STRATEJİ

Strategy



Çeşitli ipuçları ve tekniklerle strateji formüle etme ve geliştirmeye yalın ve anlaşılır bir giriş

Neil Russell-Jones

Seri hakkında ne dediler:

"Yönetim Cep Kitapları serisinden çok etkilendim. Yönetim konusuna yeni başlayan biri olarak, kitapları çok iyi hazırlanmış, yalın ve çok güvenilir buldum."

"Şu anda çok sayıda Yönetim Cep Kitabı'na sahibim ve hiçbirinde hayal kırıklığına uğramadım. Küçük bir kitaba çok fazla bilgi sığdırılmış. Yalın ve anlaşılır şekilde yazılmış."

"Bu 'altın külçeleri' sadece satış ekiplerimle değil, aynı zamanda yönetim ekibindeki danışmanlarımla da kullanıyorum. Bunları paha biçilmez buluyorum. Sindirimi kolay bir formatta ve yeterli miktarda iyi ve güncel bilgi içeriyorlar."

STRATEJİ

Strategy

First published as the Strategy Pocketbook by Neil Russell-Jones (c) Neil Russell-Jones 2005.
Turkish translation published by arrangement with Management Pocketbooks Ltd.



The contents of this electronic book (text and graphics) are protected by international copyright law. All rights reserved. The copying, reproduction, duplication, storage in a retrieval system, distribution (including by email, fax or other electronic means), publication, modification or transmission of the book are STRICTLY PROHIBITED unless otherwise agreed in writing between the purchaser/licensee and Management Pocketbooks.

Depending on the terms of your purchase/licence, you may be entitled to print parts of this electronic book for your personal use only. Multiple printing/photocopying is STRICTLY PROHIBITED unless otherwise agreed in writing between the purchaser and Management Pocketbooks.

If you are in any doubt about the permitted use of this electronic book, or believe that it has come into your possession by means that contravene this copyright notice, please contact us.

TELİF HAKKI UYARISI: LÜTFEN OKUYUNUZ.

Bu elektronik kitabın içeriği (metin ve grafikler) uluslararası telif hakkı yasası ile korunmaktadır. Tüm hakları saklıdır.

Alıcı/lisans sahibi ile Management Pocketbooks arasında aksi yazılı olarak kararlaştırılmadıkça, kitabın kopyalanması, çoğaltılması, bir erişim sisteminde saklanması, dağıtılması (e-posta, faks veya diğer elektronik araçlar dahil), yayınlanması, değiştirilmesi veya iletilmesi KESİNLİKLE YASAKTIR.

Satın alma/lisans koşullarınıza bağlı olarak, bu elektronik kitabın bazı bölümlerini kendi kullanımınız için yazdırma hakkınız olabilir. Alıcı ile Management Pocketbooks arasında aksi yazılı olarak kararlaştırılmadıkça birden fazla baskı/fotokopi KESİNLİKLE YASAKTIR.

Bu elektronik kitabın izin verilen kullanımı hakkında herhangi bir şüpheniz varsa veya bu telif hakkı bildirimine aykırı yollarla elinize geçtiğini düşünüyorsanız, lütfen bizimle iletişime geçin.

MANAGEMENT POCKETBOOKS

Wild's Yard, The Dean,
Alresford, Hampshire
SO24 9BQ UK

Tel: +44 (0)1962 735573
Fax: +44 (0)1962 733637
sales@pocketbook.co.uk
www.pocketbook.co.uk

SOCAR

Turkish translation published by arrangement with Management Pocketbooks Ltd.

İÇİNDEKİLER



GİRİŞ 5
Temel becerilerin geliştirilmesi, strateji terimleri, stratejinin tanımlanması, kurumsal stratejiler, bir özet



STRATEJİNİN BİLEŞENLERİ 17
Başlıca unsurlar, ana hedefler, vizyon ve misyon, değerlendirmeler, sorular, iç, kurumsal, dış, stratejiye ulaşma, gelişim modelleri, stratejik 'sürüklenme' gibi belirleyici etkenler



PAYDAŞLAR 35
Paydaşlar neden dikkate alınmalı, paydaş girdisi, katma değer modeli, başlıca paydaş grupları, ölçüm, aşamalar



STRATEJİ GELİŞTİRMENİN ADIMLARI 45
Analiz kavramları, geliştirme süreci, kendinizi tanıyın: Hedefler, pazarlar, düşmanınızı tanıyın: Sun Tzu matrisi, rakipler, geliştirme stratejileri, Boşluk analizi, çıkarımlar, detaylar, işlevsel politika oluşturma, yapı, Yapın!



STRATEJİ GELİŞTİRMEDE YARDIMCI ARAÇLAR 79
Analiz kolaylaştırıcıları, grid analizi, güçlü yanlar, geliştirmesi gereken yanlar , dış faktörlerin analizi, Porter'ın beş gücü, Ansoff'un beş türbülans seviyesi, senaryo analizi ve planlama, Boston matrisi, temel yetkinlikler analizi, trend analizi, iş etki analizi



İPUÇLARI 101
Risk analizi, CSF'ler, tuzaklar, başarı esasları, vb.

OKUMA ÖNERİLERİ 108


yön



GİRİŞ

STRATEJİ: TEMEL BECERİLERİN GELİŞTİRİLMESİ



"...Strateji... genellikle niceliksel
atılım, analitik darbe, pazar payı rakamları, öğrenme eğrisi,
teori, işi 4, 9 veya 24 kutulu bir matriste konumlandırma... ve bunların
hepsini bir bilgisayara yükleme ile eş anlamlı hale geldi."

Peters ve Waterman,
"In Search of Excellence"
kitabından alınmıştır.

Bu kitap strateji hakkındadır. Ancak sizi bir strateji uzmanı yapmayacağı gibi stratejik bir 'guru' olmanızı da sağlamayacaktır. Yine de bir stratejinin temel bileşenlerini, strateji belirleme ve geliştirmeye nasıl yaklaşacağınızı ve kullanılabilecek bazı stratejik araçları anlayabilmeniz için stratejinin temellerini açıklayacaktır.

Ayrıca bu kitap size şu konularda yardımcı olacaktır:

- Strateji 'uzmanlarının' neler söyleyebildiğini anlayabilmenize
- Başkalarının söylediklerine karşı çıkabilmenize

GİRİŞ

STRATEJİ: TEMEL BECERİLERİN GELİŞTİRİLMESİ

Bu kitabı;
iş dünyasındaki belki de şimdiye kadar olduğundan daha resmi bir strateji geliştirmesi gereken kişiler; stratejiye kısmen veya dolaylı olarak dahil olan çalışanlar; üzerine inşa edebileceği bir çerçeve olarak hizmet edecek genel bir bakış isteyen öğrenciler ve kuruluştaki paydaşlar faydalı bulacaktır.

Strateji hakkında çok şey yazılmıştır. Bunların bazıları muğlak, bazıları ise çok karmaşıktır. Bu kitap bunların üstesinden gelmeyi amaçlıyor. Kitapta bazı temel stratejik terimler ele alınıyor, rekabet stratejisi ile kurumsal strateji arasındaki fark açıklanıyor (bazı şaşırtıcı üst düzey yönetici seviyelerinde kafa karışıklığının ana nedeni) ve strateji geliştirmeye yönelik basit bir yaklaşım ortaya konuluyor.





BAZI STRATEJİ TERİMLERİ

Vizyon	Kurumu yönlendiren uzun vadeli fikir
Misyon	Stratejinin özü
Paydaşlar	Bir stratejinin başarısında çıkarı olan kuruluşlar ve kişiler
Kritik Başarı Faktörleri (KBF'ler)	Başarı için gerekli olan şeyler
Kurumsal strateji	Bir bütün olarak kuruluşun uzun vadeli hedefleri
Rekabet stratejisi	Belirli pazarlar ve teklifler için uzun vadeli hedefler
Segment	Bir pazarın alt kümesi
Müşteri Değer Önermesi (MDÖ)	Belirlenen her bir pazar veya segment için teklif
Rekabet üstünlüğü	Sizi rakiplerinizden ayıran şey

STRATEJİ NEDİR?



Stratejinin sözlük anlamı şöyle: "Generallik veya bir seferi yürütme veya bir orduyu manevra yaptırma sanatı; genel olarak kurnazlık veya incelik". Kelime Yunanca stratēgos (general), stratos (ordu) ve agein (yönetmek) ifadelerinden türetilmiştir. **Chambers Sözlüğü**

Önde gelen "iş guruları" stratejiyi şöyle tanımlıyor:

"Stratejik düşüncenin özü, sürdürülebilir bir rekabet avantajı yaratmaktır."
Porter,
The Economist, 1987.

"(İş) stratejisi... bir işletmenin finansal hedeflerine ulaşmak amacıyla gelecekte hangi müşteri gruplarına ve hangi rekabete karşı hizmet vermeyi amaçladığını belirlemek için bilinçli olarak alınan önemli kararlarla ilgilenir."
Mathur ve Kenyon,
"Creating Value" kitabından alınmıştır.

"Strateji... bir şirketi mevcut pazarlarda en iyi şekilde konumlandırmak için yeterli değildir. Asıl zorluk... yarının pazarlarının nerede olacağına dair büyük bir öngörü geliştirmektir."
Hamel ve Prahalad,
1996 tarihli "Competing for the Future" kitabından alınmıştır.

STRATEJİ NEDİR?

TANIM

Basitçe bir strateji:

Strateji değer üretmeye devam etmenizi sağlayacak bir dizi benzersiz ve tekrarlanamaz yetkinliğin ve müşteri değer önermesinin geliştirilmesidir.

Bu durumda 'yetkinlikler', kuruluşunuzun işini yürütmek için yaptığı şeyler anlamına gelir. İnsanların, sistemlerin, yapı ve becerilerin, kültürün, dağıtım ve operasyonların vb. bir karışımıdır.

Yetkinlikler yeniden üretilebilirse, rakipleriniz tarafından kopyalanacak ve rekabet gücünüzü kaybedeceksiniz.

Bu nedenle strateji, hangi pazarlarda yer alacağınızı tanımlayan ve rekabet üstünlüğünüzü kazanmanızı ve sürdürmenizi, yani müşterileri rakipleriniz yerine sizden alışveriş yapmaya ikna etmenizi sağlamak için ihtiyaç duyacağınız kurumsal yetkinlikleri (ve bunları geliştirmek için ne gibi adımlar atmanız gerektiğini) ortaya koyan bir ifadedir.

STRATEJİ NEDİR?

ODAK NOKTASI

Kuruluşlar farklı nedenlerle var olurlar ve onları var eden nedenler kültürlerini nasıl çalıştıklarını (bazen "ethos" olarak adlandırılır) vb. yönlendirir.

Vizyonunu;

- dünyadaki yoksulluğu sona erdirmek
- cüzzamın kökünü kazımak
- dünyadaki açlığı gidermek

gibi değerli idealler olarak belirleyen kuruluşlar amaçları, diğerlerinin yanı sıra, sermaye getirisi elde etmek olan ticari kuruluşlardan çok daha farklı yaklaşımlara, paydaşlara ve önlemlere sahip olacaktır.

Çok ortaklı bir kuruluş (örneğin bir gayrimenkul yatırım ortaklığı ya da yapı kooperatifi da (teorik olarak) aynı zamanda sahibi olan üyelerine karşı sorumlu olan ticari bir bankadan ya da borsada işlem gören büyük bir perakendeciden farklı olacaktır. Buna rağmen, her biri bir vizyona sahip olacaktır (olmalıdır) ve bu nedenle bir stratejiye sahip olmalıdır, çünkü strateji, vizyona ulaşma aracıdır. Farklılıklara neden olan, farklı yönlere yapılan vurgu ve paydaşlarla olan ilişkilerdir.

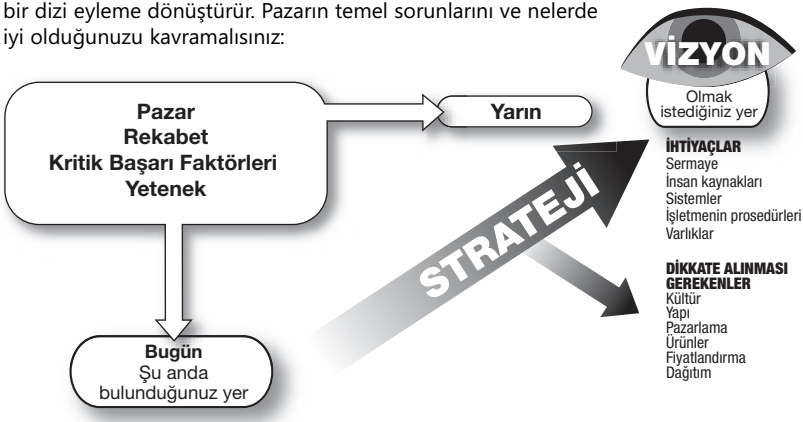
KURUMSAL STRATEJİ NE İŞE YARAR?

Strateji, vizyonu alır, onu bir çerçeve haline getirir ve bir dizi eyleme, yani vizyona ulaşmak (ya da en azından bunu denemek) için atılacak adımlara dönüştürür (*bkz.* Aşağıdaki şema). Ticari bir kuruluş için bu, değer (öz sermaye) yaratma ve ardından sürdürme/artırma etrafında dönecektir. Bu amaçla strateji:

- Uzun vadeli hedefler belirler
- Eylemleri yönlendirir
- Kaynak tahsisi önceliklerini belirler
- Kuruluşun yetkinlik alanını tanımlar
- Aşağıdakiler aracılığıyla temel yetkinliklerin gelişimine kılavuz olur:
  - rekabet stratejisi
  - işlevsel politikalar
- Kavraması basittir
- Mücbir sebeplere yanıt verebilecek kadar esnektir, ancak değişiklikler tanımlanmalı, tartışılmalı ve kesinlikle kabul edilmelidir; sürüklenmemelidir
- Sürdürülebilirdir

KURUMSAL STRATEJİ NE İŞE YARAR?

Vizyon ile bugün arasındaki boşluk analizini, oraya ulaşmak için bir dizi eyleme dönüştürür. Pazarın temel sorunlarını ve nelerde iyi olduğunuzu kavramalısınız:



KURUMSAL ZAMAN UFKU

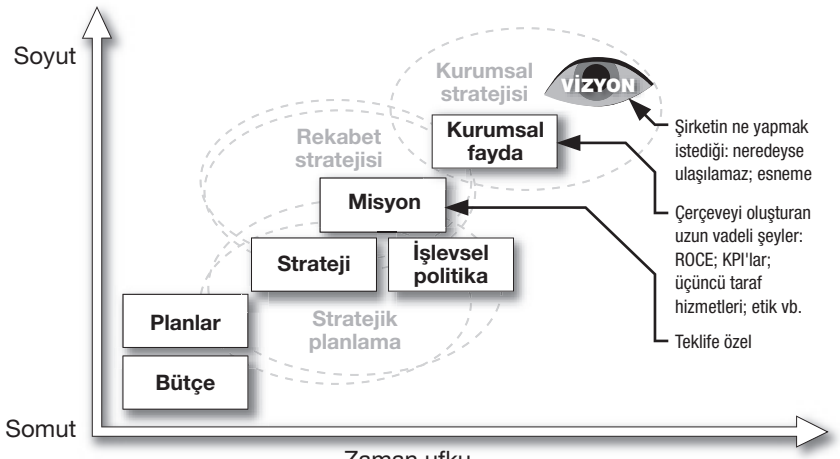
Sonraki sayfadaki diyagram, stratejinin her bir bileşeniyle ilgili farklı zaman ufuklarını göstermektedir. En üstte yer alan ve en soyut olan vizyon, çok uzun vadelidir ve kuruluşun genel anlamda nasıl çalıştığını düzenleyen kurumsal kurallar tarafından desteklenir, örneğin:

- Gerekli olan sermaye getiri oranı (ROCE)
- Temel Performans Göstergeleri (KPI'lar veya ölçümler)
- Etik hususlar, vb.

Bunlar zaman içinde çok fazla veya radikal şekilde değişmez ancak daha uzun vadeli gereksinimlere yanıt verir.

Misyon daha somut ve daha kısa sürelidir (3-5 yıl), **strateji** ve **işlevsel politikaların** detayları ile desteklenir. Bunlar da kısa vadeli (1-3 yıl) ve çok somut olma eğiliminde olan **planlar** (şu anda gerçekleştirilecek faaliyetler) ve **bütçeler** (bu faaliyetleri gerçekleştirmek için gereken paraya ve elde edecekleri gelirlere bakarak) tarafından desteklenir.

KURUMSAL ZAMAN UFKU



STRATEJİ: ÖZET



Genel olarak:

- Strateji kasıtlıdır, tesadüfi değildir
- İleriye dönüktür, geçmişi yönetemezsiniz
- Paydaş memnuniyeti ile ilgilidir
- Her şeyi kucaklar
- Strateji, 'tüm kurum'la değil 'bir bütün olarak kurum'la ilgilenir
- Vizyonun, mümkün olduğu ölçüde, anlaşılabilecek bir şekilde ifade edilmesidir
- Ölçülebilen hedefler belirler

Sadece bir **kurumsal strateji** olabilir, ancak kuruluşu oluşturan parçalara bağlı olarak birkaç **rekabet stratejisi** olabilir ve genellikle de vardır.



STRATEJİNİN BİLEŞENLERİ

TEMEL UNSURLAR



Bu bölümde stratejinin temel bileşenleri incelenecektir.



Kurumsal strateji ile rekabet stratejisi arasındaki fark, stratejiyi çevreleyen kafa karışıklığının büyük bir kısmının nereden kaynaklandığı ve her birinin ana nedenleri ele alınacaktır.



Stratejinin nasıl şekilleneceğini etkileyip yönlendiren faktörlere ve stratejiye kimlerin girdileri olduğuna bakılacaktır.



Başlıca paydaş grupları ele alınacak ve bunları anlamanın ve temel stratejik hedeflerle ilgili olarak her bir grup için önlemler almanın neden gerekli olduğu üzerinde durulacaktır.

STRATEJİNİN BİLEŞENLERİ

TEMEL STRATEJİK HEDEFLER



Ticari bir kuruluş için **temel amaç**, sermayenin maliyetinden daha yüksek bir sermaye getirisi elde etmektir. Böylece bu sermayeyi kullanmaya devam edebilir ve gerekirse vizyonunu karşılamak için daha fazla sermaye artırma hakkına sahip olabilir. Diğer tüm hedefler bu temel hedefi destekleyen araçsal hedeflerdir.

Dolayısıyla **kurumsal strateji***, genellikle parasal veya finansal terimlerle ifade edilen, kuruluşun değerini yönetmekle ilgilidir. Bu nedenle bunu finansal değer olarak adlandırmak faydalı olacaktır.

Rekabet stratejisi*, Müşteri Değer Önermesi (MDÖ) olarak tanımlanmış bir pazara referansla bir araya getirildiğinde, çıktılarla (ürünler/hizmetler) ticari değer için pazara sunulmasını sağlayan girdilerin (hammaddeler, varlıklar, insanlar, teknoloji, finans, dağıtım) toplanmasıyla ilgilidir.

Destek stratejileri aslında rekabet stratejisinin (veya stratejilerinin) bileşenleridir ve genellikle İK, BT, Finans vb. gibi belirli bir kurumsal işleve atıfta bulundukları için bunlara **işlevsel politikalar** olarak bakmak daha yararlıdır.

* Not: Bu ikisi arasındaki farka dikkat edin!

STRATEJİNİN BİLEŞENLERİ



KURUMSAL VE REKABETÇİ STRATEJİ KARŞILAŞTIRMASI

Aşağıda görüleceği üzere bu iki tür stratejide önemli farklar bulunuyor.

	Kurumsal Strateji	**Rekabet Stratejisi**
Baskın ifade	Vizyon	Misyon
Seviye	• Üst en geniş görünümdür • Dışarı, yukarı, aşağı ve karşıya bakar • Genel hedefler belirler	• Yönetim seviyesidir • Pazarlara odaklanır • Özel hedefler belirler
Kaynaklar	• Öncelikleri belirler	• Kaynaklar tahsis edilir
Odak noktalar	• Finansal göstergeler	• Ticari göstergeler
Ürünler	• Genel anlamda ürünlerle ilgilidir • İşletmenin genel markasına hitap eder	• Ürünler stratejinin merkezindedir • Çeşitli özel ürün markalarına hitap eder

Çoğu düşünce ve analiz, **rekabet** stratejisine odaklanır çünkü bu **kurumsal** stratejidir. İşlevsel politikalar bunları destekler.

STRATEJİNİN BİLEŞENLERİ

VİZYON İLE MİSYONUN KARŞILAŞTIRILMASI



Bu terimler genellikle amaç ve hedef gibi diğer terimlerle birlikte gelişigüzel ve kafa karıştırıcı şekilde kullanılırlar. Sonuç olarak, kuruluşlar için rehber ve çerçeve görevi görmezler ve genellikle basmakalıp, yararsız ve genel ifadeler olarak kalırlar.

İşleri netleştirmek için ayrı ve farklı anlamlar benimsemek daha iyidir:

Vizyon *(çok az kuruluş buna gerçekten sahiptir)*

- Amaç birliği sağlaması ve ilham vermesi gereken, başlangıçta neredeyse ölçülemeyen bir fikirdir.
- Derli toplu olmalıdır. Örneğin "Mars'a ayak basmak" (NASA); "Her masaya bir bilgisayar koymak" (Microsoft); "Kalite, hizmet, temizlik ve değer" (McDonald's); "Dünyanın herhangi bir yerinde içecek satın alma isteği uyandırmak" (Coca-Cola).
- Pazarlardan veya hedeflerden bahsetmez ve kalıcıdır, yani dünyada yıkıcı bir değişiklik olmadıkça değişmez.

VİZYON İLE MİSYONUN KARŞILAŞTIRILMASI



Misyon

Kuruluş veya bir hizmet teklifi ile ilgilidir; vizyonun kapsamında örneğin yol boyunca atılan bir adım yer alır. Pazar odaklıdır ve üst düzey amaç ve hedefler içerir.

Gaye (Amaçlar)

Paydaşlarınızı/müşterilerinizi memnun etmek ve kurumsal gereksinimlerinizi karşılamak için doğru şekilde gerçekleştirmeniz gereken amaçlardır. Hedeflerinize ulaştığınızda (stratejik olarak konuşursak) ne zaman vardığınızı bilirsiniz. Ayırt edilebilmeleri gerekir.

Hedefler

Hedefler, amaçlarla ilişkili olarak ilerlemenizi ölçtüğünüz ve kurumsal davranışı yönlendiren araçlardır. Hedefler, çaba birliğini sağlamak için organizasyonda aşağıya indirilebilmelidir.

STRATEJİNİN BİLEŞENLERİ

STRATEJİK HUSUSLAR

Bir **kurumsal strateji** şu hususları dikkate almalıdır:

- Faaliyet segmentasyonu
- Kurumsal düzeyde markalaşma
- Sermaye stratejisi
- Dikey entegrasyon (örneğin tedarikçi/distribütör anlaşması)
- Grup İK politikaları
- Kurumsal konumlandırma
- Kurumsal felsefe
- Yetkilendirilmiş özerklik
- "Portföy yönetimi" (iç)
- Yatay işbirliği (tüm organizasyon)

Ancak rekabet stratejisi farklı konuları ele alır.



STRATEJİNİN BİLEŞENLERİ

STRATEJİK SORULAR

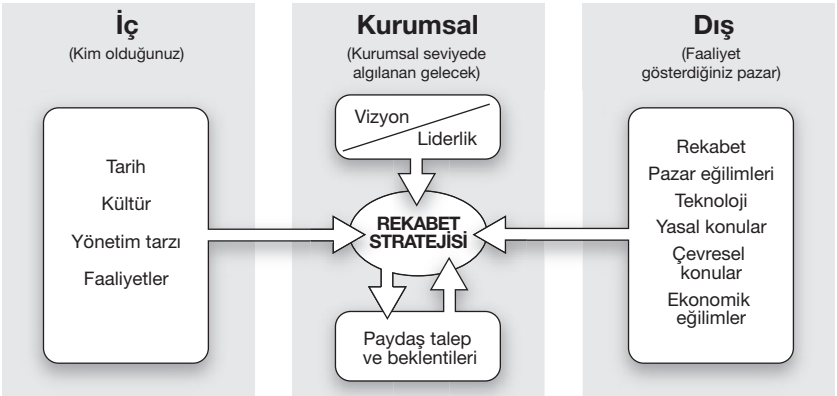


Rekabet stratejisinin yanıtlaması gereken bazı temel sorular vardır:

- Pazar ne istiyor?
- Biz ne sunacağız?
- Nasıl sunacağız?
- Başarılı olmak için hangi konuda mükemmelleşmeliyiz?
- Rakipler buna nasıl yanıt verecek?
- Gelir elde edebilecek miyiz?
- Dikkate alınacak iç etmenler neler?
- Neleri değiştirmemiz gerekiyor?
- Paydaşlarımızı memnun edebilecek miyiz?
- Riskler nelerdir ve bunları nasıl yönetmeliyiz?

REKABET STRATEJİSİNE YÖN VEREN FAKTÖRLER

Bir rekabet stratejisini etkileyen üç grup faktör vardır:





REKABET STRATEJİSİNE YÖN VEREN FAKTÖRLER

İÇ

Aşağıdaki faktörler kuruluşu ve nasıl işlediğini şekillendirir:

- Daha önce ne yaptığınız; faaliyet gösterdiğiniz ürünler ve pazar
- Mevcut müşterileriniz ve kaybettikleriniz
- Kuruluşun geçmişi ve bulunduğu noktaya gelmesini sağlayan yol
- Kültür; bir başka deyişle işlerin nasıl yapıldığı, yazılı olmayan ve örtük çalışma veya davranış biçimleri
- Pazar algısı, yani müşterilerinizin ve rakiplerinizin hakkınızda düşündükleri
- Miras alınan varlıklar; eski sistemler, insanlar, süreçler, tedarikçi ilişkileri, paydaşlar, yönetim tarzı, yapı ve altyapı

Bu faktörlerden birkaçına aykırı bir strateji yürütme girişimi, kuruluş bunu karşılayacak şekilde değişmediği sürece başarısızlığa mahkûmdur.

STRATEJİNİN BİLEŞENLERİ



REKABET STRATEJİSİNE YÖN VEREN FAKTÖRLER

KURUMSAL

Yöneticinin algıladığı şekliyle gelecek:

- İlgili **vizyon**; kurumu yönlendiren şey
- **Liderliğin** stili ve etkinliği: Kuruluşu diktatörce mi yönetiyor yoksa uyumlu ve fikirlere açık mı? Ya da yenilikçi mi ve bu nedenle ''kökten temizlik'' mi yapıyor?
- Kuruma yön veren **paydaş talepleri**: Personel; yönetim; hissedarlar; yönetim kurulu; yerel topluluklar; hükümetler; baskı grupları; sendikalar; bir kooperatif veya ortaklığın üyelerinin çeşitli talepleri ve hatta bazen çelişkili talepleri
- Kuruluşun **felsefesi**: Bir holding olup olmadığı (Hanson; BET); oldukça satın almacı olup olmadığı (GE, KKR); tek bir şeye bağlı kalıp kalmadığı (Southwest Airlines, McDonald's); yatay, dikey olarak ileriye veya geriye doğru ya da her ikisini birden entegre edip etmediği
- Göreceli **marka gücü**: Örneğin Nestlé, Nestlé şemsiyesi altında Maggi veya Kit-Kat gibi çok güçlü ürün markalarından oluşan bir portföye sahipken, genellikle Ford araç isimleri, Ford adını da içinde barındırır: Ford Ka veya Ford Capri (ancak ayrı olarak markalanan Jaguar değil)



REKABET STRATEJİSİNE YÖN VEREN FAKTÖRLER

DIŞ

Kuruluşlar bağımsız adalar değildir ve geliştirilecek strateji genel trendler kadar dış oyuncuları ve onların nasıl tepki vereceğini de dikkate almalıdır.

- **Değişen pazar talepleri** – Bu taleplerin farkına varılmalı ve bir yanıt geliştirilmelidir.
- **Rekabetçi eylemler ve tepkiler** – Rakipler ne yapıyor ve ayrıca sizin yapabileceklerinize nasıl tepki verecekler? Fiyatlarınızı düşürürseniz, büyük bir rakibiniz kendi fiyatlarını düşürerek karşılık verebilir ve mali açıdan sizden daha rahat olduğu için sizi iş yapamaz hale getirebilir.

STRATEJİNİN BİLEŞENLERİ



REKABET STRATEJİSİNE YÖN VEREN FAKTÖRLER

DIŞ

- **Yasal konular** – Yapabileceklerinizi ve yapamayacaklarınızı etkileyecek konular: örneğin mali işlerde uyum, sağlık ve güvenlik
- **Çevresel eğilimler** – Yasal bir zorunluluk olmasa bile yapabileceğiniz değişiklikleri zorlayacaktır (örneğin BP'nin algılanan daha büyük bir çevre bilincini yansıtmak için logosunu ve rengini yeşile çevirmesi)
- **Ekonomik ve demografik eğilimler** – Örneğin harcanabilir gelirdeki değişiklikler, değişen yaş profilleri, tek ebeveynli ailelere yönelik artan eğilim, bazı pazarlarda özel emeklilik maaşlarındaki artış
- **Teknolojik eğilimler** – İnternet, daha hızlı gelişme ve dolayısıyla teknolojik eskime, işlemlerin bölgesel/küresel merkezlerde merkezileşmesi ve bunun sonucunda maliyetlerin düşmesi ve hizmetlerin artması

STRATEJİYE ULAŞMAK



Stratejiye ulaşmak her zaman mümkün olmayabilir veya sadece kısmen başarılı olabilirsiniz. Çünkü birçok faktör buna karşı işlemektedir.

- Piyasalar değişebilir (talep, yasal düzenlemeler)
- Uygulama çok uzun sürebilir
- Rakipler oyun planlarını değiştirebilir
- Yeni teknoloji eski operasyonları demode hale getirebilir

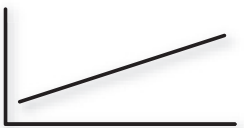
Bu faktörler stratejiyi rotasından saptırır; bu, stratejik sapma olarak bilinir.

Buna ek olarak, aşağıdaki diyagramda gösterildiği gibi, **stratejinin gerçeğ**e dönüştüğü birkaç farklı yol (bazıları diğerlerinden daha başarılı) vardır.

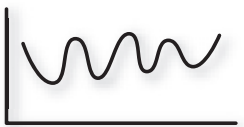
STRATEJİK GELİŞİM MODELLERİ

Stratejinin çeşitli faktörlere bağlı olarak geliştiği çeşitli yollar vardır:

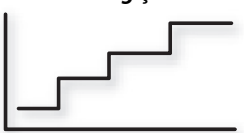
Düz çizgi sürekliliği



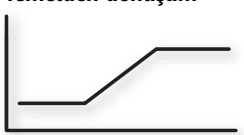
Eşgüdümsel



Kademeli değişim



Temelden dönüşüm



STRATEJİK SAPMA



Stratejiyi değerlendirirken yorumcular sıklıkla bunun kasıtlı bir yönetim eylemi olduğunu ima ederler. Gerçekte bu durum çok nadiren %100 böyledir. Tipik olarak "arzulanan" strateji ile gerçekte "hayata geçirilen" strateji arasında fark vardır.

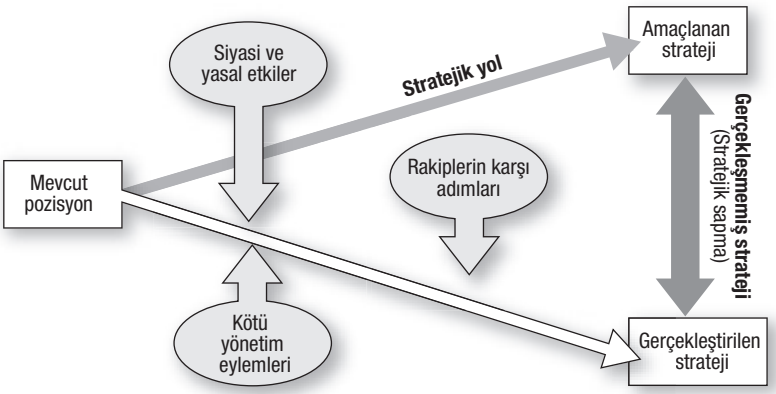
Bunun nedeni elbette bir stratejinin büyük ölçüde varsayımlara dayalı (sağlam analizler ve net sonuçlarla desteklenen) bir noktaya ulaşmaya yönelik **teorik** ve uzun vadeli bir plan olmasıdır.

Ancak gerçek dünyada rakipler, müşteriler ve diğer kuruluşlar (örneğin hükümetler) davranışlarla ilgili tahminlerinize uymama eğilimindedir. **Sonuç olarak**, buna karşılık olarak yapılan eylemler ve ortaya çıkan etkiler, gerçekleşen stratejinin arzu edilenden farklı olmasına neden olur.

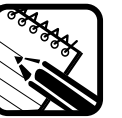
Buna ek olarak, stratejinin tam veya düzgün şekilde uygulanamaması da farklılıkların ortaya çıkmasına, yani stratejinin "**sapmasına**" neden olacaktır. Aşağıdaki tablo bunu göstermektedir.

STRATEJİK SAPMA

Stratejik sapma, faktörlerin bir araya gelerek bir kuruluşun amaçlanan stratejik konumuna ulaşmasını engellediği durumlarda ortaya çıkar.



NOTLAR





PAYDAŞLAR



PAYDAŞLARI NEDEN GÖZ ÖNÜNDE BULUNDURMALIYIZ?

Özünde strateji, paydaşlar tarafından bilinçli olarak kabul edilen (aksi takdirde desteklemeyecekleri) bir vizyona giden yolun ifade edilmesidir. Paydaşlar aşağıdaki rollerden birine veya daha fazlasına sahip olabilir.

Yasal düzenleyiciler:
- Hükümet/AB
- Düzenleyici kurum

Baskı grupları
- Toplum
- Devlet
- Sivil toplum örgütleri
- Sendikalar

Tüketiciler
- Müşteriler
- Distribütörler

Etkinleştiriciler
- Personel
- Özkaynak sağlayıcılar
- Distribütörler
- Tedarikçiler
- Üçüncü taraf tedarikçiler

Ve bunların genellikle farklı (bazen çelişen) talepleri vardır.

PAYDAŞLAR

KURUMSAL STRATEJİ

PAYDAŞ GİRDİLERİ



	İlgi seviyesi	Etkileme kabiliyeti	Ayrıntı
CEO	Yüksek	En yüksek	Tam
Üst Düzey Yönetim	Yüksek	Yüksek	Tam
Yönetim	Zayıf	Zayıf	Çoğunlukla
Çalışanlar	Zayıf	En Zayıf	Kısmen
Paydaşlar	Zayıf/Orta	Orta/Yüksek	Zayıf

Farklı oyuncular, etkileme kabiliyetlerine bağlı olarak daha fazla veya daha az girdiye sahip olacaktır. Temel konular: nasıl, ne konuda ve ne zaman iletişim kurulacağı.

PAYDAŞLAR KİMLERDİR?



Birincil:

- Müşteriler
- Çalışanlar
- Yatırımcılar

Diğerleri:

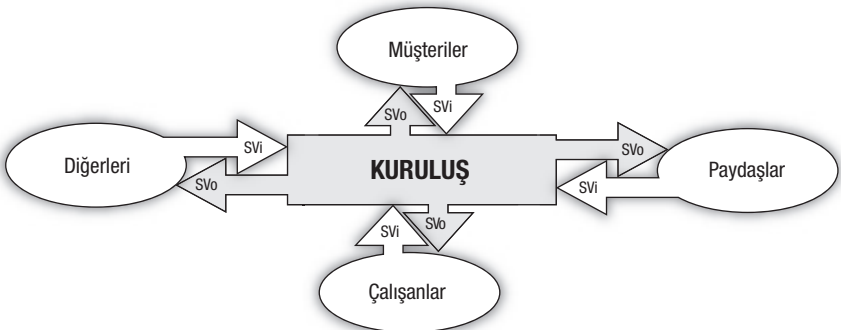
- Tahvil sahipleri ve borç verenler
- Pazar analistleri
- Düzenleyici kuruluşlar ve devlet kurumları
- Rakipler
- Tedarikçiler
- Baskı grupları

Paydaşların bir kuruluşla çalışmaya bağlı kalmasını sağlayan nedir?

PAYDAŞLAR

PAYDAŞ DEĞERİ DAVRANIŞLARI YÖNLENDİRİR



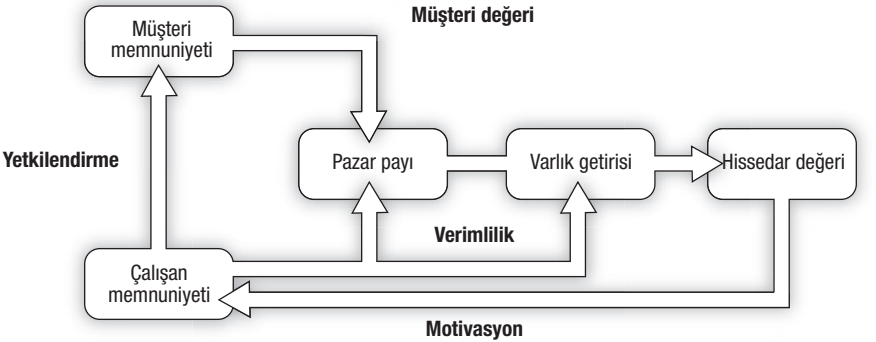


Paydaşlar, sundukları Paydaş Değeri Girdisinden (SVi) daha fazla Paydaş Değeri Çıktısı (SVo) (nasıl tanımlarlarsa tanımlasınlar) aldıklarında ilişkiye bağlı kalırlar: yani SVo > SVi. Bazıları için bu çıktı finansal, bazıları içinse farklı şeylerin (hizmet, fayda, kolaylık vb.) bir kombinasyonu olacaktır. Stratejiniz bunu dikkate almalıdır.

PAYDAŞLAR

KATMA DEĞER MODELİ



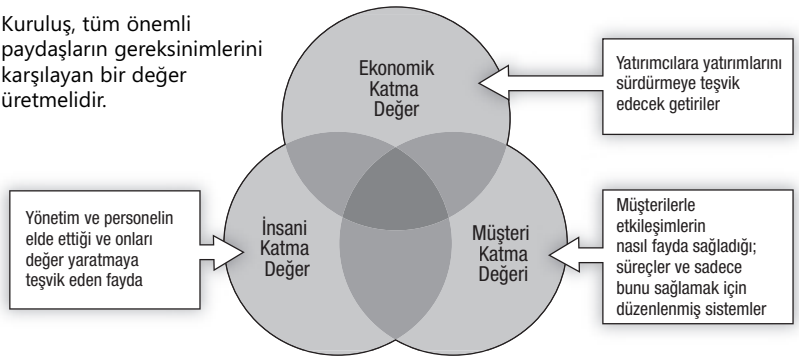


Rank Xerox tarafından geliştirilen ve kullanılan bu model, değer yaratmada kilit paydaş grupları, yani çalışanları, müşterileri ve hissedarları arasındaki bağlantıları göstermektedir. Stratejileri formüle ederken tüm paydaşları (aynı oranda olmasa da) dikkate almanın önemli olduğunu örneklemektedir.

PAYDAŞLAR

BAŞLICA PAYDAŞ GRUPLARI

Kuruluş, tüm önemli paydaşların gereksinimlerini karşılayan bir değer üretmelidir.



Paydaş gereksinimlerini nasıl karşıladığınızı göstermek için bunu yapan bir dizi önlem geliştirmeniz gerekir.

PAYDAŞLAR

ÖLÇÜM



Kurumsal strateji genel hedefleri belirliyorsa ve rekabet stratejisi de bunları tekliflerle ilişkili olarak belirliyorsa, bunlara ulaşıp ulaşmadığınızı ve dolayısıyla değer sağlayıp sağlamadığınızı bilmek önemlidir. Bu amaçla, bir dereceye kadar **ölçüme** ihtiyaç vardır.

Ölçülmesi gereken hedefleri belirleyerek tüm amaçları nicelleştirmek gerekir. Bu sayısallaştırılmış hedefler **Temel Performans Göstergeleri** (KPI'lar) olarak bilinir ve başarıyı (ya da başarısızlığı) ölçebilmeniz için kuruluşun tüm yönleri için belirlenmelidir. Bunlar operasyonların tüm yönlerini ölçmeli ve şunlara odaklanmalıdır:

- Mallarınızı değer açısından nasıl teslim ettiğinizi **gösteren müşteri mükemmelliği ölçümleri**
- Başlıca sınıflar, yönetim ve personel ile sermaye tedarikçileri olmak **üzere paydaşlara yönelik ölçümler**
- Yöneticilere kuruluşun ne kadar iyi performans gösterdiğini söyleyen **iç mükemmellik ölçütleri**

PAYDAŞLAR

STRATEJİK AŞAMALAR

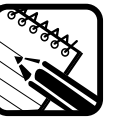
Siz veya kuruluşunuz hangi "felsefeyi" takip ederseniz edin, gerçekleştirilmesi gereken temel aşamalar şunlardır:

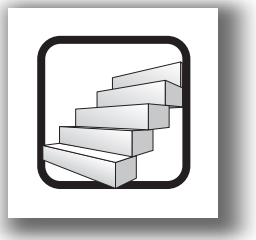
- Vizyon geliştirmek
- Bunun paydaşlar için ne anlama geldiğini anlamak
- Kurumsal stratejinin belirlenmesi
- Rekabet stratejilerini formüle etmek
- İşlevsel politikaların geliştirilmesi
- Beş yıllık plan
- Mevcut planın netleştirilmesi

Bir sonraki bölümde bu konular incelenecektir.



NOTLAR





STRATEJİ GELİŞTİRMENİN ADIMLARI

ANALİZ KAVRAMI



Stratejik analize yönelik birçok özel yaklaşım olmasına rağmen, bunlar aynı basit kavramlara indirgenebilir. Farklılık gösteren, analizi destekleme vurgusu ya da yöntemidir. Temel adımlar şunlardır:

- Birincil analiz (siz, rakipleriniz, pazar)
- İkincil analiz (teklifiniz ve bunu sunmanın sizin için ne anlama geldiği)
- Planlama
- Uygulama

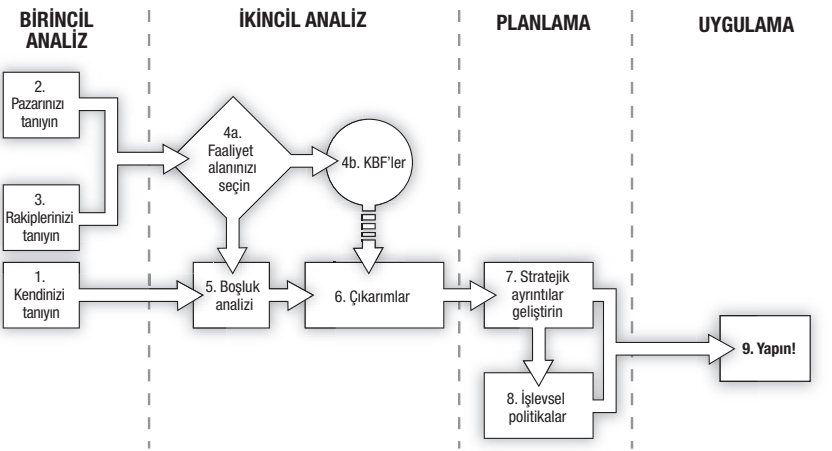
Bu adımlar bir sonraki slayttaki şemaya göre bölümlere ayrılabilir.

(Bahsedilen stratejik "araçlar" bir sonraki bölümde açıklanmaktadır. Burada kullanılan şablonlar örnektir. Pek çok varyasyon vardır; kendinizinkini geliştirebilirsiniz.)

STRATEJİ GELİŞTİRMENİN ADIMLARI

STRATEJİNİN HAZIRLANMASI

REKABET STRATEJİSİ

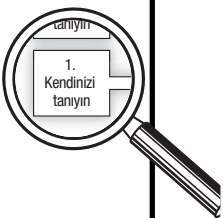


STRATEJİ GELİŞTİRMENİN ADIMLARI



1. KENDİNİZİ TANIYIN

Önemli noktalar: Kontrolünüz dışında olan şeyleri (müşteriler, rekabet) yönetemezsiniz, ancak bu dış faktörleri **etkileyebilirsiniz**. Bunu anlamak, stratejinizi şekillendirmede güçlü bir etken olacaktır. Tersine, iç faktörler daha kolay yönetilebilir (yönetilmelidir), ancak bunlar da yapabileceklerinizi kısıtlar. Örneğin, bir madene erişiminiz yoksa altın çıkaramazsınız ve yazılımcınız yoksa yazılım programlayamazsınız.



Bunun içinde stratejinin uygulanmasını kolaylaştırmak için yapılması gereken değişiklikler de vardır.

Temel sorular – Nelerde iyiyiz? Nerede zayıfız? Neden böyle bir durum söz konusu? Temel hedeflerimiz nelerdir? Vizyonumuz nedir?

Eylemler – Şirketinizi eleştirel ve objektif şekilde analiz edin. Bu, niteliksel (SWOT) ve niceliksel (sayılar) analizi içerir. Hedefler üzerinde anlaşın/yeniden gözden geçirin ve vizyonu formüle edin/yeniden gözden geçirin.

Araçlar – İşlerin nasıl değişebileceğini ve SWOT öğelerinizin aynı kalıp kalmayacağını görmek için SWOT, İş Etki Analizi ve Senaryo Analizi (stratejik calıştaylar) duzenleyin.

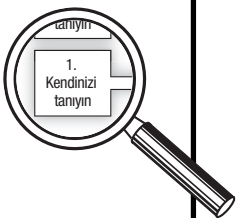
STRATEJİ GELİŞTİRMENİN ADIMLARI



1. KENDİNİZİ TANIYIN

VİZYON VE HEDEFLER

Ulaşılması gereken ilk şey (eğer kuruluşunuzda halihazırda yoksa) vizyon ve bunu destekleyen hedeflerdir.



Vizyon, daha önce de belirtildiği gibi, neyle ilgili olduğunuzun özünü oluşturan ve çalışanlarınıza, müşterilerinize ve paydaşlarınıza ilham vermesi gereken ifadedir. Hedefler, vizyona ulaşmak için başarmanız gereken şeyler ve işletme için zorunluluklardır. Bunlar üç alana ayrılır:

- **Müşteri hedefleri** – Müşterilerimizin tercihi olmamızı sağlamak için yapmamız gerekenler nelerdir?
- **Paydaş hedefleri** – Paydaşlarımızı (yönetim, çalışanlar, hissedarlar/üyeler, yönetim kurulu, düzenleyiciler, topluluklar vb.) memnun etmek için ne yapmalıyız?
- **Mükemmellik hedefleri** – Rekabet avantajı elde etmek ve bunu sürdürmek için neleri mükemmelleştirmeliyiz?

Hedefler heyecan verici, zorlayıcı olmalı ve şimdiki zamanda tanımlanmalıdır.

STRATEJİ GELİŞTİRMENİN ADIMLARI

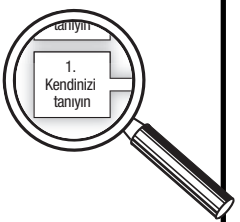


1. KENDİNİZİ TANIYIN

MÜŞTERİLERLE BAĞLANTILI HEDEFLER

Müşteri hedefleri, müşterilerin neden **sizinle iş yapmayı tercih ettiklerini** basit bir dille ifade eder.

- 1-4 hedefiniz olsun
- Bir üstünlük belirteci veya niteleyici ekleyin



Örnekler:

- Müşterilerimiz, ürünlerimizin paralarının karşılığını en iyi şekilde verdiğine inanır
- Müşterilerimiz, verimli ve güler yüzlü bir hizmet alır
- Ürünlerimiz esnektir ve müşterilerimizin ihtiyaçlarını karşılar

STRATEJİ GELİŞTİRMENİN ADIMLARI



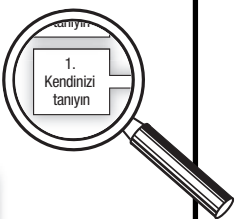
1. KENDİNİZİ TANIYIN

PAYDAŞLARLA İLGİLİ HEDEFLER

Paydaşlarınızı memnun etmek için ne yapmalısınız?

Paydaşlar arasında hissedarlar, yönetim kurulu üyeleri, çalışanlar, yönetim kurulu, icra kurulu, düzenleyici kurumlar ve muhtemelen yerel topluluklar yer alır (ölçülmesi zordur).

- 2 ila 6 arasında hedefiniz olsun
- Çalışmak için harika bir şirket olmakla ilgili bir şeyler ekleyin
- Çalışan gelişimini dâhil edin
- Uygunsa ödeme gücü/likiditeyi dâhil edin
- Finansal hedefleri, örneğin ortalama varlık getirisi dahil edin.



Örnekler:

- Seçtiğimiz pazarlarda %20 veya daha fazla pazar payımız vardır.
- Gider oranımız emsallerimiz arasında ilk üçte yer almaktadır.
- Çalışan devir hızımız sektörün yarısı kadardır.
- Sektör için ilk 10 yüzdelik dilimde sermaye getirimiz vardır.

STRATEJİ GELİŞTİRMENİN ADIMLARI



1. KENDİNİZİ TANIYIN

MÜKEMMELLİK İÇİN HEDEFLER

Bu hedefler kuruluşun temel yetkinliklerine odaklanmalıdır.
Hangi alanlarda **üstün** olmalısınız?

- Aşağıdakileri içeren 6-8 arasında hedefiniz olmalıdır:
  – ürün geliştirme
  – dağıtım/teslimat
  – bilgi
  – operasyonlar



Örnekler:

- Pazarlarımızı rakiplerimizden daha iyi anlıyoruz
- Yöneticiler, ellerindeki kaynakları yönetebilmelerini sağlayacak doğru yönetim bilgilerini alırlar

STRATEJİ GELİŞTİRMENİN ADIMLARI



1. KENDİNİZİ TANIYIN



HEDEFLER

Her amacınız için 1 ila 3 hedefiniz olsun.

- Hedeflerinize ulaşıp ulaşmadığınızı nasıl ölçeceğinizi düşünün
- Hedefleri bir şekilde sayısallaştırın
- Gerekirse yeni önlemler geliştirin
- Hedeflerin ileriye dönük yönetim kurulu toplantıları için temel bir girdi oluşturmasını sağlayın

Örnekler:

- Seçtiğimiz pazarlarda %20 veya daha fazla pazar payı, örneğin:
  - yıllık %12 bileşik büyüme
  - vergi öncesi %17'ye varan iyileştirilmiş kârlılık
- Müşterilerimiz ürünlerimizin paralarının karşılığını en iyi şekilde verdiğine inanıyor, örneğin:
  - bağımsız anketlerde sürekli olarak ilk beşteyiz
  - elde tutma oranları %85'e yükseldi
- Pazarlarımızı rakiplerimizden daha iyi anlıyoruz, örneğin:
  - potansiyel müşterilere yönelik yılda iki kez anket yapıyoruz
  - parasal değere göre tanımlanan müşteri tabanımızın %80'ini oluşturan hedef müşterilerimize odaklanıyoruz
- Gider oranımız emsallerimiz arasında ilk üçte yer alıyor, örneğin::
  - gider oranı %0,9 veya daha iyisinde kalıyor

STRATEJİ GELİŞTİRMENİN ADIMLARI

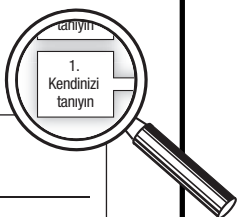


1. KENDİNİZİ TANIYIN

AMAÇLAR VE HEDEFLER

Bu şablonu, müşteri (veya paydaş ya da mükemmellik) hedeflerinizdeki ilerlemeyi ölçmek adına amaç ve hedefleri hazırlamak için kullanabilirsiniz. Ardından analizinize başlayabilirsiniz.





1. _____

2. _____

3. _____

STRATEJİ GELİŞTİRMENİN ADIMLARI

2. PAZARINIZI TANIYIN





Kilit noktalar – Bu, pazar dinamiklerini, yani pazarınızın şeklini ve gelişimini, şimdi ve gelecekteki eğilimleri anlamakla ilgilidir. Örneğin: Teknoloji bunu nasıl etkiliyor? Müşteriler ne talep ediyor? Hangi düzenlemeler ortaya çıkıyor? Hangi ürün veya hizmetler haritaya giriyor? Dağıtım nasıl değişiyor (faaliyetlerinizde interneti etkin biçimde kullanıyor musunuz)? Rekabet nasıl yapılandırılıyor? Gelecekte rekabet edeceğiniz için ileriye bakmalısınız.

Kilit sorular – Kim neyi, nerede ve nasıl satın alıyor (şube, internet, satış gücü, vb.)? Hükümet görüşleri nelerdir? Müşterilerimiz kimler? Nasıl değiştiler?

Eylemler – Müşterilerin neden sizden alışveriş yaptığını (ve bazılarının neden yapmadığını) anlayın. Hoşnutsuz müşterilerin neden ayrıldığını inceleyin. Trendleri ve değişiklikleri analiz edin.

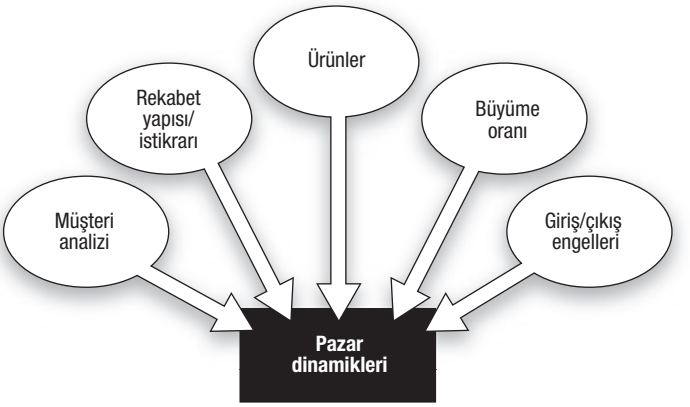
Araçlar – PESTLE, pazar araştırması, müşteri tabanının analizi, çıkış görüşmeleri, senaryo analizi, segmentasyon.

STRATEJİ GELİŞTİRMENİN ADIMLARI



2. PAZARINIZI TANIYIN

ANALİZ İÇİN FAKTÖRLER







2. PAZARINIZI TANIYIN

ENGELLERİN KÂR ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

Engellerin bir firmanın faaliyetleri üzerinde etkisi vardır. **Giriş engelleri** (telif hakları, patentler, yatırım gereklilikleri, bilgi birikimi, mevzuat) rekabeti dışarıda tutar ve daha yüksek kârlara yol açabilir. **Çıkış engelleri** (yatırımdan çıkarma, mevzuat, işten çıkarma maliyetleri vb.) aktörlerin çıkmaları gerektiği zaman çıkmalarını engelleyebilir ve bu nedenle istikrarsızlığa neden olabilir. Bunların anlaşılması stratejik formülasyonun kilit bir bileşenidir.





STRATEJİ GELİŞTİRMENİN ADIMLARI



2. PAZARINIZI TANIYIN

SEGMENTASYON

Rekabet avantajına sahip olsanız da, bunu pazarın her alanında elde etmeniz mümkün değildir. Sonuç olarak, pazarı segmentlere ayırmak ve en iyi olduğunuz segmentlere karar vermek önemlidir.

Segment aşağıdakilerin bulunduğu bir segment olarak tanımlanabilir:

"Üyeler pazarlama uyarıcılarına benzer şekilde (az ya da çok) yanıt verecektir"

Ya da şöyle tarif edilebilir:

"Benzer ihtiyaçları, özellikleri veya davranışları olan ve ayrı ürünler veya pazarlama karmaları gerektirebilecek farklı alıcı grupları"



Bu nedenle...



2. PAZARINIZI TANIYIN

SEGMENTASYON

Hangi temellere göre segmentlere ayıracağınıza karar verin. Bunun için:

- Bu segmentlerin sizin açınızdan cazibesini analiz edin
- Hangi segmentlerde para kazanacağınıza karar verin ve bunlara öncelik verin
- Tekliflerinizin bu segmentlerdeki konumunu seçin
- Seçilen her segment için Müşteri Değer Önermelerinizi (MDÖ'ler) geliştirin.

Bunlar para kazanabileceğiniz segmentler olmalıdır. Bu, şunları yapmanız gerekiği anlamına gelir:

- Pazarı daha iyi anlayın
- Rakiplerinizden daha iyi teklifler sunun
- İstek ve ihtiyaçlara göre özel olarak uyarlamak
- Daha düşük maliyetle teslim edebilme

Örnek segmentler bir sonraki sayfada gösterilmiştir.





2. PAZARINIZI TANIYIN

SEGMENTASYON – GENEL STRATEJİLER

Segmentin çekiciliğine (para kazanıp kazanamayacağınız) ve MDÖ'nüzün gücüne (teklifinizin rakiplerinizden ne kadar iyi olduğu) bağlı olarak izlenebilecek bir dizi genel rekabetçi stratejik girişim vardır.





STRATEJİ GELİŞTİRMENİN ADIMLARI

3. RAKİPLERİNİZİ TANIYIN



Kilit noktalar – Bu, başlıca rakiplerinizin şu anda kimler olduğunu ve gelecekte kimler olacağını (geçmiştekilerle aynı olmayabilirler, hatta aynı sektörden bile olmayabilirler) bulmak ve rekabetçi konumunuzu belirlemekle ilgilidir.

Kilit sorular – Müşteri tabanımız kime gidiyor? Bize gelmiyorlarsa neden gelmiyorlar? Gelecekte kime gidebilirler? Şimdi ve gelecekte ne gibi ürün/hizmet farklılıkları var? Kim girebilir, kim çekilebilir ve neden? Giriş veya çıkışın önündeki engeller nelerdir?



Eylemler – Şimdi/gelecekteki rekabeti analiz edin. Neden başarılı olduğunuzu (veya başarısız olduğunuzu) anlayın. Gelecekte neyin önemli olacağını belirleyin. Ürün karşılaştırmaları yapın.

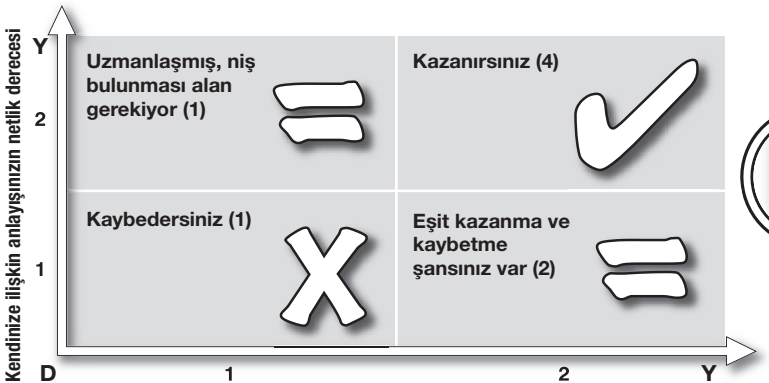
Araçlar – Porter'ın beş gücü, rekabet araştırması (veri tabanları, internet vb.), rekabetçi özellik/fayda karşılaştırması.



3. RAKİPLERİNİZİ TANIYIN

SUN TZU MATRİSİ

Rekabet karşısında kendinizi anlayarak daha büyük bir başarı şansına sahip olursunuz.





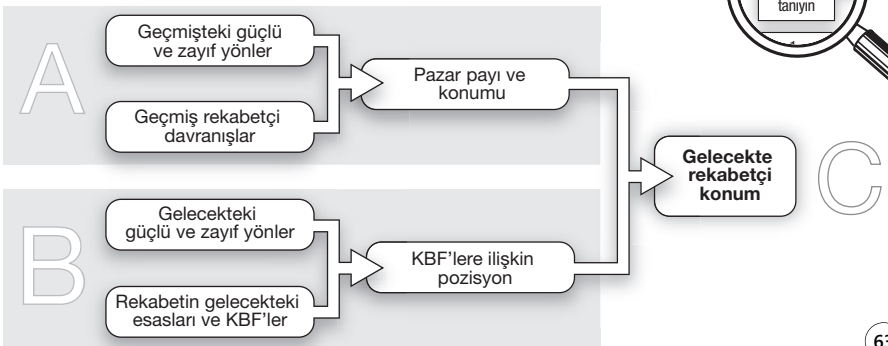


3. RAKİPLERİNİZİ TANIYIN

REKABETÇİ POZİSYON OLUŞTURMAK

Geçmişteki konumunuzu (A) anladıktan ve gelecekteki başarınız için gerekenleri (B) analiz ettikten sonra, seçtiğiniz segmentlerde gelecekteki rekabetçi konumunuzu (C) belirlemeniz mümkün olacaktır.



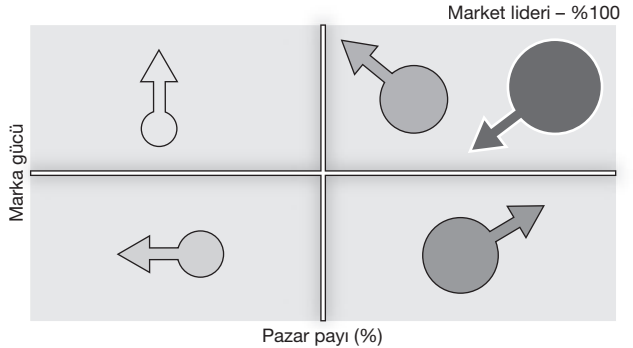


STRATEJİ GELİŞTİRMENİN ADIMLARI

3. RAKİPLERİNİZİ TANIYIN

RAKİPLERİNİZİ ANLAYIN

Başlıca oyuncuların pazar paylarını karşılaştırarak ve trendlere bakarak pazarın nasıl hareket ettiğine dair bir fikir edinebilirsiniz.





Şekildeki daireler piyasadaki oyuncuların büyüklüklerini, oklarsa hareket ettiği yönü ifade ediyor



STRATEJİ GELİŞTİRMENİN ADIMLARI

4a. FAALİYET ALANINIZI BELİRLEYİN

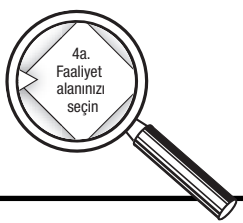


Kilit noktalar – Bu, tam olarak nerede rekabet üstünlüğüne sahip olduğunuzu anlamak ve ardından avantajlarınızı kullanabileceğiniz bu alanlara (segmentler olarak bilinir) odaklanmakla ilgilidir.

Kilit sorular – Kim neyi, nereden ve nasıl satın alıyor (şube, mağaza internet, satış gücü vb.)? Nerede avantaja sahibiz? Bunu nasıl koruyacağız? Hangi segmentlerde parayı maksimize edebiliriz?

Eylemler – Hangi segmentlere odaklanacağınıza karar verin. Benzersiz bir Müşteri Değer Önermesi geliştirin (mümkünse müşterilere sizi seçmelerinin onlara sağlayacağı faydalar hakkında net bir mesaj versin).

Araçlar – Segment analizi, pazar araştırması, trend analizi.



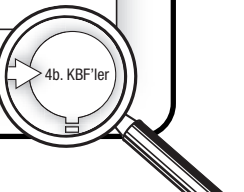


4b. KRİTİK BAŞARI FAKTÖRLERİ

REKABET

Pazarı anlamak için oyuncuların nasıl rekabet ettiğini ve rekabet etmek (kazanmak) için hangi Kritik Başarı Faktörlerinde (KBF'ler) iyi olmanız gerektiğini bilmelisiniz.

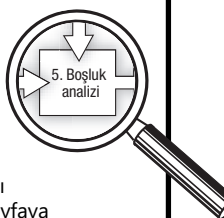
Rekabetin odağı	Sıralama	Kritik Başarı Faktörü
Fiyat	1	Düşük maliyetli operasyonlar
Dağıtım	5	Çoklu kanallar
Hizmet	4	Mükemmel eğilim
Vb.	2	Vb.
Vb.	3	Vb.



STRATEJİ GELİŞTİRMENİN ADIMLARI



5. BOŞLUK ANALİZİ



Kilit noktalar – Bu, seçtiğiniz segmentlerde başarılı olmak için neye ihtiyacınız olduğunu ve yeteneklerinizi nerede geliştirmeniz gerektiğini anlamakla ilgilidir (aşağıdaki şemaya bakınız).

Kilit sorular – Nerede zayıfız? Rekabetimiz nerede güçlü ya da değişken? Bu ne anlama geliyor?

Eylemler – Başarı ve başarısızlıklarınızı mevcut ve gelecekteki rakiplerinizin başarı ve başarısızlıklarıyla karşılaştırın. Seçilen pazarlardaki KBF'leri belirleyin (önceki sayfaya bakınız).

Araçlar – Porter'ın beş gücü, rekabet araştırması (veri tabanları, internet vb.), rekabetçi özellik/fayda karşılaştırması, KBF analizi.

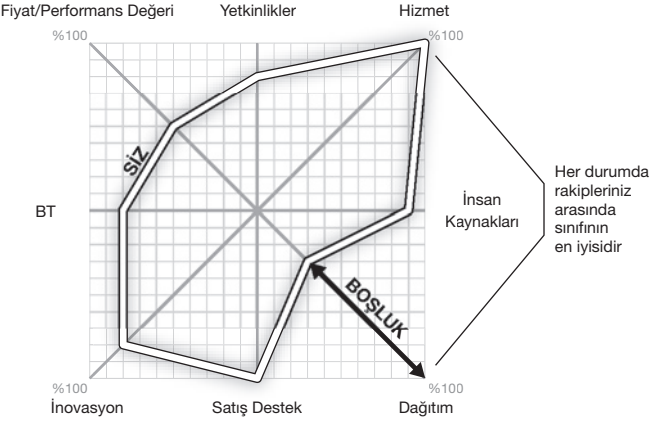
STRATEJİ GELİŞTİRMENİN ADIMLARI

5. BOŞLUK ANALİZİ



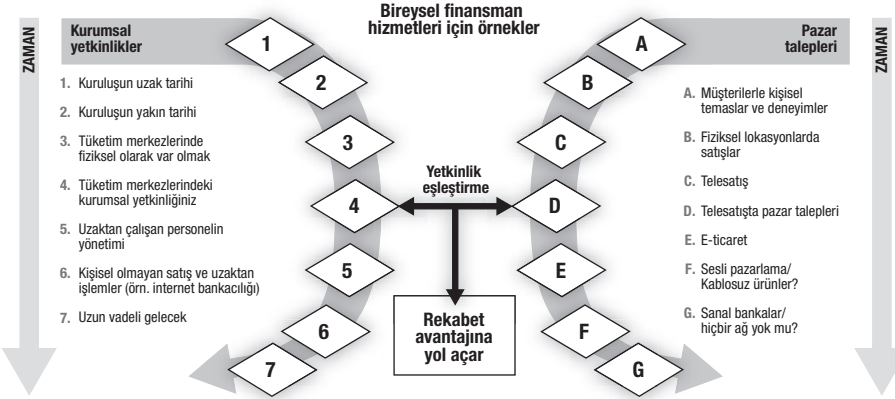
Kendinizi rakiplerinizle (sınıfının en iyisi) karşılaştırın ve ardından performanstaki boşlukları belirleyin.





5. BOŞLUK ANALİZİ



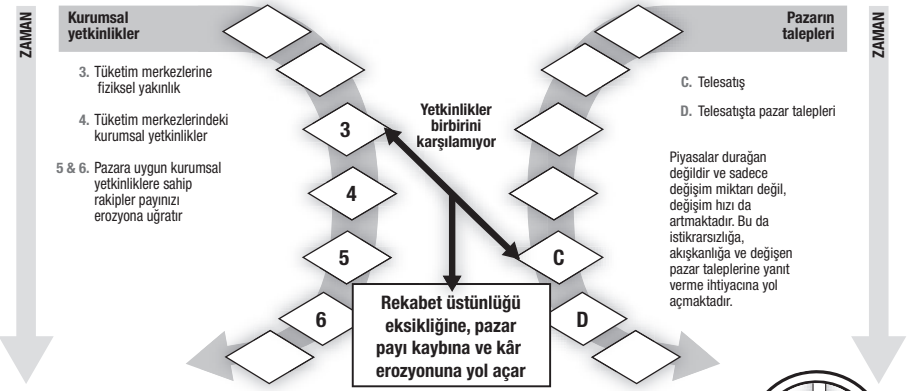


Kuruluşunuz pazarın talep ettiği yetkinliğe sahip olduğu sürece rekabet üstünlüğü elde edebilirsiniz. Ancak senkronize olmazlarsa...

STRATEJİ GELİŞTİRMENİN ADIMLARI

5. BOŞLUK ANALİZİ: UYUMSUZLUK







STRATEJİ GELİŞTİRMENİN ADIMLARI



6. ANALİZ SONUÇLARINI DEĞERLENDİRME

Kilit noktalar – Analizden yola çıkarak, kuruluşunuzu etkileyen kilit konular nelerdir? Bunları iyileştirmek için ne yapmanız gerekiyor? (Sonraki sayfaya bakınız.)

Kilit sorular – Neyi değiştirmemiz gerekiyor? Nasıl değiştirmeliyiz? Ne zamana kadar ve ne kadar değiştirmeliyiz? Bunu tek başımıza yapabilir miyiz, yoksa yardıma mı ihtiyacımız var?

Eylemler – Temel sorunlara saldırmak için planlar geliştirin ve sonuçlarını düşünün. Ne kadar maliyete yol açar, buna değer mi? Ne gibi aksaklıklara neden olabilir? Ne zaman geri ödenir? Sürdürülebilir mi?

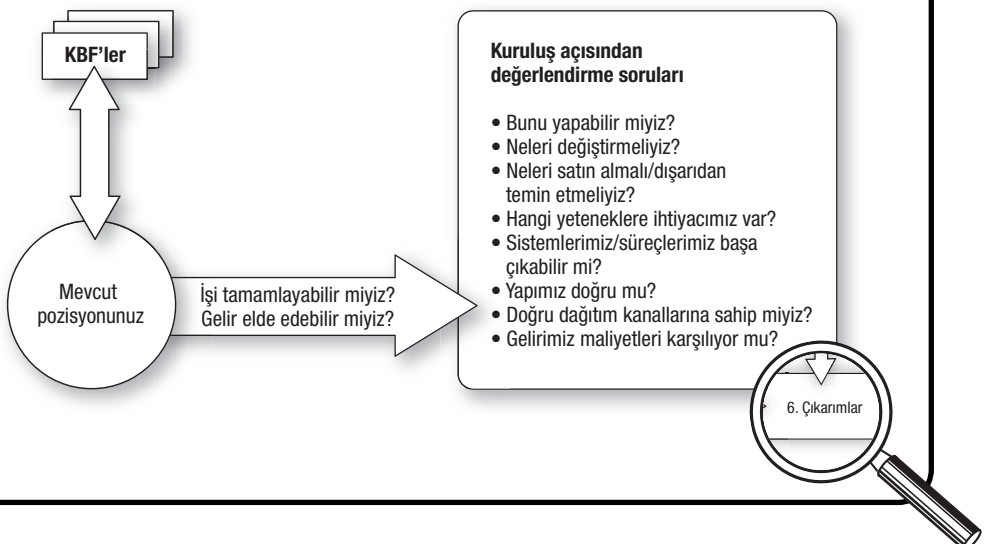
Araçlar – Planlama, senaryo planlama, değişim yönetimi, iş vakası geliştirme/ölçme, bütçeleme.



STRATEJİ GELİŞTİRMENİN ADIMLARI

6. ANALİZ SONUÇLARINI DEĞERLENDİRME





STRATEJİ GELİŞTİRMENİN ADIMLARI

7. STRATEJİLERİN AYRINTILARININ BELİRLENMESİ



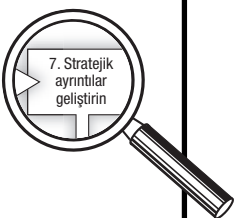
Ana noktalar – Bunlar, hedeflerinizi gerçekleştirmek için ele almanız gereken taktik ve eylemlerdir. Bu noktalar sıkça gözden kaçırılır ve bu nedenle organizasyonlar stratejik hedefleri başaramazlar.

Ana sorular – Kuruluşun hangi parçalarını değiştirmemiz gerekiyor? Hangi bütçelere ve hangi planlara ihtiyacınız var?

Eylemler – Stratejik hedefleri kuruluşun tüm bölümlerine yayın: Sorumlulukları, kilometre taşlarını, son tarihleri tahsis edin.

Sonuçları ölçün – Bilanço, gelir tablosu, nakit akışı üzerindeki etkiyi belirleyin.

Araçlar – Bütçeler, planlama, RACI analizi, temel yetkinlik analizi.



STRATEJİ GELİŞTİRMENİN ADIMLARI



7. STRATEJİLERİN AYRINTILARININ BELİRLENMESİ

AYRINTILARIN TANIMLANMASI

Teklif
- Müşterilerin neye ihtiyacı var?
- Müşteriler ilgileniyor mu?
- Teklifte değer görüyorlar mı?

Ödülün ölçüsü
- Hedef müşteriler kimlerdir?
- Hangi gelirler var?
- Ne kadar sürdürülebilirler?
- Uzun vadeli oyun nedir?

Hazırlık
- Bu fırsattan yararlanmak için hâlihazırda hangi varlıklara ve güçlü yönlere sahibiz?
- Hangi ek teknik/içerik yeteneklerine ihtiyaç var?

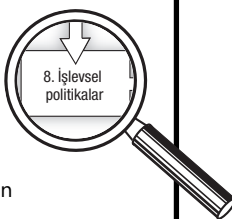
Kazanmak
- Rakiplerimiz kimler ya da kimler olacak?
- Onları nasıl yeneceğiz?
- Riskler nelerdir ve bunları nasıl yönetiriz?

Dağıtım
- Bu pazara nasıl girebiliriz/mevcut pozisyonumuzu nasıl geliştirebiliriz?
- Kiminle müttefik olabiliriz?
- Kimleri bünyemize katabiliriz?





8. İŞLEVSEL POLİTİKA



Kilit noktalar – Bu, stratejinin temelini oluşturacak destek fonksiyonları (İK, BT, Pazarlama, Finans vb.) için politikalar geliştirmekle ilgilidir.

Kilit sorular – Destek alanlarımızı nerede güçlendirmeliyiz? Hangi becerilere/ sistemlere ihtiyacımız var? Yapımız stratejiyi yürütmek için uygunlar mı?

Eylemler – Eğitimi gözden geçirin, finansmanı analiz edin, BT stratejisini gözden geçirin, rekabet stratejilerinin alt kümesi olarak pazarlama hedefleri belirleyin.

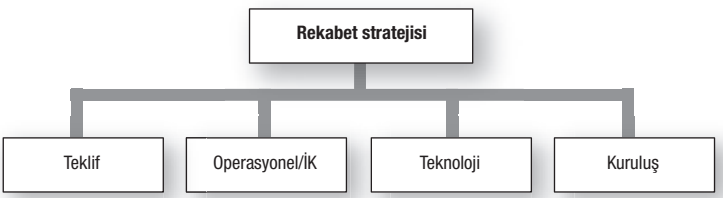
Araçlar – Yinelemeli zorluklar, bütçe analizi yapma ve geliştirme, planlama.

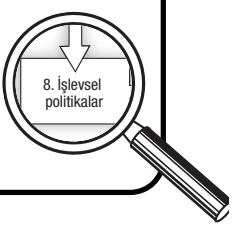


8. İŞLEVSEL POLİTİKA

REKABET STRATEJİSİ VE DESTEKLEYİCİ, İŞLEVSEL POLİTİKALAR

Rekabet stratejisi, teklife özgü olmakla birlikte, elbette teklifin ve destekleyici işlevsel politikaların bir karışımıdır.

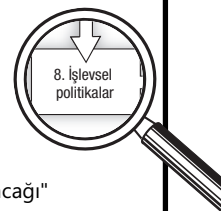






8. İŞLEVSEL POLİTİKA

YAPI



Yapı son derece önemli bir konudur. Yanlış yapı, seçilen stratejilerde zorluklara yol açabilir, karışık mesajlar gönderebilir ve bazı durumlarda verimliliği etkiliyor olabilir. Genellikle, içinde bulunduğunuz işe bağlı olarak uygunsuz veya alakasız olabilecek coğrafi bir odak verilir.

"Yapı stratejiyi takip eder" sözü Alfred Chandler tarafından 1962'de (Strateji ve Yapı) ortaya atılmıştır ve stratejinin doğru olması halinde yapının da "ortaya çıkacağı" anlamına gelmektedir (biçim işlevi takip eder).

Artık çoğu durumda bunun doğru olmadığı ve strateji sunumunu optimize etmek için yapının proaktif şekilde yönetilmesi gerektiği genel olarak kabul edilmektedir. Daha iyi bir yapı mutlaka daha iyi bir kuruluşa yol açmayacak olsa da, kötü bir yapı zararlı olacaktır. Bu nedenle yapıyı iyileştirmek her zaman doğrudur.

Yapı türleri şunları içerir: Coğrafi, pazarlar, ürünler, işlevsel ve dağıtım. Stratejiyi desteklemek için doğru yapıya sahip olmalısınız. Bu genellikle karmaşık organizasyonlar için bir matrise dönüşür.

STRATEJİ GELİŞTİRMENİN ADIMLARI

9. YAPIN!

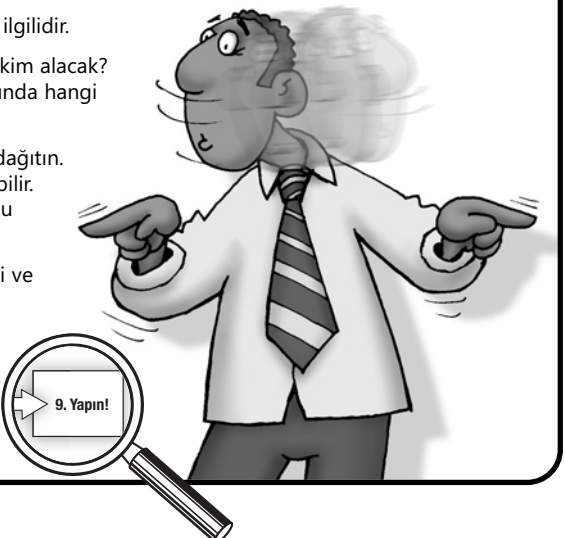


Kilit noktalar – Bu, gerçekleştirmekle ilgilidir.

Kilit sorular – Bunun sorumluluğunu kim alacak? Kritik yol nedir? Başlangıçta ve sonrasında hangi kaynaklar gereklidir?

Eylemler – Sorumlulukları personele dağıtın. Yeni ürün/çözüm geliştirilmesi gerekebilir. Paydaşlarla iletişim kurun. Sorumluluğu uygun şekilde kademelendirin.

Araçlar – RACI analizi, kritik yol analizi ve Program Değerlendirme ve Gözden Geçirme Tekniği (Program Evaluation and Review Technique – PERT) analizi, program yönetimi, varyans analizi, değişim yönetimi, iletişim araçları.





STRATEJİ ARAÇLARI

ANALİZE YARDIMCI UNSURLAR



Araçlar yapılandırılmış şekilde analiz yapılmasını sağlar.

Kendi başlarına cevap değildirler ve dikkatli, hassas ve uygun yerlerde kullanılmalıdırlar. Bunları kendi amaçları için kullanmak zaman kaybıdır.

En yaygın araçlardan bazıları şunlardır:

- SWOT analizi
- PEST analizi
- Senaryo analizi
- Temel yetkinlik analizi
- Kritik Başarı Faktörü analizi

Başkaları da vardır ve çoğu strateji kitabı ya bunlara atıfta bulunur ya da bunların ve diğerlerinin varyasyonlarını içerir. Pek çok kuruluş kendi araç ve teknik portföyünü geliştirir ve genellikle sonuçları bir dizi tablo veya 2 x 2 matrisler halinde tasvir eder.

STRATEJİ ARAÇLARI

MATRİSLER



Genellikle strateji analizinde 2 x 2 veya 3 x 3 gridler sıklıkla kullanılır (Boston matrisi, Ansoff matrisi, Senaryolar). Psikolojik olarak beyin, bu şekilde temsil edilen iki boyutlu kolayca başa çıkabilir ve bu, kavramları aktarmak için iyi bir araçtır.

Bununla birlikte, bu matrislerin yalnızca **çıktıların basitleştirilmiş şemaları olduğu** unutulmamalıdır. Bunlar kendi başlarına bir araç değil, karmaşık analizlerden ortaya çıkan bulguları veya seçenekleri sunmanın bir yöntemidir.

Görünür değerlerine bakılmamalı, bunun yerine destekleyici veriler dikkate alınmalıdır. Matrisler çoğu zaman analizin bir sonucu olmaktan ziyade yüzeysel olarak doldurulur ve bunların temelini oluşturan varsayımlar yeterince sorgulanmaz ve araştırılmaz.

Sırf Boston matrisinde (SF. 93) "köpek yani başarısız yatırım" olarak göründüğü için bir iştiraki satmaya karar vermek, analiz kabataslak, veriler zayıf veya eksikse ve sektör döngüsü dikkate alınmamışsa (örneğin birçok yeni şirket "köpek" veya 'sorunlu çocuk' olarak görünmektedir) maliyetli bir hata olabilir.

STRATEJİ ARAÇLARI

SWOT



SWOT, Güçlü Yönler, Zayıf Yönler, Fırsatlar ve Tehditler anlamına gelir ve temel sorunları sınıflandırmanın yararlı bir yolu olabilir. Bu **sadece bir listedir** ve kalıcı faydalı sonuçlar elde etmek için harekete geçilmelidir:

Güçlü Yönler – Sizin görüşünüze göre değil, dış üçüncü tarafların objektif ve deneysel olarak kanıtlanmış görüşüne göre iyi olduğunuz konular (örneğin birçok banka, ataleti sadakatle karıştırdığı için müşterilerinin sadık olduğunu varsaymış ve daha sonra birçoğu başka kurumlara gittiğinde şaşırmıştır.). Güçlü yön, yararlanabileceğiniz tanınmış bir avantaja sahip olduğunuz durumdur.

Zayıf Yönler – Müşterilerinizin rakiplerinizin sizden daha iyi olduğunu söylediği (örneğin neden sizinki yerine X'in ürününü satın aldıkları) ve müşterilerinizin/personelinizin geliştirilmesi gerektiğini söylediği yönler.

Fırsatlar – Para kazanmak için güçlü yönlerinizi kullanabileceğiniz veya zayıf yönlerinizden birini geliştirebileceğiniz yararlanılabilir alanlar.

Tehditler – Pazarda dezavantajınıza olabilecek şeyler (örneğin mal ikamesi, yeni düşük maliyetli rakip, tüketiciyi değiştiren yeni trend, davranışlar, yasal değişiklikler, teknolojik eskime, vb.)

STRATEJİ ARAÇLARI

PEST



PEST, Politik/Yasal, Ekonomik, Sosyokültürel ve Teknolojik anlamına gelmektedir. (PESTLE, Yasal ve Çevresel konuların ayrıldığı bir varyanttır.) Esasen, içinde faaliyet göstermeniz gereken ve tekliflerinizi etkileyebilecek dış çevrenin bir analizidir. Gelecekte etkili olacağına inandığınız kilit faktörlerin kategorize edilmesini sağlar. (Geçmiş etkilerin analizinin yalnızca gelecekteki etkileri tahmin etme veya anlama aracı olarak yararlı olduğunu unutmayın.) Kilit faktörler daha sonra önceliklendirilebilir ve büyüklükleri dikkate alınabilir.

PEST analizi, Senaryo analizi gibi konularda hayati önem taşıyan bir girdidir:

Siyasi	**Ekonomik**	**Sosyokültürel**	**Teknolojik**
Antitröst yasalar	Ekonomik döngüler	Demografi	Ar-Ge harcamaları
Çevre yasaları	GSMH	Gelir eğilimleri	Değişim oranı
Vergi	Enflasyon	Eğitim	İletişim
İş kanunu	Faiz oranları	Yaşam tarzları	Transfer hızı
Hükümet	İşsizlik	Moda	
Davranış	Enerji fiyatları	Hareketlilik	

PORTER'IN BEŞ KUVVET MODELİ



Harvard profesörü Michael Porter tartışmasız bu yüzyılın en etkili stratejik düşünür ve yazarlarından biri olmuştur. *Rekabet Stratejisi* adlı kitabının 1980'de yayınlanmasıyla birlikte 20. yüzyılın en önemli strateji uzmanlarından biri haline gelen Porter'ın kitabı, tüm MBA kurslarında ve genel olarak işletme öğrencileri tarafından zorunlu olarak okunmaktadır.

Kitap, endüstrileri ve rakipleri analiz etmek için bir dizi tekniğe odaklanıyor ve hâlâ ufuk açıcı bir çalışma olarak kabul ediliyor. Kitapta, endüstrilerde stratejiyi şekillendiren beş güç olduğu savunulmaktadır:

1. Firmalar arasındaki rekabet
2. İkame ürün tehdidi
3. Yeni girenlerin tehdidi
4. Tedarikçilerin pazarlık gücü
5. Alıcıların pazarlık gücü

Bu güçlerin göreceli etkileri bir sektörün kârını belirler ve bu da elbette her sektörde farklıdır. Kitabının özü, bir kuruluşun bu güçleri anlaması ve ardından kendini savunacak ve faktörleri kendi lehine etkileyecek bir pozisyon benimsemesi gerektiğidir.

STRATEJİ ARAÇLARI

PORTER'IN REKABET YOĞUNLUĞU



Örnek analiz (çıktı):

Rekabet düzeyi / Beş kuvvet	DÜŞÜK	ORTA	YÜKSEK
Firmalar arası rekabet			○
Yeni rakip tehdidi		○	
Alıcıların pazarlık gücü	○		
Tedarikçilerin pazarlık gücü			○
İkame ürün tehdidi	○		
Genel durum		○	

Örnektir

STRATEJİ ARAÇLARI

PORTER'IN STRATEJİ SEÇENEKLERİ



Porter daha sonra kuruluşların kullanabileceği yalnızca üç tür stratejik seçenek olduğunu belirtmektedir:

Farklılaştırma: Teklifinizi benzersiz ve diğerlerinden farklı olarak algılanacak şekilde yapın.

Maliyet liderliği: Temelde fiyat üzerinden satış yapın, ancak maliyetlerinizi o kadar sıkı kontrol edin ki kârlı olun.

Odaklanma: Yalnızca belirli bir pazarda veya coğrafi konumda faaliyet gösterin.

Porter'a göre, bu üç seçenekten birini takip etmemek sizi "ortada bir yerde" bocalamaya mecbur bırakır.

STRATEJİ ARAÇLARI

ANSOFF'UN BEŞ TÜRBÜLANS DÜZEYİ



Süredir saygın bir stratejik düşünür olan Igor Ansoff, kuruluşların stratejileri üzerine çok sayıda araştırma yapmıştır. Ansoff, stratejileri geçersiz kılabilecek en önemli faktörün **türbülans**, yani bir pazarın geçirdiği değişimler olduğu sonucuna varmıştır.

Türbülansı anlamak kritik öneme sahiptir ve yeni yaklaşımlar gerektirebilir.

Piyasaları, "tekrarlayan" (çok az değişiklik olan veya hiç değişiklik olmayan) durumdan, herhangi bir planlamanın tamamen geçersiz olabileceği "sürprizli" duruma kadar beş durumdaki değişime göre kategorize etmektedir (*bkz*. üstte).

Her durum, pazar eğilimlerini karşılamak ve değer sunmak için farklı türde bir stratejik yaklaşım gerektirecektir. Bu, değişim oranı gibi kuruluşun farklı birimleri/sunumları için farklılık gösterebilir. Bu nedenle **her teklif** için göreceli türbülans durumunun anlaşılması önemlidir.

Tekliflerin farklı pazarlarda konumlandırıldığı organizasyonel analizler anlamsızdır.

STRATEJİ ARAÇLARI

ANSOFF'UN BEŞ TÜRBÜLANS DÜZEYİ



DURUM		STRATEJİ YAKLAŞIMI
1	Tekrarlı	**Stabil**: Mevcut süreçleri hayata geçirmek
2	Büyüyen	**Tepkisel**: Kontrol etmek, bütçelere kaynak aktarmak
3	Değişen	**Öngörüsel**: Geçmişe dayalı uzun vadeli planlama
4	Süreksiz	**Girişimci**: Geçmişe dayanmadan stratejik planlama yapmak
5	Şaşırtıcı	**Yaratıcı**: Sorun, beklenmedik durum/sürpriz yönetimi, önsezi, içgüdü, vizyoner liderlik

Artan türbülans

Her durum stratejiye farklı bir yaklaşım gerektirir ve doğru stratejiyi geliştirebilmeniz için firmanızın ve sunduklarının durumu bilinmelidir.

STRATEJİ ARAÇLARI

SENARYO TAHLİLİ



Bu, gelecek analizinde üstü kapalı olan belirsizliği ele almanıza ve anlamanıza yardımcı olabilecek bir tekniktir.

- **Senaryolar** ancak onları destekleyen bilgiler kadar iyidir ve bu nedenle yüksek kalitede olmaları gerekir
- Senaryolar tahmin aracı değildir
- Uzun vadeli güçleri ve olayları belirlemeye ve olası etkileri değerlendirmeye çalışırlar
- Sınırlı iç kaynakların potansiyel olarak sınırsız zorlukların üstesinden gelmeye odaklanmasına yardımcı olurlar
- Senaryoyu/senaryoları oluşturan faktörleri dikkatle seçmeniz gerekir

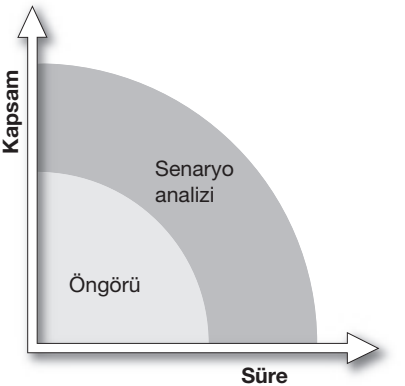
"Tahmin yapmak çok zordur, özellikle de gelecekle ilgili konularda."
Çin atasözü

STRATEJİ ARAÇLARI

SENARYO ANALİZİ

Senaryo, "nedenlerin işleyişini gösteren gelecekteki gelişimin bir taslağı" olarak tanımlanmaktadır.

- Olası bir geleceği tanımlar, ancak bir öngörü değildir
- Mevcut iş modeline ve düşünce yapısına meydan okur
- İlgi çekici, ilginç, zorlayıcı ve inandırıcı olmalıdır
- Mantıksal olarak tutarlı olmalıdır
- Kapsamı daha geniştir ve bir tahminden daha uzun zaman çizgisini dikkate alır.



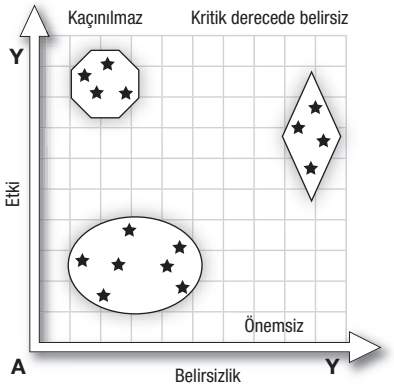
SENARYO ANALİZİ

KRİTİKLİK VE BELİRSİZLİK

Senaryo analizinde, işletme üzerindeki olası etkilerin bir listesini hazırlar ve ardından bunları *etki* derecesine ve etki etme *olasılığına* göre kategorize edersiniz.

Bu, etkileri aşağıdaki şekilde ayrıştırmanızı sağlar:

- **Önemsiz** – Bunlar hakkında endişelenmeyin
- **Kaçınılmaz** – Her durumda gerçekleşecekler, bu yüzden sadece inkâr etmeye ya da ondan faydalanmaya hazır olun
- **Kritik derecede belirsiz** – Tanımlanmış senaryolarınız dâhilinde bunları ele almak için eylem planları geliştirmeniz gerekir



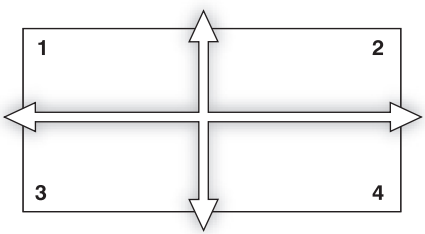
SENARYO ANALİZİ

FAKTÖRLER VE BELİRLEYİCİLER

Senaryo planlaması için bir çerçeve oluşturan dört temel faktör şunlardır:

1. **Sosyal dinamikler** – Nicel demografi, yaşam tarzı değişiklikleri ve siyasi nüanslar dâhil
2. **Ekonomik konular** – Makroekonomik eğilimler ve ekonomiyi şekillendiren güçler
3. **Teknolojik konular** – Teknoloji/yazılımdaki değişimler, bu değişime ilişkin artan farkındalık, daha fazla kolaylaştırıcı (internet vb.), pazarın PC'ler tarafından penetrasyonu
4. **Düzenleyici konular** – Hükümet (ulusal/AB) nereye, nasıl ve ne zaman müdahale edecek, vergilendirme, kontroller

Dört faktörün kilit konularının neler olduğuna karar vermelisiniz; ardından birini diğeriyle karşılaştırarak bir dizi farklı senaryo geliştirebilirsiniz. Örneğin sosyal dinamikler, ekonomik veya teknolojik gelişmeleri dikkate alabilirsiniz.



STRATEJİ ARAÇLARI

BOSTON MATRİSİ

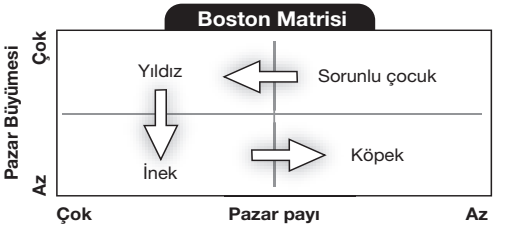
En ünlü araçlardan biri Boston Consulting Group (BCG) tarafından geliştirilmiştir. Pazar büyümesini ve pazar payını baz alır.

Matrisi oluşturan **dört** kadran şunlardır:

- **A** **Düşük** büyüme **Düşük** pazar payı
- **B** **Düşük** büyüme **Yüksek** pazar payı
- **C** **Yüksek** büyüme **Düşük** pazar payı
- **D** **Yüksek** büyüme **Yüksek** pazar payı

Duygusal simgeler kadranlara yerleştirilmiştir:

- **A** Genellikle bir **köpektir**
- **B** Sağmal **inektir**
- **C** **Soru işaretidir (sorunlu çocuk)**
- **D** Bir **yıldız** koyulur



BOSTON MATRİSİ



Matris elbette basit ve doğası gereği kusurludur. Farklı kuruluşların stratejik iş birimlerini karşılaştırmak ve her birinin pazar payını değerlendirmek genellikle imkânsızdır. Örneğin, bir bankanın perakende birimi, her biri farklı ürün yelpazesine sahip olacak ve farklı bölgesel, ulusal ve muhtemelen küresel pazarlarda faaliyet gösterecek birçok farklı firmaya (yapı kooperatifleri, kamu hizmetleri, hayat sigortası şirketleri, perakendeciler vb.) karşı rekabet edecektir.

Ancak bu yaklaşım ürünlere uygulandığında, kusurları olsa da, faydalı olabilir. Ürünler, tıpkı pazarları gibi kuruluşlar arasında daha karşılaştırılabilirdir.

STRATEJİ ARAÇLARI

TEMEL YETKİNLİK ANALİZİ

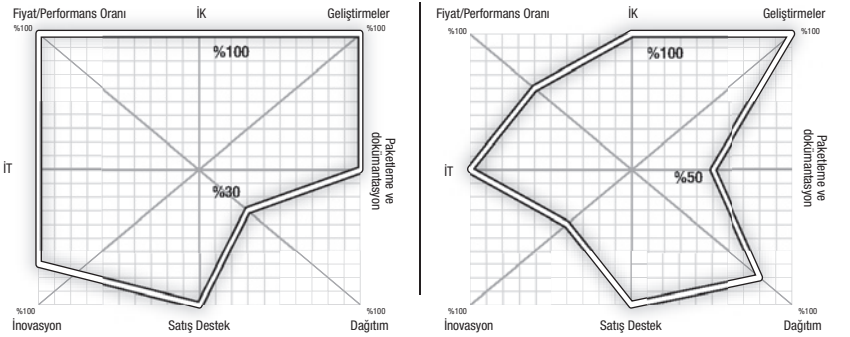


Temel yetkinlik analizi, teklifleriniz bağlamında kuruluşunuzun iyi yaptığı ve iyi yapmadığı şeyleri anlamakla ilgilidir. Her bir teklifiniz için farklı bir profiliniz olabilir ve bunlara devam etmek istiyorsanız, yetkinliklerinize uygun olduklarından emin olmanız gerekir.

Bir sonraki sayfada yer alan diyagramlar, farklı yetkinlik profillerine sahip iki teklifi göstermekte ve nerede harekete geçilmesi gerektiğini belirtmektedir.

STRATEJİ ARAÇLARI

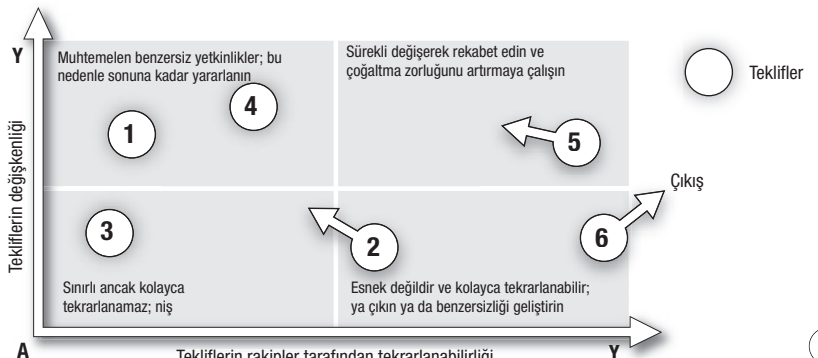
TEMEL YETKİNLİK ANALİZİ



(%100 = memnuniyet, %50 - %75 = memnuniyet, <%50 = memnuniyetsizlik).

TEKLİFLERE İLİŞKİN TEMEL YETKİNLİK ANALİZİ

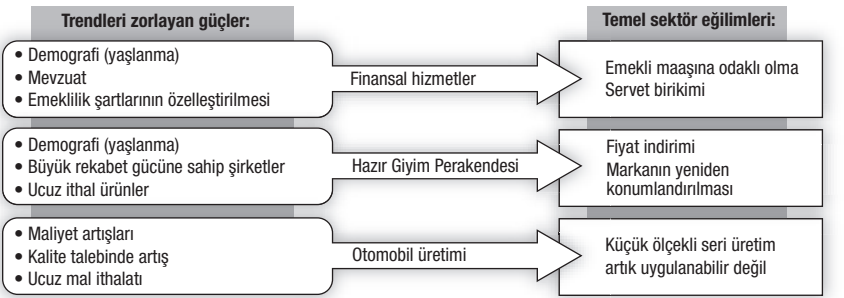
Temel yetkinliklerle ilgili kilit konular şunlardır: Ne kadar esnek oldukları (Pazardaki değişime yanıt vermeniz ne kadar kolay?) ve rakiplerin bunları taklit etmesinin ne kadar zor olduğu (Stratejik avantajınız var mı?).



STRATEJİ ARAÇLARI

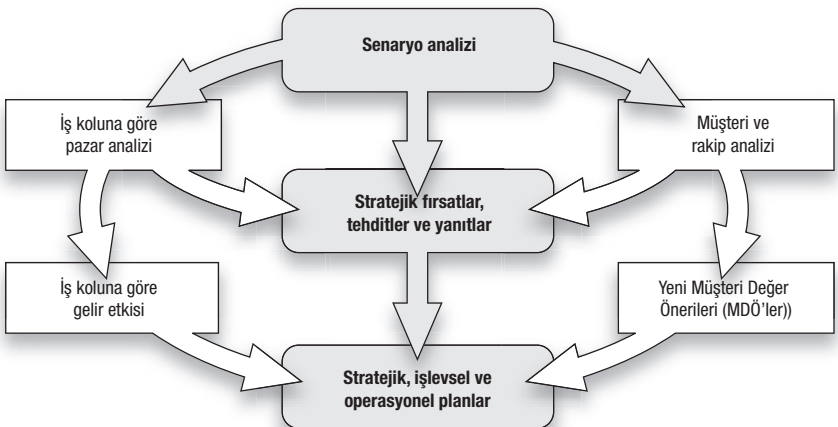
TREND ANALİZİ

Sektörünüzdeki başlıca eğilimleri ve bunlara neden olan güçleri (aşağıdaki örneklere bakınız) anlamak, bunlara karşı koymak/bunlardan yararlanmak için planlar geliştirmenizi sağlar.

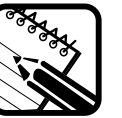


STRATEJİ ARAÇLARI

İŞ ETKİ DEĞERLENDİRMESİ



NOTLAR





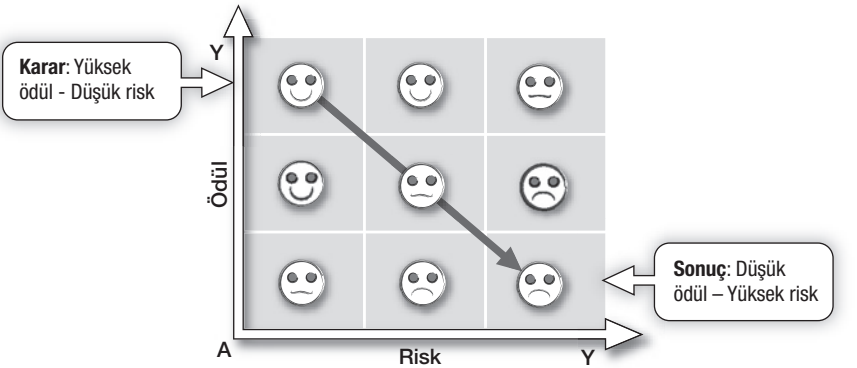
FAYDALI İPUÇLARI

FAYDALI İPUÇLARI

RİSK

İpuçları

Risk, strateji geliştirilirken her zaman mevcut olan bir konudur. Potansiyel risklerinizi anlamalısınız. Çoğu zaman riskin ödülle yeterince telafi edildiği düşünülür, ancak çoğu zaman risk/ödül çizgisinde aşağı kayar.

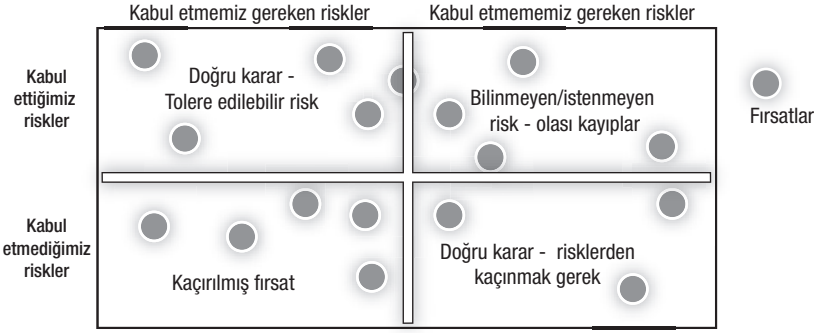


FAYDALI İPUÇLARI

İpuçları

KABUL EDİLEBİLİR RİSKLER İLE KABUL EDİLEN RİSKLERİN KARŞILAŞTIRILMASI

Hangi riskleri aldığınızı ve almanız gereken riskleri anlamanız önemlidir.



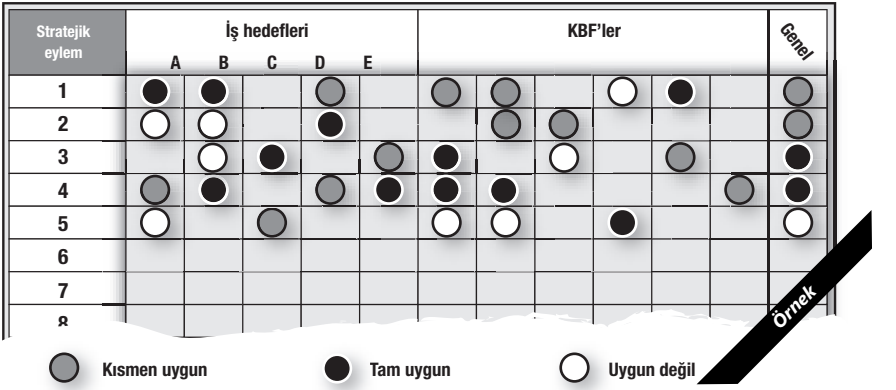
Croft ve diğerleri, Management and Organisation in Financial Services IFS'den uyarlanmıştır.

FAYDALI İPUÇLARI

KRİTİK BAŞARI FAKTÖRLERİ (KBF'LER)

İpuçları

Stratejinizi KBF'lerle karşılaştırmak önemlidir. Hepsine veya çoğuna ulaşıyor mu? Eğer ulaşmıyorsa, başarısız olma ihtimaliniz yüksektir.



FAYDALI İPUÇLARI

GİZLİ TEHLİKELER



Bürokratikleşme – Çok sayıda kuruluş stratejiyi bürokratik planlama departmanlarına bırakıyor. Tomar tomar kâğıt üretiliyor, ama icraat yok!

Karmaşıklık – Genellikle bir bütün olarak kuruluşu ele almaktan ziyade tüm kuruluşu planlamaya ve yönetmeye daha fazla odaklanılır.

Analiz felci – Çok fazla iyileştirme ve yinelemeyi takip eder. Genellikle karar verme yetersizliğini veya vizyon, amaçlar ve hedefler konusunda netlik eksikliğini yansıtır.

Yanlış seviyelerde çok fazla katılım – Formülasyonda üst düzey yönetici katılımı yerine alt düzey personele veya departmanlara tahsis edilmiştir.

Rakamlarla planlama – Olduğu kadarıyla tamam, ancak strateji daha fazla vizyon ve ilham gerektirir, kavramı kanıtlamak için "çaba harcamak"la ile desteklenir.

FAYDALI İPUÇLARI

GİZLİ TEHLİKELER



Strateji geliştirmede dış kaynak kullanımı: Pek çok kuruluş stratejiyi "strateji" firmalarına teslim etmektedir. Sonuç olarak, hiçbir zaman doğru bir geliştirme ve uygulama anlayışı geliştirememekte ve zaman zaman dışarıdan gelenlerin kendileri için "strateji yapmasına" bağımlı kalmaktadırlar.

Geleceğe yönelik çok uzak tahminler: Ne kadar uzağa giderseniz, tahminler o kadar az doğru olur. Uzun vadeli tahminler yerine senaryo analizi yapmak daha iyidir.

Temel hedefler ile araç hedefleri birbirine karıştırmak: Gerçekten ulaşmak istediğiniz (temel) şeyler ile yolda ulaşmanız gereken şeyleri birbirine karıştırmayın.

Anlaşılır olmamak: Kurumsal strateji ile rekabet stratejileri arasındaki farkı bilin.

FAYDALI İPUÇLARI

BAŞARILI OLMAK İÇİN...



- Vizyon konusunda tamamen net olun
- Pazarlarınızı ve tekliflerinizi, ayrıca rekabeti ve trendleri anlayın
- Teklifiniz konusunda net olun ve seçtiğiniz segmentler için rekabet stratejinizi oluşturun. Para kazanamayacağınız yerde rekabet etmeyin!
- Destek fonksiyonlarının stratejik amaçlara uyumlu net hedeflere ve bunlara ulaşmak için gerekli kaynaklara ve yönetime sahip olduğundan emin olun
- Hedeflere yönelik ilerlemeyi ölçmek için net hedefler koyun
- Piyasalardaki değişikliklere karşı esnek olun
- Tüm paydaş gruplarına önemlerine göre değer katın

Stratejik amaç ve hedeflere ulaşılması

OKUMA LİSTESİ

KİTAPLAR



Strateji üzerine yüzlerce kitap var. Daha yararlı olanlardan bazılarını aşağıda sıraladık:

Strategic Safari
Henry Mintzberg
FT - Prentice Hall (1998)

Competitive Advantage
Michael E. Porter
The Free Press (2004)

Strategic Planning
Igor Ansoff
John Wiley & Sons (1976)

Mastering Strategy Series
Financial Times editörleri ve diğerleri
FT - Prentice Hall

Elsevier aracılığıyla üç ayda bir "LRP - Uzun Vadeli Planlama" adlı bir dergi de yayınlayan Stratejik Planlama Derneği (www.sps.org.uk) ile iletişime geçmek de faydalı olabilir.

Yazar Hakkında



Neil Russell-Jones BSc (Hons), MBA, ACIB yazar ve yönetim danışmanıdır ve Strategic Planlama Derneği üyesidir.

Uluslararası alanda birçok ülkede birçok kuruluşla strateji geliştirme veya test etme, performans artırma, değişim/program yönetimi ve pazar analizi/araştırması konularında çalışmaktadır.

İş dünyası konularında birçok kitap ve makale yazmıştır.

Diğer kitapları arasında Yönetim Cep Kitapları bulunmaktadır: *İş Planlaması, Karar Verme, Strateji ve Pazarlama;* Finansal Hizmetler Enstitüsü için: *Müşteri İlişkileri Yönetimi, Risk Değerlendirme, Müşteriler ve İhtiyaçları ve Pazarlama, Satış ve Müşteri Hizmetleri*.

CASS EMBA kursunda öğretim görevlisi ve Prince's Youth Business Trust (Galler Prensi HRH) için strateji ve pazarlama alanlarında özel danışman olarak görev yapmıştır. Neil birçok ülkede düzenli olarak konuşmalar yapmakta ve Birleşik Krallık'ta ve başka yerlerde radyo ve TV'de sık sık görünmektedir.

Kendisiyle neiljones@eponaconsulting.com adresinden iletişime geçebilirsiniz.