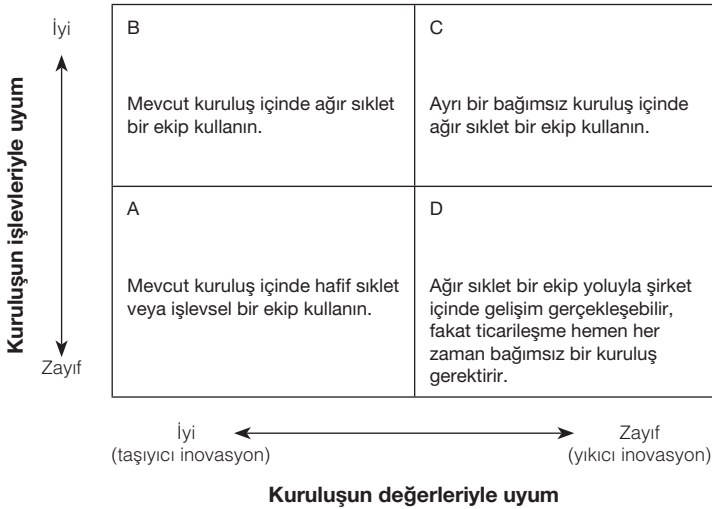


Aracı Göreve Uyarlamak

BİR KURULUŞUN BİR İNOVASYONA cevap vermesi veya ön ayak olması gerektiğini farz edin. Aşağıda çizimle gösterilen matris, yöneticilerin, hangi tür ekibin hangi projede ve hangi kurumsal yapı içinde çalışması gerektiğini anlamalarına yardımcı olacaktır. Dikey eksen yöneticiden, kuruluşun mevcut süreçlerinin yeni işin etkin bir şekilde yapılmasına ne dereceye kadar uygun olduğunu ölçmesini ister. Yatay eksen yöneticiden, şirketin, kaynakları yeni girişimlerin ihtiyaçlarına ayırmasına kurumsal değerlerin izin verip vermeyeceğini değerlendirmesini ister.

A bölgesinde proje, şirketin süreç ve değerleriyle iyi bir uyuma sahiptir, bu yüzden hiçbir yeni yetenek gerekmez. İşlevsel veya hafif sıklet bir ekip, mevcut kurumsal yapı içinde projenin üstesinden gelebilir. İşlevsel bir ekip işleve özgü meseleler üzerinde çalışır, sonra projeyi bir sonraki işleve geçirir. Hafif sıklet bir ekip işlevler arasındadır fakat ekip üyeleri kendi işlev yöneticilerinin denetimi altındadır.

B bölgesinde proje, şirketin değerleriyle iyi bir uyuma sahiptir ama süreçleriyle bu uyumu yoktur. Kuruluşa yeni sorun türleri sunar ve dola-



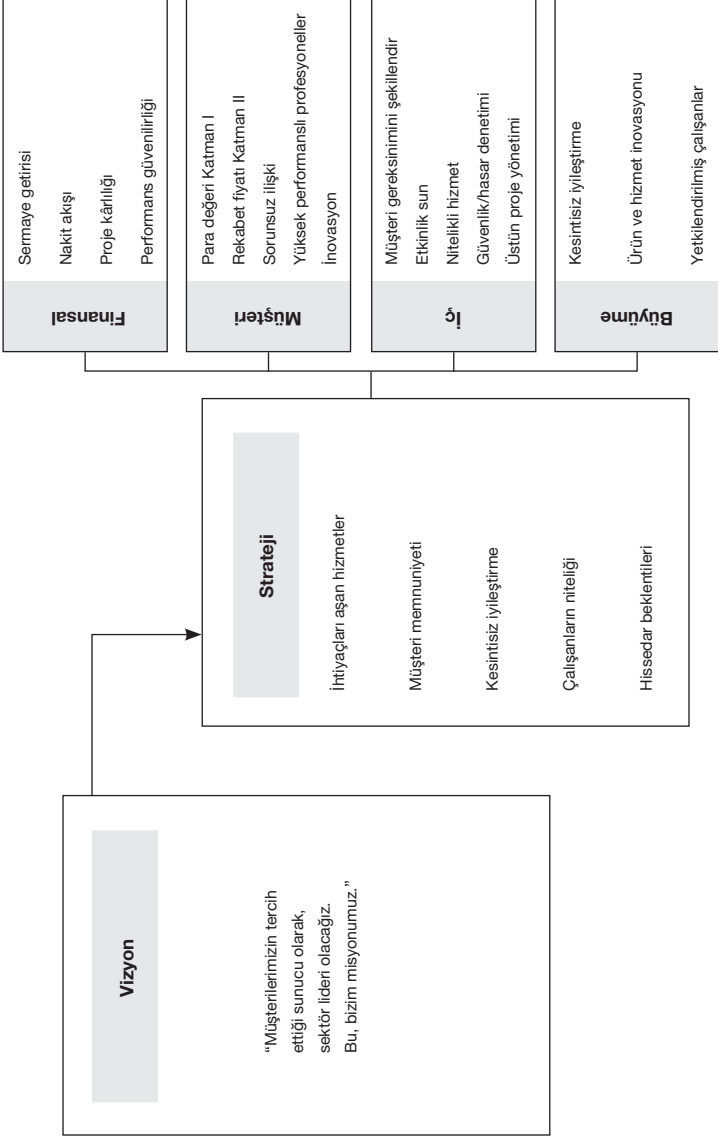
yısıyla gruplarla bireyler arasında yeni etkileşim ve koordinasyon türleri gerektirir. A bölümünde olduğu gibi ekip yıkıcı bir inovasyon yerine besleyici bir inovasyon üzerinde çalışmaktadır. Bu durumda ağır sıklet bir ekip iyidir fakat proje ana akım şirket içinde yürütülebilir. Yeni süreçlerin ve yeni birlikte çalışma yollarının ortaya çıkabilmesi için yalnızca proje üzerinde çalışan ve projenin başarısı için omuz vererek kendilerinden genel müdürler gibi çalışmalarını beklenen üyelerden oluşan ağır sıklet bir ekip tasarlanır.

C bölümünde yönetici, kuruluşun mevcut süreç ve değerleriyle uyum sağlamayan yıkıcı bir değişimle yüzleşir. Başarıyı garantilemek için yöneticinin bağımsız bir kuruluş yaratması ve meydan okumayla başa çıkmak için ağır sıklet bir gelişim ekibi atamak gerekir. Bağımsız kuruluş projenin farklı değerlerle—örneğin düşük kâr marjlı farklı bir maliyet yapısıyla—yönetilmesine imkân verir. Ağır sıklet ekip (B bölümünde olduğu gibi) yeni süreçlerin ortaya çıkabilmesini garantiler.

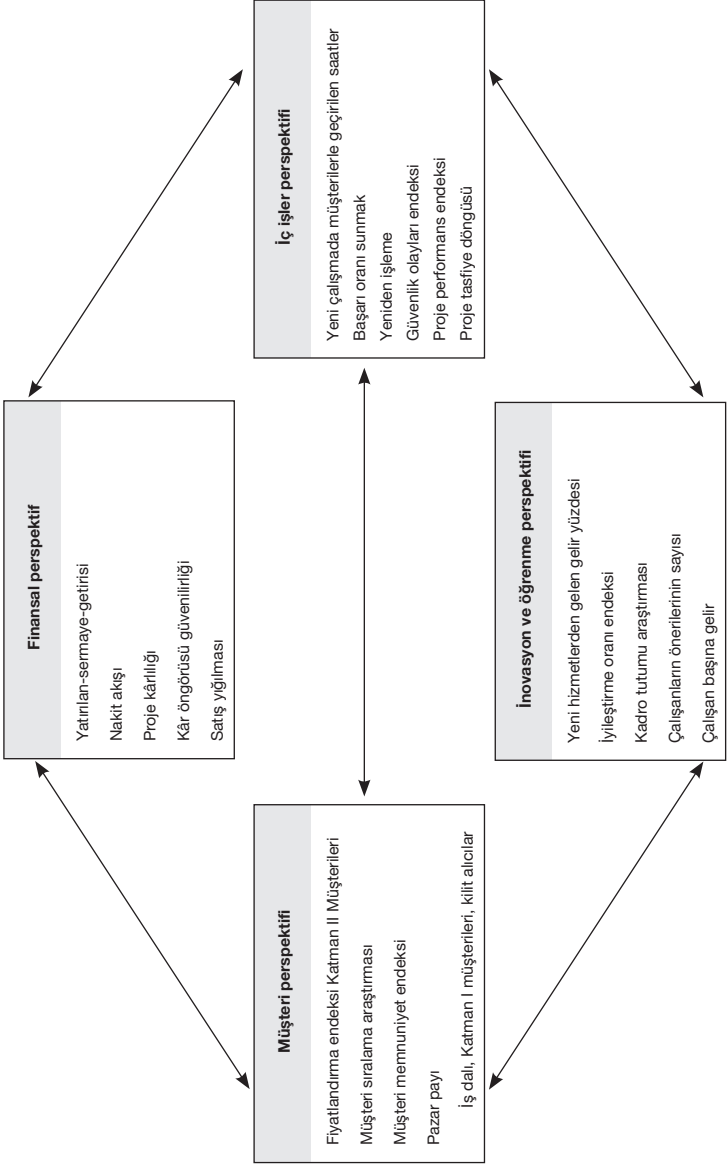
Benzer şekilde D bölümünde, yönetici kuruluşun mevcut süreçlerine uyan fakat değerlerine uymayan yıkıcı bir değişimle yüzleştiğinde, başarının anahtarı hemen her zaman, bağımsız bir kuruluş içinde çalışacak ağır sıklet bir gelişim ekibi atamakta yatar. Gelişim nadiren şirket içinde başarıyla gerçekleşebilir fakat başarılı ticarileşme bağımsız bir kuruluş gerektirir.

Ne yazık ki şirketlerin çoğu, her boyut ve özellikteki programlar için hafif sıklet veya işlevsel ekipler kullanarak tek-boy-hepsine-uyar şeklinde bir düzenleme stratejisi çalıştırır. Fakat bu tür ekipler yerleşik yeteneklerden faydalanmak için araçlardır. Ve ağır sıkletin doğruluğunu kabul etmiş birkaç şirketin çoğu da gelişim ekiplerinin *tümünü* ağır sıklet bir biçimde düzenleme girişiminde bulunmuştur. İdeal olarak her şirket ekip yapısıyla kurumsal yerleşkesini, her projenin gerektirdiği süreç ve değerlere göre uyarlamalıdır.

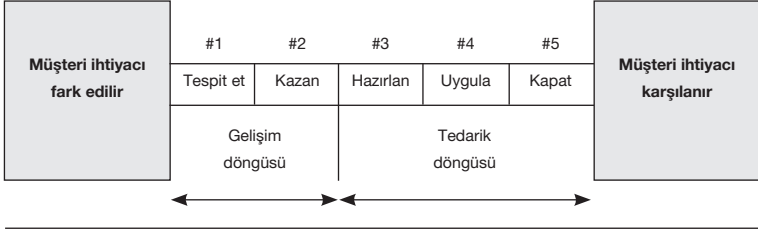
Rockwater'in stratejik amaçları



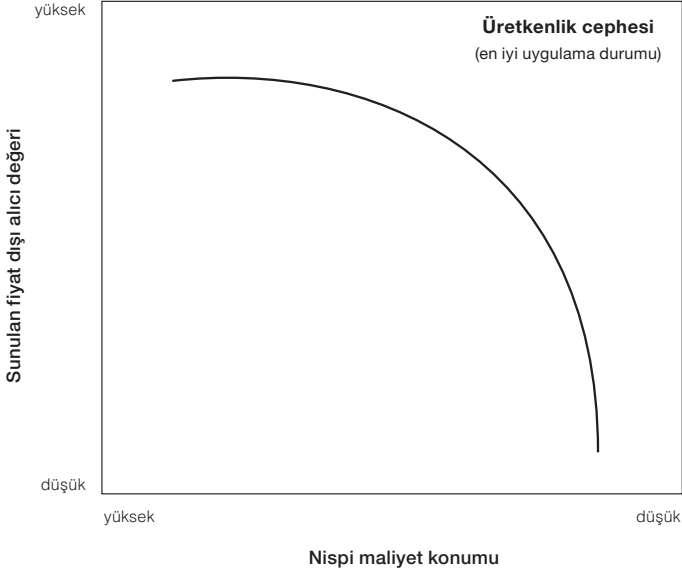
Rockwater'ın dengeli sonuç kartı



Rockwater müşteri ihtiyaçlarını nasıl karşılar?

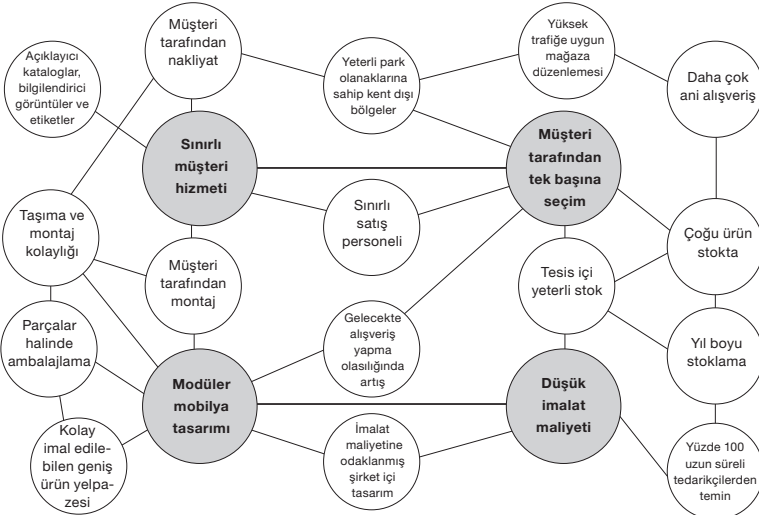


Operasyon Etkinliği ve Stratejik Konumlanma Karşılaştırması



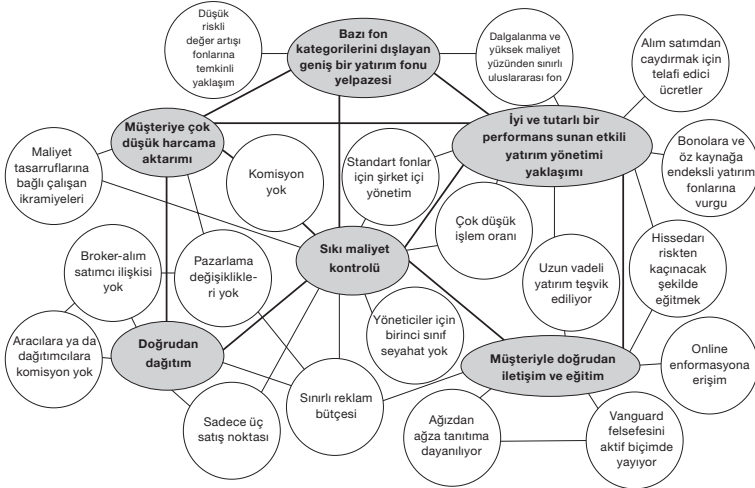
Faaliyet Sistemleri Haritası

Yukarıdaki Ikea örneğinde olduğu gibi, faaliyet sistem haritaları bir şirketin stratejik konumlanmasını içeren ve onu sunmak üzere tasarlanan özel faaliyetler grubunu gösterir. Açık bir stratejik konumlanması olan şirketlerde çok sayıda üst düzey strateji teması (taranmış daireler) tespit edilerek birbirleriyle yakından bağlantılı faaliyetlerden (beyaz daireler) oluşan kümeler aracılığıyla hayata geçirilebilir.

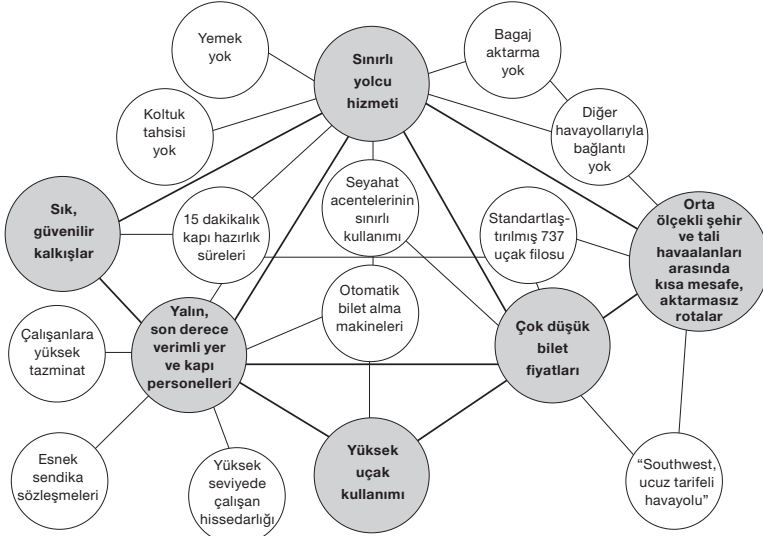


Vanguard'ın Faaliyet Sistemi

Faaliyet sistemi haritaları, stratejik uygunluğu test etmek ve güçlendirmek için faydalı olabilir. Süreci bir dizi temel soru yönlendirmelidir. Öncelikle, her faaliyet genel konumlamayla (üretilen çeşitler, hizmet edilen ihtiyaçlar ve erişilen müşteri tipi) tutarlı mı? Her faaliyetin sorumlusundan şirketteki diğer faaliyetlerin performanslarını nasıl geliştirdiğini ya da düşürdüğünü tespit etmesini isteyin. İkincisi, faaliyetlerin ya da faaliyet gruplarının birbirlerini pekiştirmesini güçlendirecek yollar var mı? Son olarak, bir faaliyetteki değişiklikler başka faaliyetler yürütme ihtiyacını ortadan kaldırır mı?

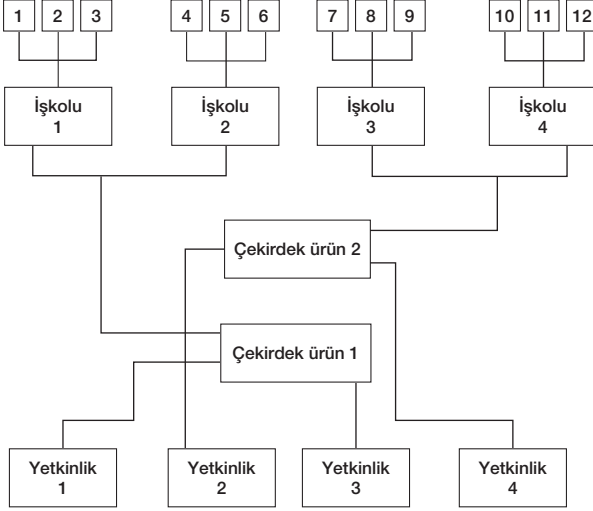


Southwest Havayolları Faaliyet Sistemi

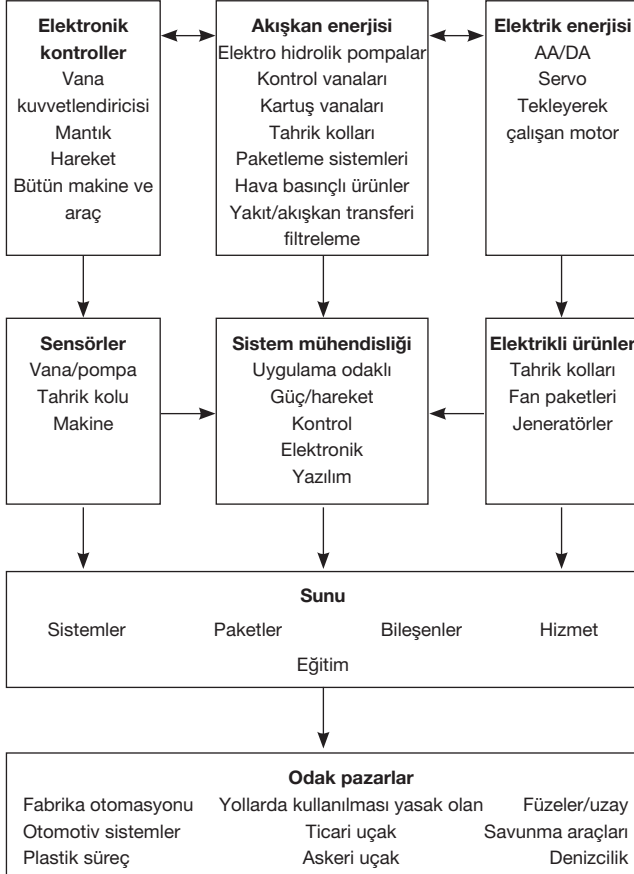


Yetkinlikler: Rekabet Gücünün Kökleri

Bir ağaç gibi şirket de köklerinden büyür. Çekirdek ürünler yetkinliklerle beslenir ve meyveleri son ürünler olan iş birimlerini meydana getirir.



Vickers'ın yetkinlikler haritası



Canon'daki çekirdek yetkinlikler

	Hassasiyet mekaniği	İyi optik	Mikro- elektronik
Ana kamera	■	<input type="checkbox"/>	
Kompakt tarz kamera	■	<input type="checkbox"/>	
Elektronik kamera	■	<input type="checkbox"/>	
EOS otofokus kamera	■	<input type="checkbox"/>	■
Video fotoğraf kamerası	■	<input type="checkbox"/>	■
Lazer ışınli yazıcı	■	<input type="checkbox"/>	■
Renkli video yazıcı	■		■
Köpük fışkırtmalı yazıcı	■		■
Ana faks	■		■
Lazer faks	■		■
Hesap makinesi			■
Düz kâğıt fotokopi makinesi	■	<input type="checkbox"/>	■
Pilli DKFM	■	<input type="checkbox"/>	■
Renkli fotokopi makinesi	■	<input type="checkbox"/>	■
Lazer fotokopi makinesi	■	<input type="checkbox"/>	■
Renkli lazer fotokopi makinesi	■	<input type="checkbox"/>	■
NAVI	■	<input type="checkbox"/>	■
Fotoğraf video sistemi	■	<input type="checkbox"/>	■
Lazer görüntüleyici	■	<input type="checkbox"/>	■
Hücre çözümleyici	■	<input type="checkbox"/>	■
Maske ayar gönyesi	■		■
Motor ayar gönyesi	■		■
Eksimer lazer ayar gönyesi	■	<input type="checkbox"/>	■

Her Canon ürünü en az bir temel yetkinliğin sonucudur.