

STRATEJİ BELİRLEME SÜRECİ

Temel Kavramlar ve Süreç

Dr. Abdurrahman Baş

Strateji Belirleme Süreci

İşletmeye yön vermek ve rekabet üstünlüğü sağlamak amacıyla, işletme ve çevresini sürekli analiz ederek, uyum sağlayacak amaçların belirlenmesi, faaliyetlerin planlanması ve gerekli araç ve kaynakların yeniden düzenlenmesi sürecidir.

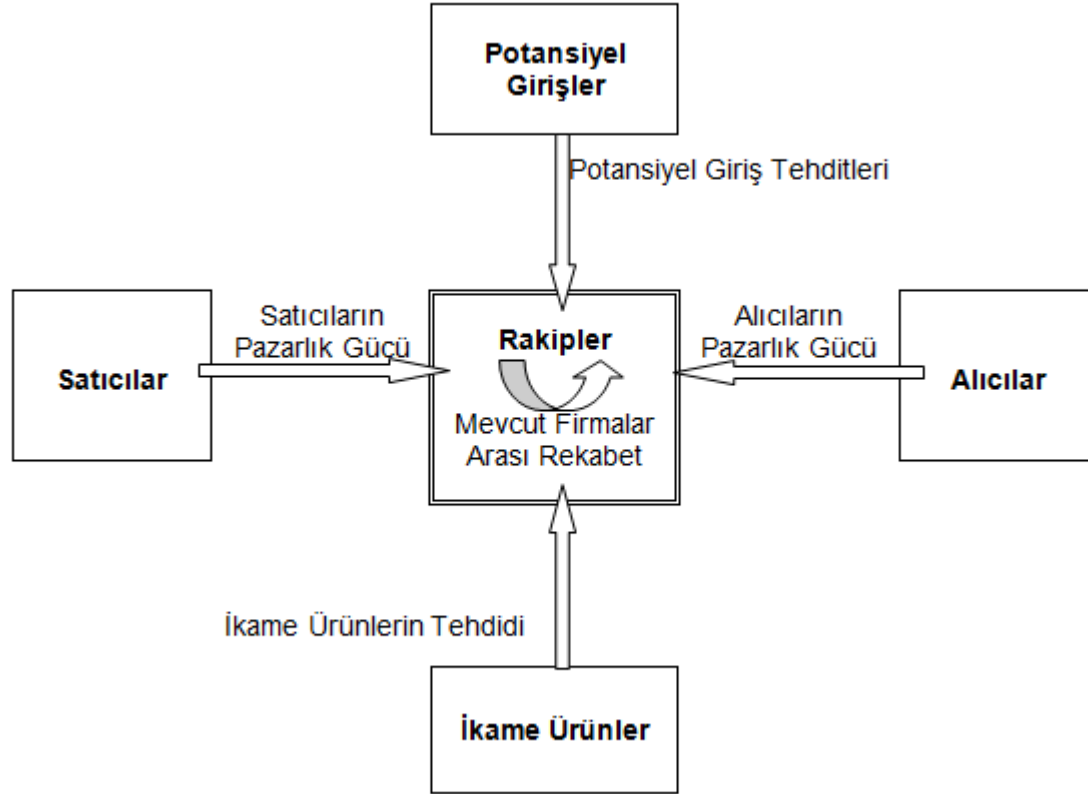
Bize rekabet avantajı getirecek stratejimizi nasıl belirleyeceğiz ?

4 farklı yaklaşım:

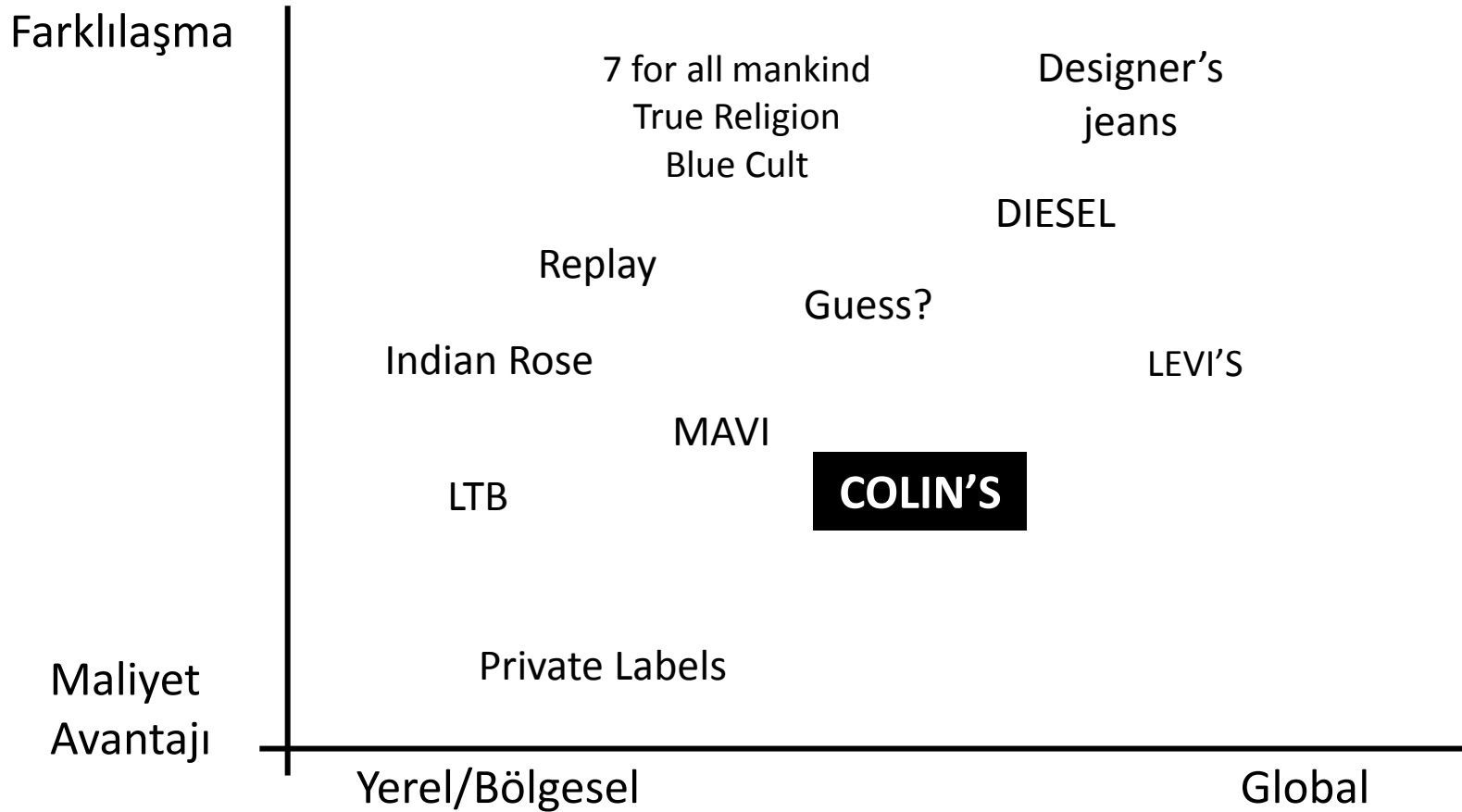
1. Rekabet Avantajı / Michael Porter
2. İş Tasarımı / Slywotzky
3. Temel Yetkinlikler / Hamel ve Prahalad
4. Kaynak Tabanlı Yaklaşım / Grant

1. Porter ve Rekabet Avantajı

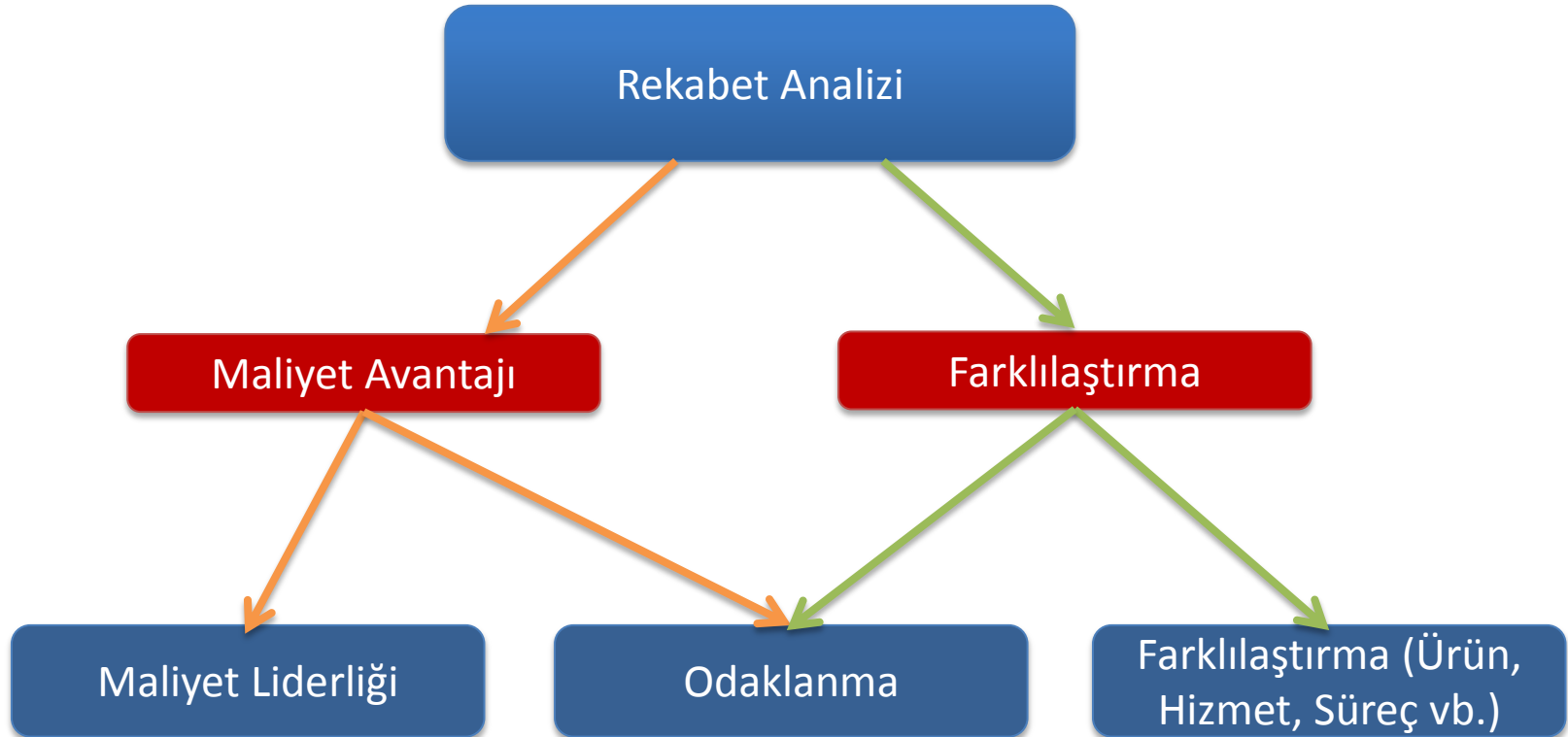
Porter'ın önerdiği endüstri analizi çerçevesinde, rekabet yapısı ve karlılığı belirleyen 5 faktör analizi



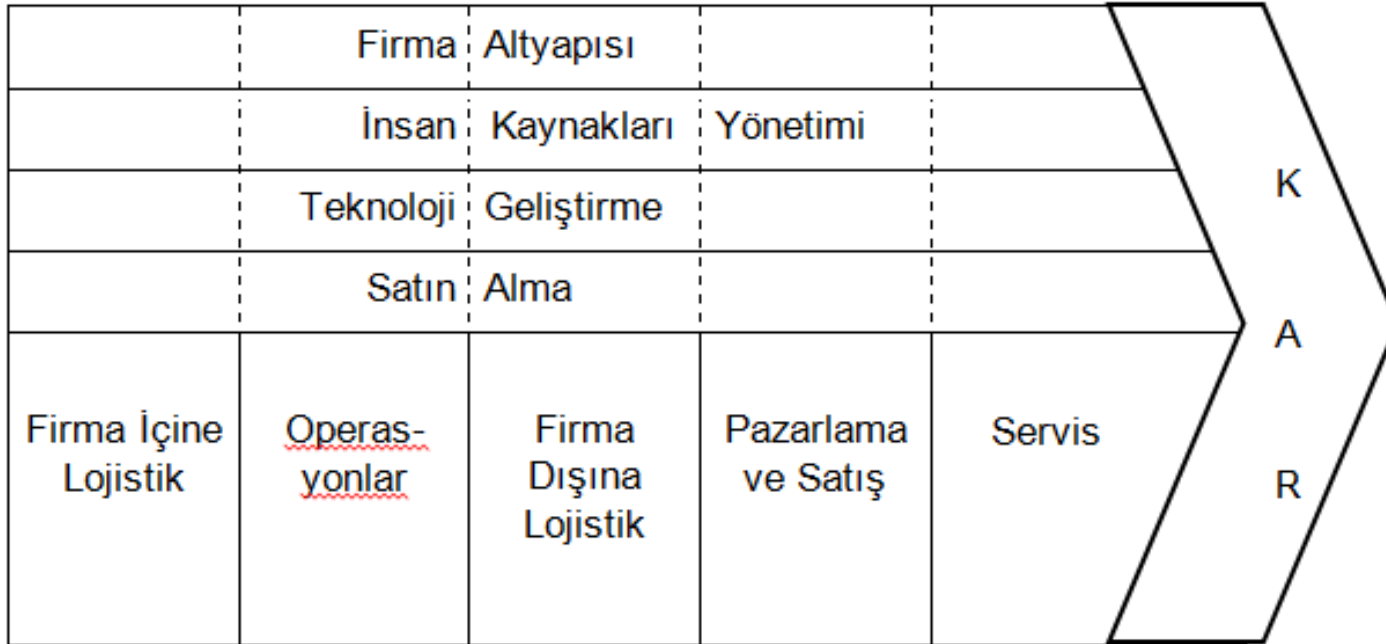
Rekabet Analizi sonuçlarının haritalandırılması ve Stratejik Konumlandırma



Rekabet analizi sonuçlarının kullanılması



Rekabet avantajı getirecek firma içi aktivitelere odaklanılması



2. Hamel ve Prahalad

Hamel ve Prahalad'ın Porter'a yönelttiği eleştiriler:

- Önceleri olduğu gibi artık sektörlerin sınırları net değildir.
- Bugünün faktörlerinin ele alındığı bir analizden çıkan sonuçlarla gelecek için rekabetin ipuçlarını kestirmek mümkün olmayacaktır.

2. Hamel ve Prahalad

Sektör Öngörüsü

Sektör öngörüsünün temelini, müşteri ihtiyaçlarının ve tercihlerinin gelecekte ne yönde gelişeceği ve değişeceği konusunda fikir yürütmek oluşturur.

Geçmiş parlak günlerin anılarının esaretinden kurtulabilmek ve yaratıcı düşünceyi destekleyen bir kurum kültürü oluşturmak gerekir.

2. Hamel ve Prahalad

Stratejik Mimari

Bir mimarın derin bir vadide görkemli bir köprüyü görebilmesi gibi geleceğin sektörünün şirketinin mimarisini tasarlamaktır. Ayrıntılı bir plan değildir.

Var olanların yanı sıra oluşturulması gereken yeni yetkinlikleri saptamak en önemli husustur.

2. Hamel ve Prahalad

Temel Yetkinlikler

Bir temel yetkinlik, rekabet açısından benzersiz olduğu, müşteri değerine ya da maliyete katkıda bulunduğu ölçüde bir rekabet avantajı kaynağıdır.

- Müşteri adına özel bir yarar oluşturması
- Rakiplerinden çok farklı uzmanlık alanı olması
- Farklı alanlarda uygulanabilirliğinin olması

2. Hamel ve Prahalad

Stratejik Niyet

Şirketin nasıl bir kurum olmak istediği veya geleceğe ilişkin nasıl bir hayali olduğuyla ilgili ifadedir.

Geleneksel strateji anlayışı mevcut kaynaklar ile beliren fırsatlar arasında bir uyum ararken, stratejik niyet, kaynaklar ile fırsatlar arasında gerilim arar.

Bu gerilim, kaynakları kullanmada bir kaldıraç görevi görecek, çalışanların aradığı heyecanı (sadece tatmini değil) yaratacaktır.

3. Adrian Slywoztky ve İş Tasarım Modeli

İş Tasarımı, şirkete özgü ürün veya hizmet sunum sistemidir.

İş Tasarımı Varsayımları:

Müşteri önceliklerindeki bir değişim ve/veya
Ekonomik şartlarda önemli bir değişim

İş Tasarımının 4 temel ögesi:

- a) Müşteri seçimi,
- b) Faaliyet Alanı,
- c) Farklılaştırma ve
- d) Değer Kazanımı

İş Tasarımının temel öğelerine yönelik kritik sorular

- Hedef müşteri kitlesi ve temel ekonomik varsayım nedir ve hala geçerli ve kendi içinde tutarlı mıdır?
- Müterilerin öncelikleri nelerdir? İş tasarımı bunları hangi şekil ve ölçüde karşılamaktadır?
- Rakipin iş tasarımları ne durumdadır? Mevcut iş tasarımı ile karşılaştırıldığında hangi benzerlik ve farklılıklar vardır?
- İş tasarımının değer kazanım mekanizması var mıdır ve sürdürülebilir mi?
- İş tasarımının maliyet etkinliği ne durumdadır?
- Müşteri önceliklerinin gelecek evresi için ne tür alternatif tasarımlar kullanılmaya başlanmıştır?

3. Adrian Slywoztky ve İş Tasarım Modeli

Slywoztky'nin Hamel ve Prahalad Yorumu



3. Adrian Slywotzky ve İş Tasarım Modeli

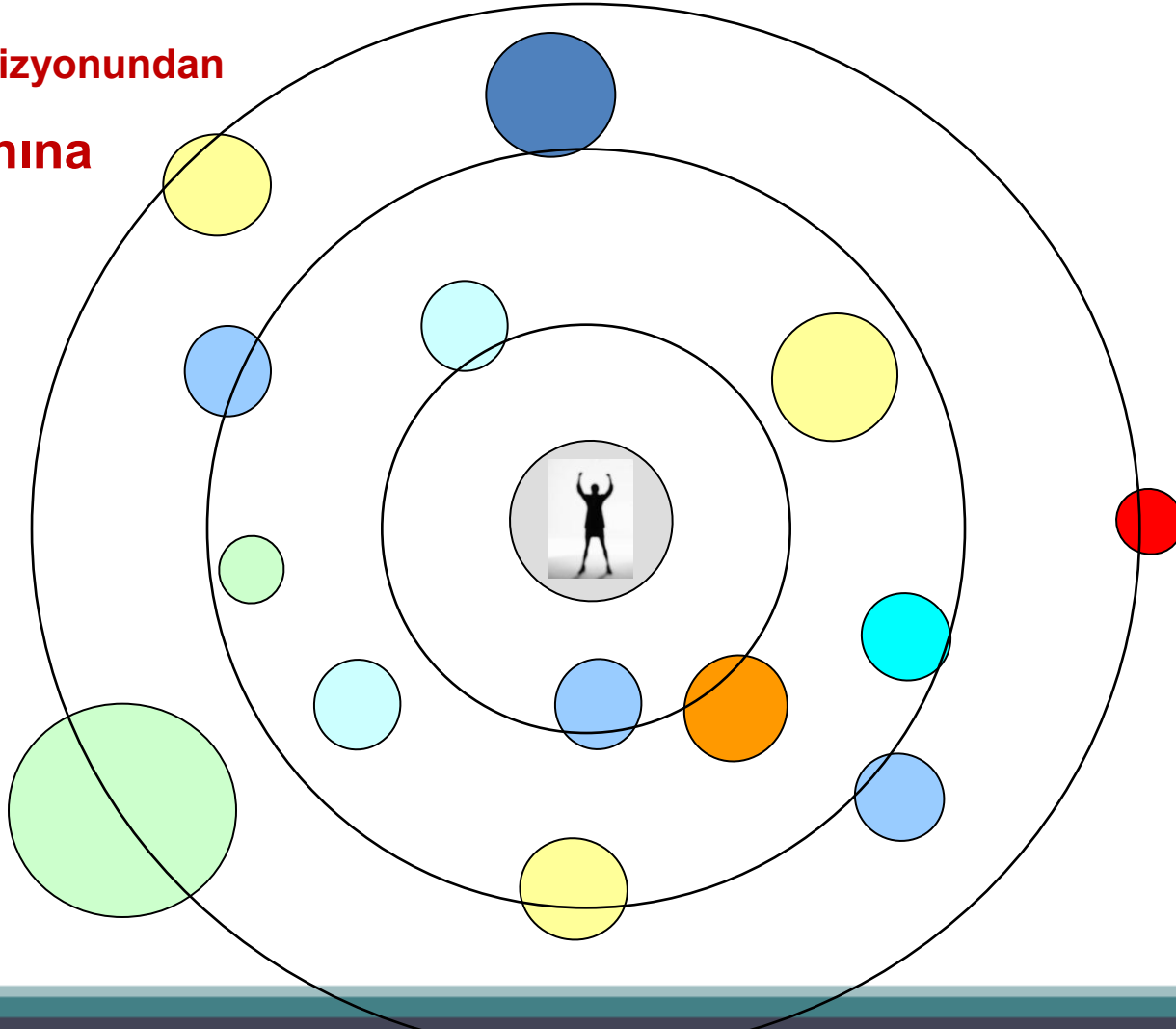


Slywotzky'nin Önerisi



3. Adrian Slywoztky ve İş Tasarım Modeli

Lineer Tünel Vizyonundan
Radar Ekranına



3. Adrian Slywoztky ve İş Tasarım Modeli

Değer Göçü:

Piyasadaki değer (karlılık), müşterinin güncel önceliklerini daha etkin bir şekilde karşılayan İş Tasarımına yönelmesi / göç etmesidir.

4. Grant ve Kaynak Tabanlı Yaklaşım

İşletmenin Temel Kaynakları :

Fiziksel Kaynaklar

İnsan Kaynakları

Finansal Kaynaklar

Örgütsel Sermaye

Bir firmanın kaynakları; bütün değerleri, kabiliyetleri, yetenekleri, örgütsel süreçleri, firma nitelikleri, enformasyon, bilgi ve firma tarafından kontrol edilen ve firmanın uyguladığı stratejilerin etkili ve verimli bir şekilde gelişmesini sağlayan diğer bir çok şeydir.

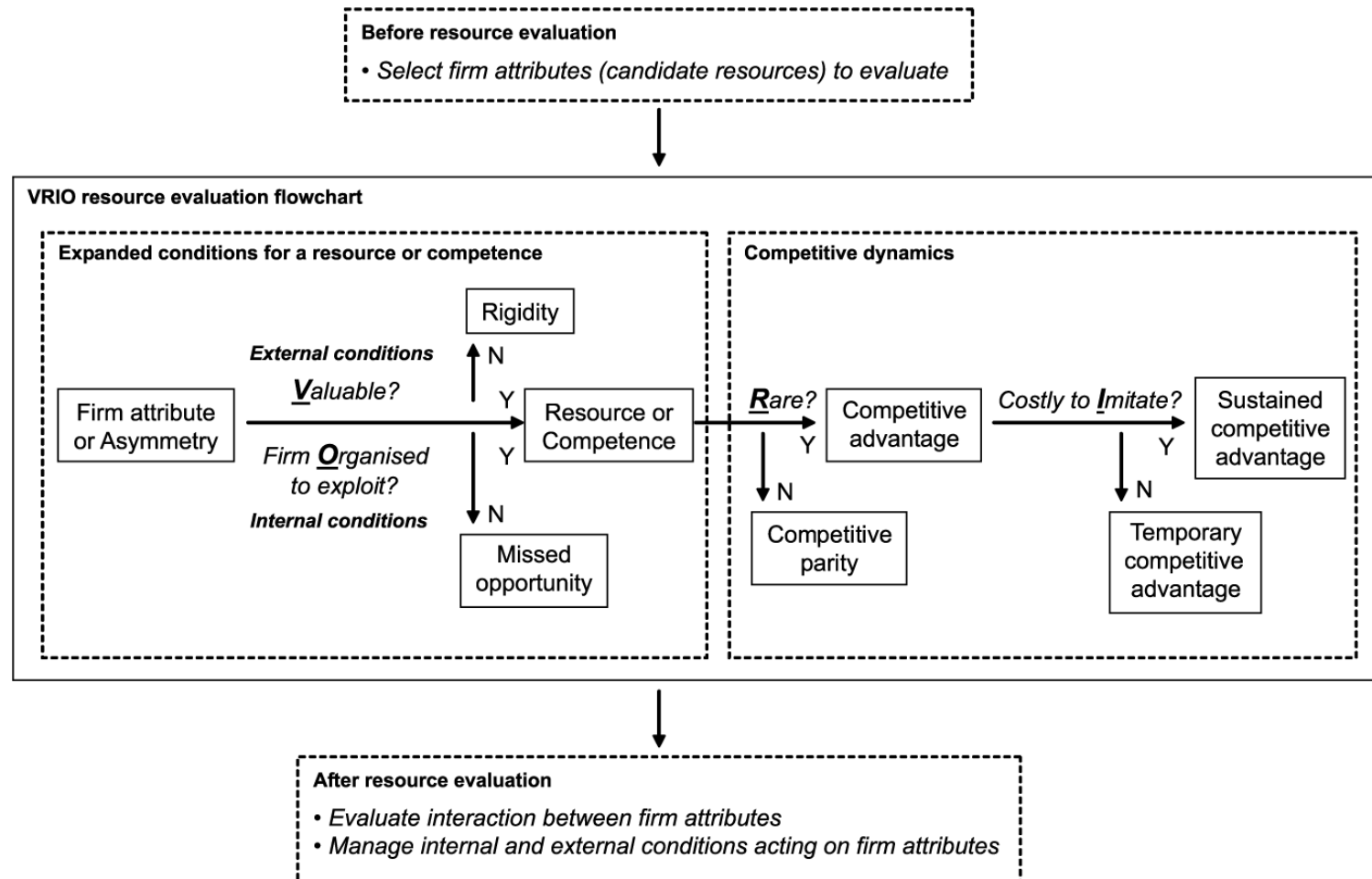
4. Grant ve Kaynak Tabanlı Yaklaşım

Değerli	Bu kaynak ve kabiliyetler kullanılarak geliştirilen stratejiler fırsatları değerlendiriyor ve tehditleri engelliyor mu? Gelirlerini artırmaya ve maliyetlerini azalmaya yarıyor mu?
Az Bulunur	Kaç rakip firma daha benzer değerli kaynak ve kabiliyetlere sahip?
Taklit Edilemez	Bu kaynağa sahip olmayan firmalar, o kaynağın sağlanması ya da geliştirilmesi gerektiğinde zorlanıyor, maliyet dezavantajı yaşıyor mu?
Organize	Firma kaynak ve kabiliyetlerinin rekabet potansiyelini kullanabilmek için organize olmuş mu?

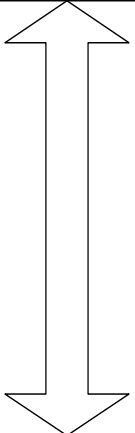
4. Kaynak Tabanlı Rekabet Analizi

<u>Valuable?</u>	<u>Rare?</u>	<u>Difficult to Imitate?</u>	<u>Supported by Organization?</u>	<u>Competitive Implications</u>	<u>Performance</u>
No	----	----		Competitive Disadvantage	Below Normal
Yes	No	----		Competitive Parity	Normal
Yes	Yes	No		Temporary Competitive Advantage	Above Normal
Yes	Yes	Yes		Sustained Competitive Advantage	Above Normal

4. Kaynak Tabanlı Rekabet Analizi



4. Kaynak Tabanlı Rekabet Analizi

Değerli mi?	Az Bulunabilir mi?	Taklidi Pahalı mı?	İşletme Tarafından Kullanılıyor mu?	Rekabet Tanımı?	Ekonomik Performans
HAYIR	-	-	HAYIR	Rekabet Dezavantajı	Normal Altı
Evet	HAYIR	-		Rekabet Eşitliği	Normal
Evet	Evet	HAYIR		Geçici Rekabet Avantajı	Normal Üstü
Evet	Evet	Evet		Sürdürülebilir Rekabet Avantajı	Normal Üstü
			EVET		

(Barney, 2002)

