

“Stratejik Yenilenme” Sürecinde Yaşananlar, Kararlılıkla Atılan Cesur, Yenilikçi ve Başarılı Adımlar...

Dünyayı etkisi altına alan ve derinliği gittikçe artan bir ekonomik kriz yaşıyoruz. Böyle bir ortamda; yeni yönetim stratejilerini hayata geçirecek gerçek başarı öykülerine sahip olunabilir mi? Şirketlerin pazar başarılarına odaklanmaları, müşteri memnuniyetini ön planda tutmaları, çalışanların fikirlerini dikkate almaları mı, yoksa farklı alanlara yönelmeleri mi gerçekçidir? Bu sorular yanıtlarını, Harvard Business Review dizimizin yeni kitabı Stratejik Yenilenme’de buluyor.

Stratejik Yenilenme, büyük başarılar inşa etmiş ve bunu sürdürmeye kararlı olan şirket yöneticilerinin deneyimleri ile konunun uzmanlarının görüşlerini bir araya getiren makale ve söyleşilerden oluşuyor. Kitap, strateji yenileme ve belirleme sürecinde yaşananları, neler yapıldığını, hangi cesur, yenilikçi ve başarılı adımların kararlılıkla atıldığını anlatıyor. Müşterilerine, inovasyona, kendilerini yeniden tanımlamaya odaklanarak zenginleşen şirket ve yöneticilerinin yaşadıklarını paylaşıyor. Zaman zaman okuru “Önümüzdeki beş ila on yıl içinde ne değişecektir?” sorusu yerine “Önümüzdeki beş ila on yıl içinde ne değişmeyecektir?” sorusunun cevabını aramaları gerektiği noktasında buluşturuyor.

İşletmemizin çekirdek yetkinliğinin yaşam süresi doldu mu? Öyleyse yeni çekirdeğimizi nasıl saptayacağız? Bu temelde stratejiyi yenilenmeyi nasıl gerçekleştireceğiz? Yıllık olarak yapılan ve tekil iş birimlerine odaklanan geleneksel stratejik planlamanın yerine süreklilik arz eden, meselelere odaklı karar verme yöntemini nasıl geçirebiliriz? Yeni şirket hedefine ulaşmak üzere insanlarımızı hep birlikte çalışmaya teşvik etmek için hangi zamanda, hangi araçları ve nasıl kullanacağız? Bu saptamayı yapmak için kuruluşumuzun hangi özelliklerine bakacağız?

Kitabımız bu soruların yanıtlarını araştırırken aynı zamanda başarıları kanıtlanmış ünlü yöneticilerin stratejik yenilenme deneyimlerini yansıtır.

İyimser girişimciliğe

bir örnek

Dünyada en başarılı girişim örneklerinden biri olarak gösterilen Amazon.com sitesi stratejiden doğmuştur. Kurucu Jeff Bezos’un, bir yatırım şirketinde kantitatif analiz grubunda çalışırken, internet üzerinden kitap satışı yapma fırsatını nasıl saptadığına ilişkin öykü sıklıkla anlatılmıştır. Kitap satışı sektörüyle hiçbir ilgisi olmayan Bezos iş modeline mantık yoluyla ulaşmıştı: Ürünün özellikleri ve tedarik zincirinin yapısı dikkate alındığında, dükkânsız bir perakendeci kesinlikle başarılı – hem de çok başarılı – olabilirdi. Kurulduğu 1995 yılından beri, Amazon boşlukları tespit etme ve bunların üzerine atlama becerisini göstermeyi sürdürdü. HBR; Amazon’da strateji formülasyonu ile ilgili olarak neyin farklı olduğunu araştırmaya karar verdi. Fikirler nasıl ele alınacak hale geliyor ve taahhütler nasıl yapılıyor? Bu bir tek bileşen – Jeff Bezos – durumu mu yoksa kurumsal bir yetenek mi? Editörler, HBR için yapılan söyleşinin sonunda, şirketin stratejisinin ve kültürünün köklerinin güçlü bir girişimci iyimserlikte yattığı izlenimini edindiler. Kitapta yer alan söyleşide o görüşmelerin bir sunumunu bulacaksınız.

Sektörler nasıl değişir?

Kuruluşunuza akıllı yatırımlar yapmak için tüm sektörünüzün nasıl değiştiğini anlamaya ihtiyacınız vardır. Ancak, böylesi bir bilgiyi elde etmek her zaman kolay olmaz. Şirketler ipuçlarını yanlış okuyabilir ve yanlış sonuçlar elde edebilirler.

Boston Üniversitesi profesörü Anita McGahan, sektörünüzün hakikaten nereye doğru gittiğini anlamak için iş yaptığınız sürece uzun dönemli, yüksek düzeyli bir bakışla bakmanız gerektiğini söylüyor. McGahan on yıllık bir zaman diliminde, bir sektörler kesitindeki çeşitli şirketleri araştırdı ve sektörün yapısının şirket kârlılığını ve yatırımcıya geri dönüşleri nasıl etkilediğini inceledi. McGahan'ın araştırması sektörlerin, dört belirgin değişim -radikal, ilerleyici, yaratıcı ve ara - boyunca geliştiğini ileri sürüyor. Sektörler, hem ana varlıkları hem de çekirdek faaliyetleri değer yitimi ile tehdit edildiğinde radikal değişime uğrarlar; her ikisi de tehlikede olmadığında ilerleyici değişim geçirirler. Yaratıcı değişim, ana varlıklar tehdit altındayken fakat çekirdek faaliyetler istikrarlı olduğunda meydana gelir, ara değişim ise ana varlıklar değer yaratma kapasitelerini sürdürürken çekirdek faaliyetler tehdit edildiğinde olur.

Çekirdek işinizi bulmak

Chris Zook makalesinde şöyle diyor: Çekirdek işinizin esaslı bir şekilde değişmeye ihtiyacı olduğunu nasıl anlarsınız? Ve yeni çekirdek işinizin ne olması gerektiğini nasıl belirlersiniz? Son üç yıldır kıdemli yöneticilerle yaptığım sohbetleri ve araştırma ekibimin çabalarını yönlendiren sorular bunlardır. Keşfettiğimiz şey bir işletmenin özünde geriye kalan canlılığı ölçmenin mümkün olduğuydu. En emin rota, alanın çok dışında riske atılmak yerine kendi alanına yakın yerdeki yeni değeri ortaya çıkarmaktır; halen elde bulunan fakat çekirdeğin çeperinde olan varlıklar en zengin yeni çekirdekleri sunarlar. Kitabın dikkat çeken bu makalesi bu bulguların her ikisini de tartışıyor. Bir işin gücünü kaybetmekte olduğuna dair ikaz işaretlerini belirliyor ve çekirdekteki geriye kalan kuvveti teşhis etmenin bir yolunu sunuyor. Bir iş faaliyetinde yeni bir çekirdeğin potansiyelinin bulunabileceği olası noktaları saptıyor. Değişen koşullara uygun yeni bir yol haritası çizerek krizi fırsata çevirebilmek, yeni stratejiler belirlemekle gerçekleşiyor. Bunun için yeni fikirler ve uygulama örnekleri sunan kitabımızda çok farklı bakış açılarını yakalayabileceksiniz.

MESS İşveren gazetesi, Mart 2009 sayısı