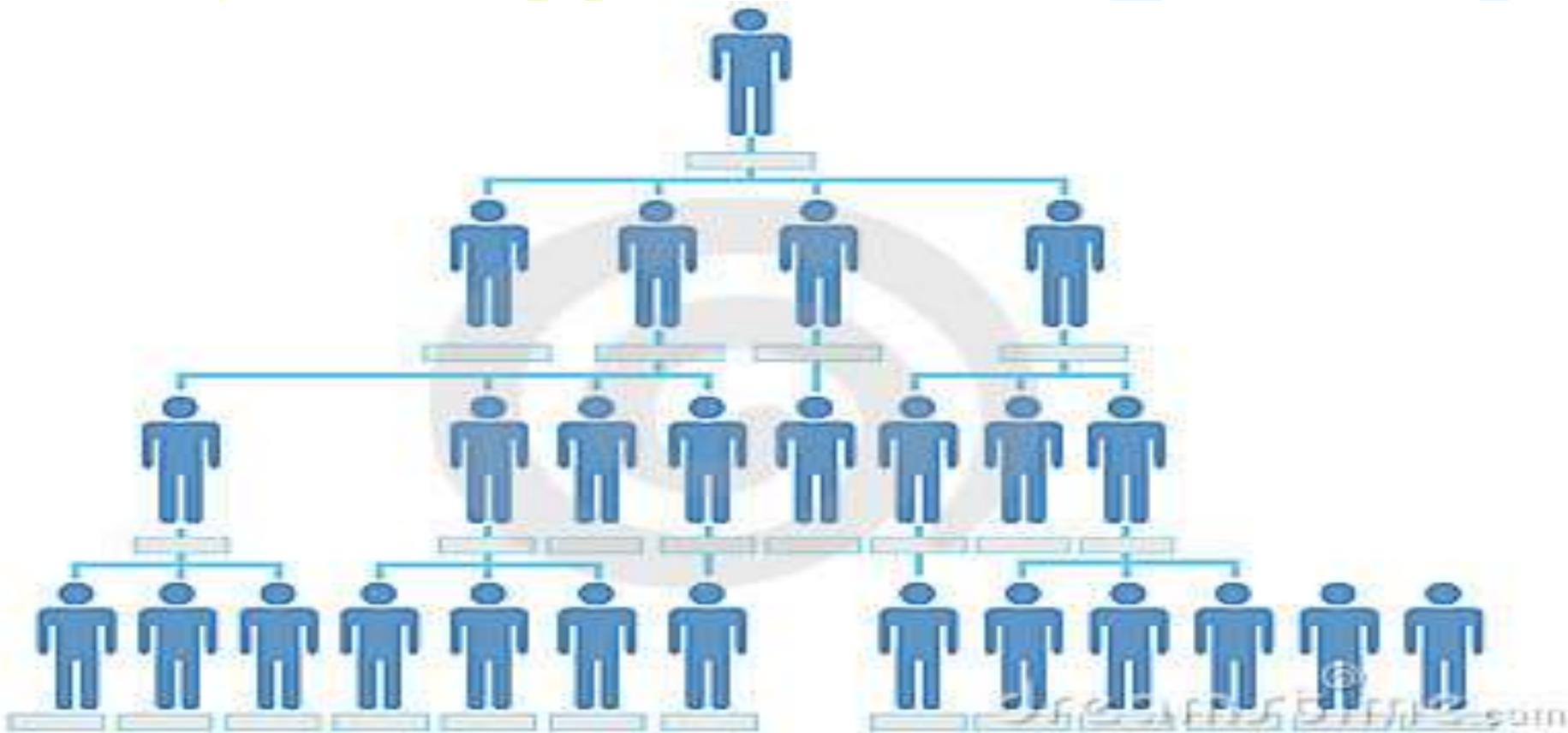


ORGANİZASYON



Prof.Dr.Mehmet Eryılmaz

Örgütler ve Strateji



1. Strateji Kavramının Tarihsel Kökleri Üzerine (Bracker, 1980; Eren, 1997; Iyer, 2006; Snow ve Hambrick, 1980)

- Stratum
- Strategos
- Strategtia



2. Stratejinin Ekonomik ve Yönetmel Bir Kavram Olarak İlk Defa Kullanımı

- Neuman ve Morgenstern (1944)



- Alan 1980'lere kadar "**İşletme Politikası (Business Policy)**" olarak adlandırılmış, sonra 1979 yılında **Schendel ve Hofer'in** önerisiyle "**Stratejik Yönetim**" ifadesi kullanılmıştır. (Nag vd., 2007).

3. Strateji Kavramının Tanımı

- **Strateji; işletmenin belirsizlik ortamında, kendi zayıf ve güçlü yönlerini inceleyerek ve rakiplerin davranış biçimlerini tahmin etmeye çalışarak, amaçlara ulaşmak için hazırladığı uzun vadeli planlardır.**

Stratejinin Türleri

(Dess ve Miller, 1993; Mintzberg ve Waters, 1985)

- Niyetlenilen (intended) strateji
- Gerçekleşmeyen (unrealized) strateji
- Kasıtlı (deliberate) strateji
- Beliren (emergent) strateji
- Gerçekleşen (realized) strateji

Saturn'un (GM) Niyetlenilmiş ve Gerçekleşmiş Stratejilerine Örnekler



(Dess ve Miller, 1993: 9'dan uyarlanmıştır)

Saturn'un Niyetlenilmiş Stratejisi	Stratejik Cevap Gerektiren Durumlar	Saturn'ün Gerçekleşen Stratejisi
Fiyatı 6.000 \$ civarında, benzin tasarruflu, ekonomik araçlar üretmek.	70'lerdeki enerji krizinden sonra, benzin tasarrufuna yönelik kaygılar azaldı.	Fiyatları 8.000-12.000 \$ arasında değişen gösterişli ve sportif arabalar üretti.
GM'in yıllık 500.000 adet üretim kapasitesine sahip bir üretim tesisi için 5 milyar Dolar ayırması.	Daha fazla küresel rakibin ABD pazarına girmesi, GM'in azalan nakit akışlarını görmesi, Saturn'ün yeni ürününün satış grafikleri hakkında endişe duyması.	Yıllık 240.000 arabalık bir kapasiteye sahip bir üretim tesisine 3 Milyar Dolar yatırım yaptı.

4. Strateji Kavramının Özellikleri

(Pearce ve Robinson, 1997)

- Strateji büyük ölçüde üst yönetimle ilgilidir.
- Stratejik konular firmanın geleceğini uzun vadede etkiler.
- Stratejik konular firmanın dış çevresinin değerlendirilmesini gerektirir.
- Stratejik konular sıklıkla kaynakların büyük miktarlarda kullanımıyla ilgilidir.
- Stratejik konuların birçok fonksiyonu veya SİB'i etkileyen sonuçları vardır.

Kimi zaman alt kademe çalışanlar da firmanın stratejisinin şekillenmesine katkıda bulunurlar: Johnsonville Food Vakası



Stratejik konular sıklıkla kaynakların büyük miktarlarda kullanımıyla ilgilidir. (1)



- **İsviçre merkezli Nestle SA; dünyanın en büyük yiyecek, içecek üreticisidir. Nestle'nin stratejik planı özetle, daha fazla yiyecek-içecek odaklı olmaktır.**

Stratejik konular sıklıkla kaynakların büyük miktarlarda kullanımıyla ilgilidir. (2)

- Bu nedenle, 2010 yılında Nestle, Kraft Foods Inc.'nin ABD ve Kanada'daki dondurulmuş pizza operasyonlarını 3.7 Milyar \$'a satın aldı. Aynı ay içerisinde, ABD merkezli göz sağlığı işletmesi Alcon Inc.'deki paylarını ise bir diğer İsviçre menşeli ilaç üreticisi Novartis AG'ye 28.1 milyar \$'a sattı.

(David, 2011: 36-37).



4.1. Stratejinin Önündeki Engeller

- **Yasalar**
- **Ulusal kültür**
- **Örgüt kültürü**
- **Yöneticinin kapasitesi-sınırlı rasyonalite**
- **Finansal kaynakların yetersizliği**

5. Strateji, Amaç ve Hedef

- **Amaçlar (Goals);** kurumun erişmeye çalıştığı uzun dönemli genel sonuçlar olarak tanımlanabilir. **Hedefler (Targets)** ise amaçlara erişmek için gerekli olan kısa dönemli aşama durumlarını oluşturur.

Finansal ya da finansal olmayan amaçlar olabilir...

(Dess ve Miller, 1993: 30'dan uyarlanmıştır)

Finansal Amaçlar

Reynolds Aliminium: Karlılık ve büyümede endüstri lideri olmak ve %20'lik bir hisse senedi getiri oranına ulaşmak

General Electric: Küresel pazarlarda sadece birinci ve ikinci sırada olduğumuz sahalarda iş yapmaya devam etmek

Finansal Olmayan Amaçlar

General Electric: Müşterilerimizle temas halinde olarak daha modern, daha ulaşılabilir, daha duyarlı bir şirket olmak.

5.1.Amaçların Taşınması Gereken Özellikler

- Açık
- Gerçekçi
- Esnek
- Ölçülebilir
- Uygulayıcılar tarafından benimsenmeli
- Motive edici
- Birbirleriyle uyumlu
- Zamanla sınırlı

Olmuksan ve Performans Yönetiminde SMART Prensibi

- Şirketimizin ana stratejilerini destekleyen iş hedeflerini, tüm çalışanlarımıza **SMART** prensibine uygun olarak yayılımını sağlar, geri bildirimlerle gelişimi hedefleyen adil ve etkin değerlendirmeye odaklı bir performans kültürü oluşturmayı hedefleriz. (http://www.olmuksan-ipaper.com/insan_kaynaklari.htm, Erişim Tarihi: 05.01.2014)

6. Jenerik Stratejiler

(Porter, 1980)



PHOTO: MACKENZIE STRÖH

- **Jenerik stratejiler**, örgütün stratejik oryantasyonu, bir diğer ifadeyle örgütün pazar ortamında en iyi nasıl rekabet edeceğine ilişkin temel fikirdir. **Grand stratejiler** de bu temel fikri yani jenerik stratejileri esas alan alt stratejilerdir.

- **Maliyet liderliği stratejisi**
- **Farklılaştırma stratejisi**
(teknolojide, kalitede, destek hizmetlerinde ve satış sonrası hizmetlerde vb.)
- **Odaklanma stratejisi** (1) Maliyete odaklanma, (2) Farklılaştırmaya odaklanma
- **Hızlı cevap verme stratejisi**
(yeni ürün geliştirmede hız, ısmarlama ürünlerde hız vb.)

- Porter'a göre şirketler iki arada bir derede kalmamalı ve muhakkak bahsi geçen stratejilerden bir tanesini seçmelidirler.



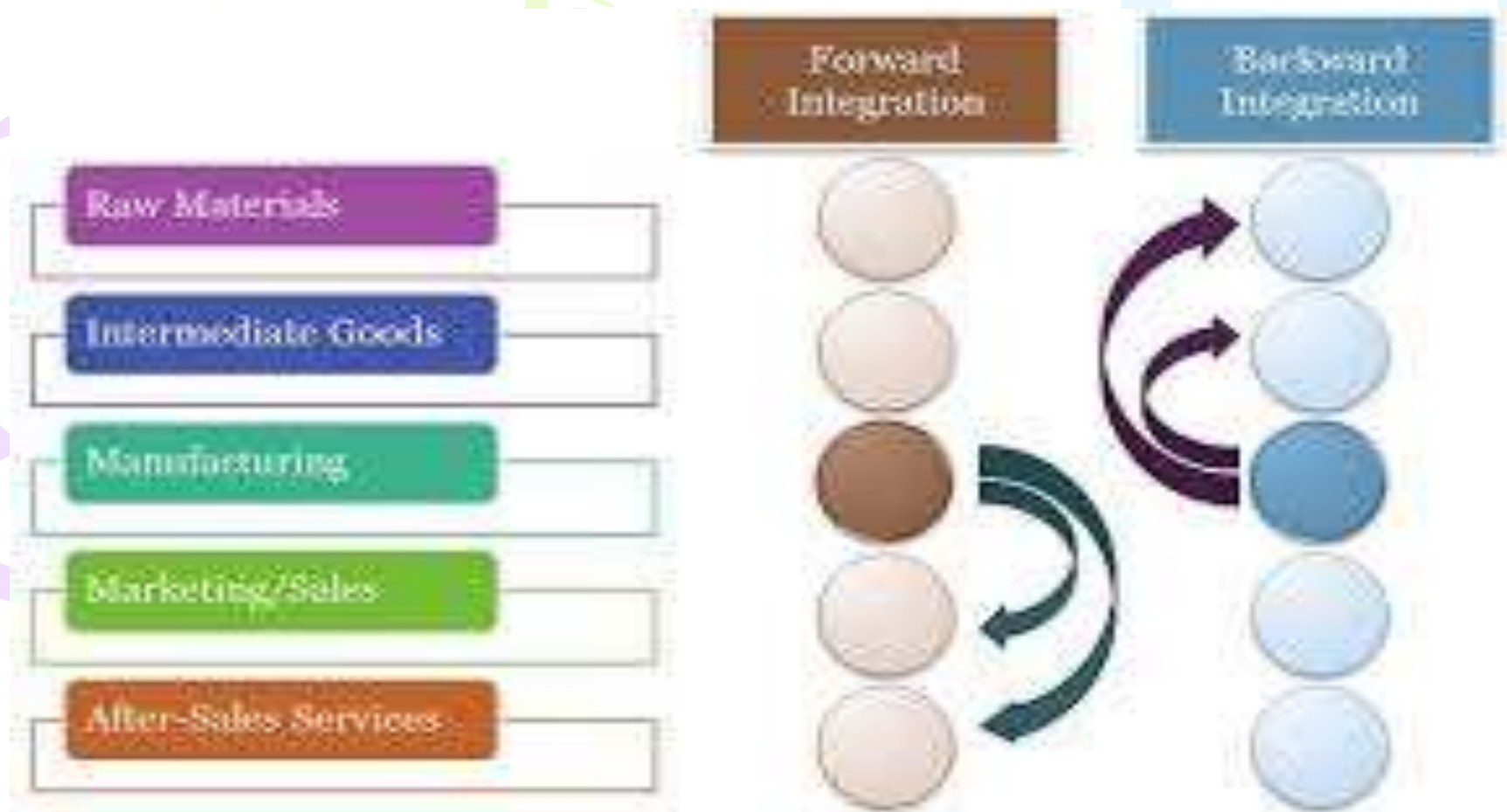


- **Domino's Pizza hangi jenerik stratejiyi uygular gibi görünmektedir?**

7. Grand Stratejiler

The background of the slide is white and features several large, stylized, colorful swirls in shades of purple, green, and blue. Interspersed among these swirls are numerous small, yellow, starburst-like shapes, giving the background a festive and dynamic appearance.

İleriye Doğru Entegrasyon (Forward Integration)



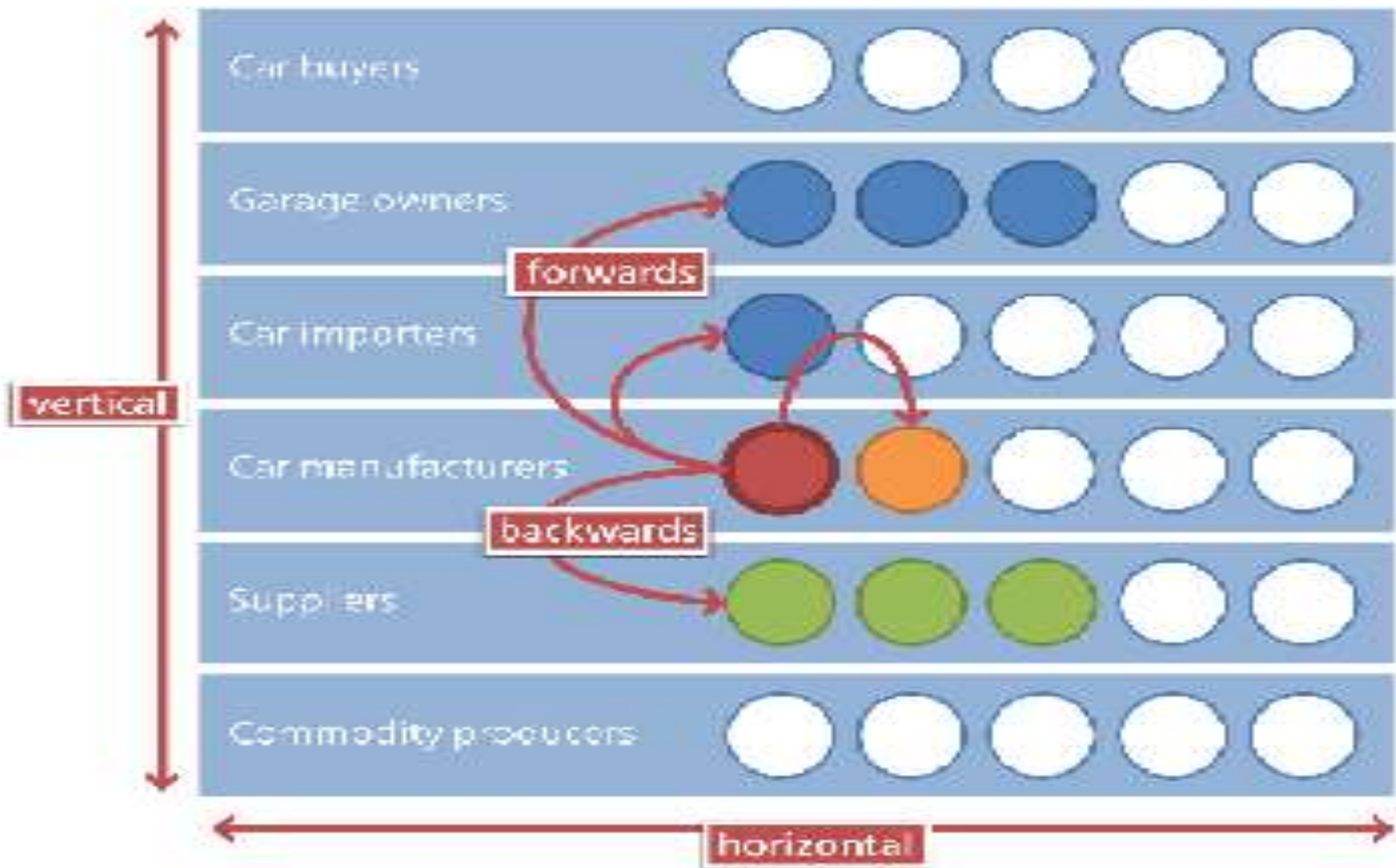
- **İleriye doğru entegrasyon**
distribütörlerin veya
perakendecilerin sahipliğinin
kazanılması veya bu aktörlerin
üzerindeki kontrolün
arttırılmasıyla ilgilidir.

Geriye Doğru Entegrasyon (Backward Integration)



- **Geriye doğru entegrasyon,**
örgütün tedarikçisine sahip
olması ya da onun üzerindeki
kontrolünü arttırmasıyla ilgilidir.

Yatay Entegrasyon (Horizontal Integration)



Galip Öztürk Varan'ı satın aldı
Metro Holding Yönetim Kurulu Başkanı Galip Öztürk, A Plus yolcu hizmeti veren 65 yıllık otobüs firması Varan Turizm'i satın aldı. Atılan imza ile 120 otobüslük filoyu ve Varan ismini satın alan Öztürk'ün markaya özellikle sahil bölgelerine hizmet edecek şekilde büyük yatırım yapmayı planladığı öğrenildi.

(23 Haziran 2011)

(Not: Bu örnek sonradan gerçekleşmedi ve Varan'ı Ulusoy satın aldı).



Pazar Geliştirme (Market Development)



- Pazar geliştirme mevcut ürün veya hizmetlerin yeni coğrafi alanlara sunulmasıyla (bölgesel açılım, ulusal açılım, uluslar arası açılım) ve diğer segmentleri ilgili pazara çekilmesiyle ilgilidir. (Pearce ve Robinson, 1997: 223). Örneğin havayolu endüstrisi.

THY Dünyada Geneline 19 Noktaya Daha Uçacak

- Hürriyet, 24.12.2018, <http://www.hurriyet.com.tr/ekonomi/thy-dunya-geneline-19-noktaya-daha-ucacak-41062090>, Erişim Tarihi: 21.03.2019
- THY, 331 (yolcu ve kargo) uçaklık filosu ile 49 yurtiçi, 257 uluslararası olmak üzere dünyanın 124 ülkesindeki 306 noktaya uçuşuyor. 2019 yılından itibaren de filoya yeni uçaklar katılacak.
- THY'nin açacağı 19 hat şöyle:
- ABD: Newark, Meksika: Mexico City ve Cancun, Azerbaycan: Lankeeran, Polonya: Krakow, Fransa: Nantes, İspanya: La Coruna, Rusya: Makhachkala, İtalya: Palermo, Finlandiya: Rovaniemi, Angola: Luanda, Mısır: Aswan ve Luxor, Güney Sudan: Juba, Fas: Marakeş, Sudan: Port Sudan, Suudi Arabistan: Abha, BEA: Sharjah, Endonezya: Denpasar (Bali)



TÜRK HAVA YOLLARI

Market Development Strategy

- Example :



Coca-Cola expands its Vanilla version in UK market after in the US.

After having a successful launch in America, Coca Cola decided to launch it's new Vanilla flavored version in Great Britain. Prior to doing so, Coca Cola carried out taste tests and developed the graphical 'look' of the Diet Coke brand. When they did this, they took great care to incorporate aspects of the Coca Cola brand, but still differentiating it so consumers would see it as an alternative to Coke.

Ürün Geliştirme (Product Development)



- **Ürün geliştirme, mevcut ürün veya hizmetleri geliştirerek ya da modifiye ederek (ya da yeni ancak mevcutlarla açık biçimde ilişkili ürünler yaratarak) satışları arttırma stratejisidir. Ürün geliştirme; yeni ürün özellikleri geliştirerek, yeni kalite varyasyonları geliştirerek ve ürünün yeni modellerini sunarak gerçekleştirilebilir (Pearce ve Robinson, 1997: 223).**

Ekşimtrak bisküvi üretip 1 milyar Çinliye yedirecek

(Milliyet, 14.10.2013)

- **Ülker** grubu Çin'e şu anki ürün portföyüyle girmeyi düşünmüyor. **Ürünlerini farklılaştırmayı, tatlarını değiştirmeyi planlıyor...Murat Ülker,** "Tatlı, şekerli sevmiyorlar da, daha ekşimtrak seviyorlar. Limonlu seviyorlar. Biz onlara yönelik ürünler geliştireceğiz" sözleriyle...



Tasarruf Stratejisi

(Retrenchment or Turnaround Strategies)



- **Örgüt çeşitli nedenlerle karın düşmesi sorunuyla karşılaşabilir. Bu durumdan iki şekilde kurtulacaktır (Pearce ve Robinson, 1997: 231):**
- **Maliyet Azaltımı (Cost Reduction):** Bu, işgören azaltılarak, donanımı satın almak yerine finansal olarak kiralayarak (leasing), makine-teçhizatın ömrünü uzatarak, bazı tutundurma faaliyetlerini elimine ederek vb. gerçekleştirilebilir.
- **Varlık Azaltımı (Asset Reduction):** Bu ise örgütün temel faaliyetlerine esas olmayan arazi, bina, donanımın satılması ya da şirket uçağı ya da üst yöneticilerin kullandığı arabalar gibi ek faydaların kaldırılmasıyla ilgilidir.



Ford CEO'su: Maaşımdan bile vazgeçerim, özel uçaktan asla!

- Sabah, 25.03.2009
- Ford Motor CEO'su Alan Mulally seyahatlerini özel uçakla yapabilmek için maaşının yüzde 30'undan vazgeçti.
- Geçtiğimiz kasım ayında ABD Senatosu'ndan yardım istemek için özel jetiyle Washington'a gittiği için azar işiten Ford Motor CEO'su Alan Mulally alışkanlıklarından vazgeçemiyor. Toplam maaşı geçen yıl yüzde 37 düşerek 13.6 milyon dolara gerileyen ve ikramiye almayan Mulally, bu yıl ve önümüzde yıl için güvenlik endişeleri nedeniyle kişisel ve iş seyahatlerinde kullanmak üzere özel uçak kullanmasının karşılığında 2 milyon dolar olan maaşının yüzde 30'unun kesilmesini kabul etti. Kongre oturumuna şirketlere ait jetlerle gelen Ford, General Motors ve Chrysler'in üst düzey yöneticileri büyük eleştiri almıştı.

Elden Çıkarma Stratejisi (Divestiture Strategy)

- **Bir örgütün bir parçasının veya divizyonunun satışı ile ilgilidir.**
Goodyear Lastik ve Kauçuk
örneği.

Tasfiye Stratejisi (Liquidation Strategy)

- Bir örgütün parçalar halinde, kimi zaman da bir bütün olarak satıldığı stratejidir. *Columbia Corporation* örneği.

Yenilik (İnovasyon) Stratejisi

(Carland vd., 1984; Johnson, 2001)

- **Hammaddede yenilik**
- **Üretim biçiminde yenilik**
- **Üründe yenilik**
- **Pazarlama biçiminde yenilik**
- **Pazarda yenilik**
- **İş modellerinde yenilik**
(endüstriyel reorganizasyon)



Bir “Üründe Yenilik” Örneği Olarak Land’in Polaroid Kamerası...

- **Polaroid Camera’nın mucidi Edwin Land bu icadı nasıl gerçekleştirdiğini anlatmaktadır: “1943 senesinde, bir gün Santa Fe’de tatildayken o zamanlar 3 yaşında olan kızım Jennifer, bir az önce çektiğim fotoğrafları neden göremediğini sordu. Kızımın ortaya attığı bilmeceyi çözebilmek için harekete geçtim. Hızla, bir arkadaşımın yanına çekilen bir fotoğrafı anında verecek makinayı anlatmak için gittim.” (Westley ve Mintzberg, 1987).**

İpek Kağıttan Ürün İnovasyonları

(http://www.ipekkagit.com.tr/tr_TR/biz-kimiz/inovasyon,

Erişim Tarihi: 07.01.2014).

- İlk Selpak mikrokapsüllü mentollü mendil
- İlk Selpak antibakteriyel mendil
- İlk Selpak losyonlu mendil
- İlk Selpak pamuk katkılı mendil
- İlk Selpak tuvalet kağıdı ve havlu doğada çözünür ambalaj
- İlk Selpak 1 yaprak tuvalet kağıdı (5 katlı)
- İlk Selpak Kağıtbez
- İlk Selpak suya dayanıklı tuvalet kağıdı
- İlk Selpak cep mendil
- İlk Selpak perforasyonlu ve etiketli hijyenik havlu paketi
- İlk Selpak Spa tuvalet kağıtları
- İlk Solo mini tuvalet kağıdı
- İlk Solo sıkıştırılmış tuvalet kağıdı

İPEK KAĞIT

 Eczacıbaşı

İş Modellerinde Yenilik



- **McDonald's** her ne kadar ürünlerinde çok önemli değişiklikler yapmasa da personel alma ve geliştirme konularında oldukça yenilikçidir. Örneğin bugün McDonald's'ın Birleşik Krallık'taki yöneticilerinin yaklaşık %45'i, işe McDonald's'ın restoranlarında her türlü görevi yaparak başlamışlardır. (Johnson, 2001).

Burger King Siyah Burgeri için Siyah Peynir Üretti

Press Release

2014年9月10日

株式会社バーガーキング・ジャパン

～あの『黒バーガー』がプレミアムに進化～

『KURO Pearl』 『KURO Diamond』

9月19日(金)より期間限定で発売!!

株式会社バーガーキング・ジャパン(本社:東京都渋谷区、代表取締役社長:村尾 泰幸、以下:BKJ)は、黒いパンズを使用したハンバーガー『KURO Pearl(KURO パール)』と、『KURO Diamond(KURO ダイヤモンド)』を2014年9月19日(金)よりBK各店*にて期間限定で販売いたします。*一部店舗を除く。



『KURO Pearl』



『KURO Diamond』

Bira Boru Hattı Yapılıyor...

- Belçika'nın **Brugge** kentinde bira taşıyan kamyonların trafikte yarattığı karışıklığı ortadan kaldırmak için bira tüneli inşa ediliyor. **De Halve Maan** adlı bira fabrikasını şişeleme fabrikasına bağlayacak olan tünel üç kilometre uzunluğunda olacak. Saatte 6 bin litre bira pompalayacak tünel sayesinde yaklaşık 500 kamyon trafiğe çıkmayacak. Boru sayesinde bira 15 dakikada fabrikaya ulaşacak. De Halve Maan adlı bira şirketi yaklaşık 500 yıldır aynı fabrikada bira üretiyor. Firma bu geleneği sürdürmek istedikleri için tüneli inşa ettiklerini açıkladı. (**Radikal, 30.09.2014**)

Stratejik İttifaklar (Strategic Alliances)



- **Stratejik ittifaklar**, işletmelerin başka işletmelerle (bu işletmeler bazen rakipler de olabilir) **stratejik amaçlar** (rekabet avantajı sağlamak gibi) çerçevesinde kurdukları **uzun vadeli** işbirlikleridir.



- **1993 yılında General Motors, Ford, Daimler-Chrysler ve National Renewable Energy Laboratory (NREL)'in ortaklaşa başlattıkları "Hibrid Elektrikli Araç (HEV)" projesi.**

Ortak Yatırımlar (Joint Ventures)



Bir JV Örneği: DowAksa

- Established in 2012, DowAksa is an international 50:50 joint venture between The Dow Chemical Company, through its wholly-owned subsidiary Dow Europe Holding BV, and Aksa Akrilik Kimya Sanayii A.Ş. combining the strengths of both partners, the joint venture will manufacture and commercialize carbon fibers and derivatives with a specific focus on the energy, infrastructure and transportation markets. As one of the largest chemistry and science-based companies, Dow, based in Midland, Michigan, offers high-class capabilities and global reach along with well known technologies in the area of composites as well as formulation and technical service capabilities. Aksa, based in Yalova, Turkey, is the world's largest producer of acrylic fibers, a key raw material in the production of carbon fibers, and is one of the newest entrants in the manufacture of carbon fiber. Aksa has the infrastructure and capacity to expand the supply of carbon fiber precursor to meet the demand for high-quality, reliably supplied and competitively priced carbon fiber composites. Together, Dow and Aksa will deliver a strong focus on bringing solutions to market that help to reduce overall costs, thereby enhancing economics and driving adoption in a broader array of markets.



DOWAKSA
Advanced Composites

İlginiz İçin Teşekkür Ederiz...

