik ve niteliklerle ilgilidir. Rekabet gücünün örgütsel kaynakları ise performans veya konumla/mevkiyle ilgilidir. Rekabet gücünün performansla ilgili kaynakları, maliyet avantajı ve ürün farklılaştırmasından dolayı ortaya çıkmaktadır. Maliyet avantajı, geniş dağıtım kanalları ile hammaddelerin düşük maliyetlerinden

veya ölçek büyüklüğünden kaynaklanabilir. Örneğin, tek bir ürün üretilmesi durumunda, bu ürünün piyasa değeri yüksek, kaliteli, güvenilir parasal değeri olan ve düşük maliyetli gibi belirli ve ayırt edici özelliklerini gösteren temel pazarlama stratejileri ve yeni pazar bölümleri ortaya konabilir.

İşletmenin uygulayacağı yeni teknolojiler ile ileri geri iletişim, ürünlerin birbirlerini desteklemelerine bağlı bir rekabet avantajı oluşturabilir.

Rekabet gücü ile ilgili olan durum "şirket hakimiyeti" olarak adlandırabileceğimiz bir durumu yansıtmaktadır. Bir şirketin durumu, etkili (rakiplerin davranışlarını kontrol edebilmede), güçlü (uzun dönemli durumlarda tehlikeye atılmaksızın bağımsız hareket edebilmede), uygun (rakiplerin gücünü analiz etmede), makul (diğerlerinin etkisi altında), zayıf (yetersiz fakat gelişme potansiyeli olan) veya makul olmayabilir (yetersiz ve gelişme potansiyeli bulunmayabilir).

Bir vizyon, bir gücün oluşturulmasını ifade eder. Bu gücün oluşması, işletmenin finansal kaynaklarının artışı gibi lojistik ve teknolojik profil ile yönetim yeteneği ve kapasitesini de içeren çeşitli faktörler tarafından tanımlanır. Yönetim yeteneği, çevreyi gözleme ve problem çözme yeteneği ile diğerleri arasından karar verebilme özelliğidir. Diğer yandan lojistik yetenek, üretim, pazarlama gibi örgütün işlevsel yanıyla ilgili yeteneklerin bir fonksiyonudur. Vizyona dayalı kapasite profili, çok farklı endüstri alanları karşısında uygulanan ikili hamle yeteneği bileşimi ve farklı gruplaşma şekilleri olarak adlandırılan her bir stratejik hamle özelliğini göstermektedir. Bir vizyon, örgütün kapasitesinde uzun süreli ve radikal bir değişim sağlayabilir. Faaliyetlerin sürdürülmesini desteklemede daha etkili niteliklerin birleşimiyle oluşan her bir stratejik dürtüyü hatırlamak gereklidir.

Vizyonun temelini, çok uzun bir senaryo veya mantıklı bir görüş içerisinde tüm özelliklerin birleşimini ve bu değişkenlerin herbirinin nitelikleri tanımlamak oluşturmaktadır.

İyi Bir Vizyon Nasıl Yapılır?

Vizyon, tümüyle bir kantitatif ölçütler seti olarak somutlaştırılmalıdır. Bu nedenle aşağıdaki şartlara uyularak amaçların saptanması ve başarılı bir stratejinin geliştirilmesi gereklidir.

- Gerçekçi, uygulanabilir, basit ve açık olmalıdır.
- Tüm örgütü harekete geçirmeyi sağlamalıdır.
- Tüm bireylerin isteklerini ve amaçlarını yansıtmalıdır.
- Zaman aralığı ve örgütsel katılım açısından hem uzun hemde kısa olmalıdır.

- Zaman ve faaliyet alanı yönünde dikkatleri yoğunlaştırabilmelidir.
- Stratejilere ve amaçlara dönüştürülebilmelidir.
- Tepe yönetim tarafından onaylanmalı ve sık sık açıkça ifade edilmelidir.
- Bir yön anlayışından kaynaklanmalıdır.

Kuramsal olarak ifade edildiğinde uygulama imkanı genellikle zordur. Bununla beraber, teknolojik kapasite ve sermaye temini gibi ölçütler ilk elden tecrübe edilmesini sağlayabilir. Keşfedilen ve açıklanan gelişme alternatiflerinin tam olarak anlaşılıncaya kadar uygulama imkanından hızlı bir şekilde kaçınılması, genellikle daha iyi olduğu düşünülen bir davranıştır.

Kompleks problemlerin anlaşılabilir tercihlere dönüştürülmesi, vizyonun gücünü gösterebilir. Bireylerin isteklerini karşılarken özellikle vizyon, işletmeyi tarihsel ve geleneksel olarak kabul edilebilir bir durumdan tamamen farklı yönlere doğru yöneltecekse sıkıntılı bir problemin oluşmasına neden olabilir.

Bir Vizyon Nasıl Yok Edilebilir?

Vizyonlar, düşüncenin ve uygulamanın farklı aşamalarında yok edilebilir. Düşünceye bağlı olarak, bireylerin çevrelerine ve dış uyarılara ulaşmadaki hareket tarzı bireysel davranışla ilgili olabilir. Bu faktörler aşağıda gösterilmiştir.

- Hata yapma korkusu,
- Belirsizliğe katlanmada yetersiz olmak,
- Yaratıcılıktan ziyade mevcut fikirlerin yargılanmasının tercih edilmesi,
- Plan yapma veya tasarlama yeteneğinin olmayışı,
- Karşılaşılan problemleri saptama ve çözme yetersizliği,
- Bir an önce başarılı olmak için aşırı istekli ve sabırsız olmak,
- Hayal gücünün alanlarını genişletme eksikliği,
- Bir fikir üzerinde yoğunlaşmadaki yetersizlik ile yaratıcılığı kontrol etmedeki eksiklik,
- Kurgu ile gerçekleri ayırmadaki eksiklik.

Örgütlere cevap verecek olan vizyonlar ve ilgili işlevlerin tümü, aynı derecede geniş ve farklı bir faktörler seti olarak ikinci kategoriye girmektedir. Bunlar aşağıda gösterilmiştir.

Temel İnançların Vizyonu Kısıtlaması,

İşletmenin kültürel normlarının, geleneklerinin ve inançlarının geleceğe aktarılmaması ve etkili strateji oluşturmanın geciktirilmesi vizyonu olumsuz

etkileyebilir. Bu değerlerin ve vizyonun gün ışığına çıkartılması için yeniden değerlendirilmesi ve ortaya konması gereklidir.

Stratejik Kararların Başarısız Olması,

Vizyonlar, stratejinin oluşturulmasından sorumlu kilit yöneticilere iyi bir şekilde iletilemediği ve anlatılamadığı zaman başarısız olabilmektedir. Vizyonu anlamayan yöneticiler ve isteksiz personel, vizyonu doğmadan öldürebilmektedir.

Gerçeklik Testinin Yetersiz Olması,

Vizyonlardaki büyük bir belirsizlik, onları spesifik stratejilere dönüştürmede tehlike yaratabilmektedir. Test edilen veri ile vizyonu gerçekleştirmedeki başarısızlık, uygun stratejilere vizyonu dönüştürme sürecinin tümünü sabote edebilir.

Ödüllendirme Mekanizmasının Yetersiz Olması,

Kısa dönem başarıları değerlendiren ve işlevsel başarıları sağlayan ödüllendirme mekanizmaları, vizyonun uygulanmasını imkansız kılabilir. Bunun yerine, mekanizma, söz konusu bireyin vizyona yönelik stratejik programların gerçekleştirilmesindeki uzun vadeli katkılarını dikkate almalıdır.

Düzensiz Uygulama,

İlk önce örgütte ortaya çıkan stratejik süreç sırasında ikinci kademe yönetim, tek başına etkili olacak bir süreci gerçekleştirecek disipline sahip olmayabilir. Etkili ve yeterli bir zaman programı olmadığında sürecin uygulanması gecikebilir.

Stratejik Katılım Eksikliği,

Stratejik tasarım veya vizyon düşüncesindeki geniş katılım devamlı olmasa bile genellikle bir bağımlılık sağlar. Bilinmesi gerekenden fazlasını bilmek herzaman olmayan önemli ve olumlu süreçleri engelleyebilen bir erdem olarak gözükebilir.

Uygun Olmayan Bilgi Sistemleri,

Ortaya konan vizyonun dışındaki işletme tarzında meydana gelen değişime uyum sağlayamayan bir bilgi sistemi felakete neden olabilir. Bu yanlış pazar bölümlemesine veya teknik uzmanlığa neden olan bir bilgi sistemidir.

Geçici İşbirliğinin Ortadan Kalkması,

Kendilerine yaratıcılığı artırma, motivasyon ve bağlılık sağlama görevi

verilenler, sözlerinde durmayabilirler. Onlar tereddüt halinde ve yanlış davranma eğilimindedirler.

Stratejik Devamlılık, Yönetsel Devamsızlık,

Karar vericilerden farklı bireyler tarafından gerçekleştirilen stratejiler ve vizyonlar karar vericilerin beklentilerine cevap vermeyebilir. Bir stratejiyi veya vizyonu meydana getirmeye ve oluşturmaya çalışan bireyler, vizyon veya strateji ile tek bir personel ilişkisi kurmalıdır.

İyi Vizyonları Kim Yapar?

İyi vizyonlar oldukça fazla sayıdadır. Sorun, başlangıcından veya ortaya çıkmasından bu yana istenen nitelikte olup olmadığının ölçülmesi sorunudur. Büyük miktardaki iyi vizyonlarda, tepe yönetimi önemli bir zaman testinden geçirilirken, kararlarını sonradan anlaşılacak bir şekilde sessizce ortaya koyarlardı. Aşağıdaki örnek olaylar, ilk tasarılarındaki terimleri içermeyen ve belirli bir zamlan dilimini kapsamayan stratejik vizyonların saptanmasının doğuracağı süreçleri göstermektedir.

Örnek Olay 1: Hollanda Havaalanı Danışmanlık Şirketi (NACO)

NACO dünyanın en eski havaalanı tasarım ve inşaat işletmelerinden birisidir. Dünyanın en büyük kuruluşu olarak 360'dan fazla havaalanını başarıyla tamamlamış ilk ve şu anda en önemli kuruluşudur. NACO'nun hizmetleri, yolcu ve kargo ulaşım endüstrisinde yönetim ve kapasite geliştirmeyle ilgili hemen hemen herşeyi içermektedir. NACO 1948'lerin başında KLM'nin CEO'su tarafından tasarlanan bir vizyonu ortaya koymuştur. NACO; havaalanlarını, tasarımı, inşaası, yönetimi ve diğer tüm yönleri ile tam bir endüstri olarak kabul eder. Bu nedenle NACO'nun yaratıcılığının bileşiminde, endüstrinin diğer branşlarında faaliyet gösteren 9'un üzerindeki ortağıyla ücret almadan verdiği hizmet yatmaktadır. 1948 yılında KLM, Naturally, Shell, Philips ve diğerleri arasında ortak bir şirketin kurulduğu görüldü. İşletmenin diğer ortaklarınının temel değerlerinden bazıları ile vizyon, uzlaşma imkanı olmayan bir noktaya geldiği için sıkıcı ve hantal bir durum ortaya çıkmıştır. Bu durum işletmenin hayatından yaklaşık 10 yılı almıştır.

Örnek Olay 2: Readers Digest

Readers Digest endüstri analistleri tarafından gezegenler üzerine çalışan en popüler yayıncı olarak değerlendirilir. 15 dilde yayınlanmış 39 yayını ve dünya üzerine yayılmış 28 milyonun üzerindeki tirajı ile aynı pazar dilimindeki veya kategorisindeki diğer aylık magazinleri geçmektedir. Günümüzde tirajının %90'dan fazlasını aboneleri oluşturmaktadır. ABD'de abonelerin yenilenme oranı %69'a ulaşırken, Almanya, İngiltere ve Finlandiya gibi ülkelerde bu oran %70'in üzerindedir. İşletme reklam sayfaları ile makale oranını 40-60 olarak

korumaktadır. Bu şekilde de tirajın sürümü değişmemektedir. Böylece reklamlardaki ani düşmeden, çoğu rakiplerine göre, daha az etkilenmektedir. İşletme, magazin yayınları ve kitap yayınları ile ev eğlencelerini biraraya getirerek aralarında sinerji yaratmaya çalışmaktadır. 1989 yılının Şubat ayında halka açılarak hisse senetlerinin %24'ünü satmıştır.

Bununla beraber Readers Digest'in temeleri, 1922 yılında dindar bir kişi tarafından ortaya konan vizyonun derinliklerinde yatmaktadır. Belirli bir zaman süresine bağlı olmadan üretilen basit bir makale karışımı ile cep büyüklüğündeki aylık olarak verilen bir çift New York bayrağı bu vizyonu göstermektedir. Bu yöntemde, dergiyi geniş bir dinleyiciler kitlesine çekici hale getirebilmek amacıyla, arasıra herbir yayında 31 adet makaleyle beraber (Ayın herbir günü için bir tane olmak üzere) tek bir makale karışım şeklinde ortaya konur. Bunların çoğu her ay yazarları tarafından dikkatli bir şekilde incelenen 500 yayından toplanan makalelerinin kısaltılmış çevirilerinden oluşmaktadır.

Örnek Olay 3: Japon Elektronik Endüstrisi

Çoğumuzun bildiği gibi Japon Elektronik Endüstrisinin elektronik ürünlerinin, ekipmanlarının ve elemanlarının geniş bir alanda üretilmesiyle dünya lideri olarak başarılı bir şekilde ortaya çıkması 1970'lerin sonunda ve 1980'lerde olmuştur. Endüstrinin verimi bu dönemde şaşılacak bir şekilde gelişme göstermiştir. Endüstrinin teknolojik önderliği, aynı zamanda Avrupa'daki ve ABD'deki geleneksel imalat merkezlerindeki rekabete de neden olmuştur. Şu anda boyut ve çeşitlilik olarak gemi yapımı ve otomotiv sektörleri, geleneksel Japon endüstrilerinin en gelişmiş olanlarıdır.

Gelişmiş mikroelektronik teknolojisindeki Japon endüstrisinin dikkate değer liderliği, 1974 yılında Japon Endüstriyel Planlama Kurulu tarafından uzun vadeli vizyon tasarılarında yer alan robotlarla gerçekleşmiştir. Vizyon, gerçekte elektronik endüstrisini, gelecekteki tüm üretim yapısını geliştirecek bir anahtar sektör olarak planlamıştır. Bu vizyon, gelişmiş elektronik teknolojileri tasarlayan Japon endüstriyel sisteminde yeniliği sağlayacak çabaları düzenleyen bir plandır. Elektronik teknolojisinin ulusal önceliklerini üst düzeylere getirerek hızlı kalkınmayı, enerji, işgücü ve yer tasarrufunu sağlamsı düşünülmüştür. Kısmen projelendirilen bilgi yoğun endüstriyel kompleks olan elektronik endüstrisi, kapsamlı ve tutarlı bir orta ve uzun vadeli programla geliştirilen kilit sektör olması nedeniyle, günümüzde Japonya dünya elektronik endüstrisinin kalbi olma yolundadır.

Bunun yanısıra, verilen işletme örneklerinden de görüleceği gibi, çağdaş vizyonlarda önemli politik alanlardan uzak durmaya önem verilmelidir. Bir örnek de Gorbaçov tarafından ifade edilen ve motivasyon, inisiyatif, risk alma, kendine güven ve piyasayı kavrama gibi onun tipik girişimcilik

özellikleriyle desteklenen Sovyetler Birliği'dir. Burada ilginç olan, gerçek hayattan uzak olan bu vizyonun, belirli faktörlerin etkisiyle bozulmuş ve sonunda uygulamanın başarısızlıkla sonuçlanmış olmasıdır. Bununla beraber aşağıdaki stratejiler uygun olmaktadır.

- Endüstrilerin ve endüstriyel sektörlerin etkili bir şekilde yeniden yapılandırılması yoluyla *kapasitesinin geliştirilmesi*,

- *Katılımcı yönetim*, problemlerle karşılaşmadan karşılıklı güvene, görüşmeye ve tartışmaya açık olarak işletme içindeki gerginliğin azaltılmasını sağlar.

- *Stratejik ittifak veya global düzeyde karşılıklı bir dayanışma*, mantıklı bir savunma prensibi, politik işbirliği ve çok yanlı ticaretten geçmektedir.

- Teşvik edilmeyen cumhuriyetlerin *mahrum edilmesiyle*, mahrum edilen veya küçük ölçekli bir ülke daha iyi yönetilebilir.

- *Kültürel uyum*, ülkede ekonomik ve politik katılımın temelini veya *demokratik* sosyalizmin başlangıcını oluşturmaktadır.

ÖZET VE SONUÇ

Vizyon bir örgütün veya bireyin geleceğine benzer bir kavram olarak tanımlanabilir. Bu kavramın gerçekleşmesi için belirli koşullar ve geniş bir zaman ufku içerisinde büyük amaçların yaratılması gereklidir. Vizyonlar, çevresel değişimlere cevap vermede, işletme kültüründeki değişimlerin tutunmasını sağlamaya çalışmada ve örgütün kaderini tayin etmede gerekli olmaktadır. Vizyonlar, genellikle girişimci liderler tarafından geliştirilirler. Vizyonlar aynı zamanda rekabet yeteneği ve rekabet gücü kaynağı ile rekabet davranışının alanlarına veya nüfus bölgesine dayanarak ifade edilirler. Vizyon eğer temel değerler ile çatışıyor ise, yok olabileceği açıklanan ifadelerden ilkidir. Vizyon aynı zamanda yönetim değişikleri, iletişim zayıflığı, uygulamanın değişken olması, rasyonel olmamam, uygulama eksikliği, kararlardaki eksiklik gibi nedenlerle, zorluklarla karşılaşabilir. Çok sayıdaki iyi vizyon, Readers Digest, NACO ve hatta Sovyetler Birliği'nin Gorbaçov vizyonuna ilişkin örnek olaylarda ve geçmişte yapılmış güzel örneklerde görülmektedir.

KAYNAKÇA

J. Kotter, **A Force for Change: How Leadership Differs From Management,** The Free Press, London (1990).

A. Rowe, R. Mason, K. Dickel and N. Snijder, **Stratejik Management, A Methodolojical Approach,** Addison, New York (1986).

J. Kotter, "What Leaders Really Do?", **Harvard Business Review** (May-June 1990).

K. Kingsland, **The Whole Personality (Unpublished Manuscript, 1985), Qurted in R. Lessem, Global Management Principles,** Prentice Hall, New York (1989).

B. Tregoe, **W Zimmerman, R. Smith and P. Tobai, Vision in Action: Putting a Winning Strategy to Work,** Simon and Schuster, New York 1989.

R. Allio, **The Practical Strategist,** Ballinger, Cambridge (1988).

M. Porter, **Competetive Strategy,** Free Press, London (1980).

G. Greenly, **Strategic Management,** Prentiice Hall, New York (1989).

H. Ansoff, **Strategic Management,** Macmillan, London (1980)

R. R. Angear and J. Dewhurst, **How To Buy a Company,** Directors Books,

B. J. Bird, **Entrepreneurila Behaviour,** Scott Foresman & Co, Glenview (1989).

Tregoe et al, op. cit

The Economist, 20 October (1980).

G. Gregory, **Japanese Electroncs Technology,** John Wiley, Chichester (1986).

Gorbacov's Management Style, World Executive Digest (November 1990).