

STRATEJİ VE STRATEJİK YÖNETİMİN TARİHSEL TEMELLERİ

Strateji kelimesi “stratos” ve “agein” olmak üzere iki klasik Yunan kelimesinden türemiştir. Stratos kelimesi ordu, agein ise liderlik etme ve yönetme anlamına gelmektedir. Strateji kavramının iş dünyasında ne anlama geldiğini ifade etmek için stratejik planlama fikrini ortaya atan kişi olarak kabul edilen George Steiner’a değinmek gerekmektedir. Steiner; strateji kavramının yönetim literatürüne, bir işletmenin, rakip işletmelerin gerçek veya tahmin edilen bir takım davranışlarına karşı tepkiler geliştirmesini ifade etmek amacıyla girdiğini vurgulamıştır. Steiner’a göre strateji, ulaşmak istediğimiz amaçlar nedir ve bunlara nasıl ulaşmalıyız? sorusunun cevabıdır. Strateji kavramın tam olarak anlaşılması için geliştiği farklı alanlarda hangi anlamlarda kullanıldığı önem taşımaktadır. Askerî alanda düşman karşısında zafer kazanma; politikada, gücün yönetilmesi ve bir mevkiyi elde tutmayla alakalı olan strateji; iş dünyasında bir işletmenin faaliyetlerine devam edebilmesi ve refah sağlamasını ifade etmektedir. İş dünyasında strateji kavramının gelişmesi, teorik gelişmeden ziyade iş dünyasındaki uygulamalarda ortaya çıkan ihtiyaçlara dayanmaktadır. Yeni kârlılık kaynakları elde etme ve daha çok pazarda rekabet etmek için yeni yaklaşımlar geliştirme, bugün hem akademik dünya hem de iş dünyasında ilgi odağı haline gelmiştir. İşletmeler, kendileri ile çıkar ilişkisi içinde oldukları ve üzerlerinde önemli etkisi bulunan paydaşları kendilerine çekmede; kaynak, yetenek ve kabiliyetlerine uygun stratejiler uygulayabildikleri derecede başarılı olmaktadır. Yani strateji aslında organizasyon kaynakları ile pazar hedefleri arasındaki uyumdur. Oldukça dinamik olan ve çalkantının yaşandığı bir çevrede uzun dönemde başarı, ancak etkin rekabet ve rakiplerden daha iyi performans göstermekle sağlanabilecektir.

STRATEJİ VE İLİŞKİLİ OLDUĞU KAVRAMLAR

Misyon: Misyon, bir işletmenin niçin var olduğunu ve ne yapmak istediğini gösteren, kalbindeki ve beynindeki düşünceleri yansıtan açıklamalardır. İşletmeler niteliklerini, hizmet ettikleri pazarı, ürettikleri ürün ve hizmetleri, kendilerini benzerlerinden ayıran amaçlarını ve var olma nedenlerini açık ve net bir şekilde ortaya koyan misyon olarak ifade edilebilir.

Vizyon: Vizyon, gelecekte görülmek istenen organizasyonun canlı, harekete geçirici ve kapsamlı bir resmidir. Canlılık ve hareketlilik, işletmenin gelecekte olmak istediği yeri belirtir. Bu unsur işletmeye yön ve ilham verir. Vizyonun hareketlilik kısmı ise **gerçek ve fantezilerin etrafında kurulan bir rüyayı ortaya koyar.**

Amaçlar: Amaçlar, işletmenin çeşitli alanlarda başarmayı arzuladığı somut sonuçlardır. İşletmeler kâr, büyüme, verimlilik, özerklik, yenilik, ahlak ve sosyal sorumluluk, çalışan ve müşteri tatmini, kalite, değişim gibi birçok farklı konuda açık, ölçülebilir, iddialı ama gerçekçi amaçlar belirleyebilirler.

Plan: Plan, planlama süreci içerisinde amaçlara ulaşmak için belirlenmiş kararlar topluluğudur. Neyin, nerede ve nasıl yapılması gerektiğini bildiren, bunların uygun biçimde yerine getirilmesi ile arzu edilen sonuçlara ulaşılacağını açıklayan kabul edilmiş kararlar, yollar ve araçlardır.

Taktik: Taktikler de aynen stratejiler gibi bir plan türü olup, stratejilerin uygulanması aşamasında karşılaşılan rekabete ve değişen şartlara uygun olarak yapılan dinamik ve daha kısa dönemli, genel olarak nihai sonuca odaklı olmayan; ama olası rakip davranışlarını dikkate alan faaliyetler ve kararlardır.

Program: Özel bir amaç dizisini gerçekleştirmek için tasarlanan, geniş kapsamlı faaliyetler dizisini içeren tek kullanımlı plandır. Bir program bir faaliyeti uygulamak için gerekli olan adımları başından sonuna kadar ortaya koyar.

Bütçe: Diğer tek kullanımlı plan türü bütçedir. Bütçeler diğer planları verimli ve etkili bir şekilde uygulamak için oluşturulur ve diğer planlar için gereken finansal kaynağa odaklanır. Kıt kaynakları çeşitli ve birbirine rakip faktörler arasında ayıran güçlü bir yönetsel araçtır. Böylece bütçeler; faaliyet önceliklerini açıklar ve güçlendirir, koordinasyonu korur, sonuçların değerlendirilmesini ve kontrolü olanaklı kılar.

Politika: Faaliyetler için genel bir yol gösterici olan politikalar, sürekli planların en genel biçimidir. Çalışanların sorumluluklarını yerine getirdiğinde kullanmaları gereken genel ifadeler olan politikalar, önemli ve işletme içinde sıklıkla oluşabilen koşullar hakkında karar alanlara yol gösterir. Bunlar karar vericiler için sınırlar getirir ve engeller oluşturur.

Stratejik niyet: Stratejik niyet, işletmenin en üst düzey amacıdır. Stratejik yönetim süreci içerisinde

tüm anlamlı faaliyetler bu amaç orijiniinde gerçekleştirilir. Stratejik niyet; strateji oluşturmada proaktif bir tarzı temsil eder, işletmenin geleceği hakkında bir sembol oluşturur, kolektif bir amaç için tüm işletme düzeylerine enerji sağlar.

Stratejik farkındalık: Stratejik farkındalık; yöneticilerin, işletmenin ve rakiplerin takip ettiği stratejileri anlamalarını, mevcut stratejilerin etkinliğini arttırmalarını, değişim için fırsat yaratmalarını ve bunları sürdürmelerini gerekli kılar.

Sinerji: Sinerji kelime anlamı olarak, farklı birim veya organların bir araya geldiklerinde tek başlarına ortaya koyduklarından daha fazla bir etki göstermelerini ifade etmektedir. Etkinlikleri bir araya getirme veya koordine etme sonucunda ortaya çıkan faydayı ortaya koyan sinerji, $2+2=5$ durumu olarak ifade edilebilir. Yani parçaların bir araya gelmesiyle ortaya çıkan sinerjik ortaklığın sonucu olarak her bir parçanın tek başına olduğunda başaracağından daha büyük sonuç elde etmektir. S

TRATEJİK YÖNETİM SÜRECİ

Stratejik yönetim süreci aşamaları:

- Stratejik yönetim sürecinin ilk adımı çevresel analizdir.
- Stratejik yönetim sürecinin ikinci adımını örgütsel yönlendirme aşaması oluşturmaktadır.
- Stratejik yönetim sürecinin üçüncü adımında strateji belirlenir.
- Stratejik yönetim sürecinin dördüncü aşaması ise belirlenen stratejinin uygulanması aşamasıdır.
- Stratejik yönetim sürecinin son aşaması stratejik kontrol ve değerlendirme aşamasıdır.

ÇEVRE KAVRAMI VE ÖNEMİ

Çevre olgusu geniş anlamıyla ele alındığında bir örgütün faaliyetlerini etkileyen tüm unsurları ifade eder. Bu nedenle örgütler açısından çevrenin iki temel boyutundan bahsedilebilir. Bunlardan birincisi iç çevre, ikincisi ise dış çevredir. Çevrenin geniş bir bakış açısıyla bu şekilde tanımlanmasının nedeni, çok sayıda durumu ve unsuru içerisinde barındırması ve bu unsurların örgütün faaliyetlerini doğrudan veya dolaylı bir şekilde etkileyebilmesidir. İç çevre, örgüt içerisindeki unsurlardan oluşur. Bir anlamda örgütsel faaliyetleri etkileyen, tamamen denetlenemeyen; ama etki altına alınma ihtimali diğer çevre unsurlarına göre daha fazla olan örgütün sınırları içerisindeki unsurları kapsar. Dış çevre örgütün sınırları dışında kalan ve örgütü etkileyen ve etkileme ihtimali olan tüm unsurları kapsar. Dışsal çevre unsurları, örgütün faaliyetlerine önemli etkisi olabilen, denetim altına alınıp yönlendirilmesi ise zor olan unsurlardan oluşur. Yakın çevre (iş, faaliyet) örgütle doğrudan ilişkisi olan ve amaçlarını başarmasını etkileyebilen örgüt ve bireylerden oluşur. Dışsal çevrenin yakın unsurları; örgütle daha fazla etkileşim halinde olan unsurları kapsar. Bu unsurlar örgütü güçlü bir şekilde ve doğrudan etkiler ve örgütün faaliyetinden ise doğrudan etkilenir. Bu nedenle yakın çevrenin unsurlarına etkileşim grupları da denebilir. Çevre olgusunu stratejik kararlarda önemli hale getiren nedenlerden birisi de, çevrenin zaman içinde başarılı olacak örgütleri ve stratejileri seçmede oynadığı roldür. Tüm örgütler çevrenin bir alt sistemi olduğu için çevre, alt sistemi durumunda olan bir kısım örgütleri elimine etmek, bir kısmını ise seçmek şeklinde faaliyet gösterir.

DIŞ ÇEVRE ANALİZİ

Çevresel analiz, hem içsel hem de dışsal çevre unsurları hakkında bilgi toplamayı içerir. Örgütler dışsal çevre analizi yoluyla sınırları dışında kalan çevresel unsurları incelerler. İçsel analiz yoluyla ise daha çok denetimleri altında olan ve değer yaratmayı sağlayan kaynak, yetenek ve faaliyet gibi unsurları incelerler. Bu nedenle geniş anlamıyla çevresel analiz, örgüt yönetiminden sorumlu olanların, hem örgütün sınırları dışında olan dış çevre unsurlarını hem de örgütsel unsurları incelemesi, bu unsurlar hakkında bilgi toplaması, değerlendirmesi ve paylaşması süreci olarak ortaya konulabilir. Çevresel analize ilişkin üç temel yöntem vardır. Bunlar; düzenli analiz, düzensiz analiz ve sürekli analiz şeklinde sıralanabilir. Düzensiz analiz, örgütün çevresindeki gelişmelere reaktif bir yaklaşımla (tepkisel) cevap vermesini ortaya koyar. Düzenli analiz yapan bir örgüt ise yaşamı ve gelişmesi üzerine potansiyel etkisi bulunan çevre unsurları hakkında belirli aralıklarla bilgi toplar. Günümüzün değişken ve karmaşık çevresinde faaliyet gösteren örgütlerin sürekli analiz yapma eğiliminde olmaları gerekir. Sürekli analiz yoluyla örgüt, dış çevrenin fırsat ve tehditleri, kendisinin ise güçlü ve zayıf yönleri hakkında sürekli öğrenerek stratejik kararlar için gerekli olan bilgiyi elde edebilir. Dışsal çevrenin analizi, örgütü etkileyen veya etkileme ihtimali olan dış çevre unsurları hakkında bilgi toplama ve değerlendirme sürecidir. Dış çevre analizinin temelinde elde edilen ve değerlendirilen bilgiler yoluyla çevresel fırsat ve tehditleri anlamak yatar. Fırsat, bir örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için anlaşılması ve değerlendirilmesi gereken olumlu bir çevresel gelişmeyi ortaya koyarken, tehdit amaçları gerçekleştirmeyi engelleyen olumsuz bir çevresel gelişmeyi ortaya koyar.

Genel Çevre Unsurlarının Analizi

Genel çevre örgütün kontrolü dışında olan, yönlendirilmesi ve denetlenmesi zor olan ve örgütü uzun vadede etkileyen unsurlardan oluşur. Aslında dış çevrenin genel unsurları hem doğrudan hem de dolaylı olarak tüm örgütleri etkiler. Örgütler genel çevreyi analiz ederken dışsal çevredeki değişimlerin yönlendirici güçleri olan ekonomik, teknolojik, sosyal, kültürel ve siyasal çevre unsurlarına odaklanırlar. Genel çevre unsurlarının analizinde bu unsurların ulusal boyuttaki özellikleri yanında uluslararası boyuttaki özellikleri de göz önüne alınmalıdır.

Ekonomik unsurlar

Bir örgütün yaşamını sürdürdüğü çevredeki ekonomik değişkenler faaliyetlerini önemli ölçüde etkiler. Zira örgütler ekonomik çevreyle doğrudan etkileşimde bulunan, ekonomik nitelikli kurumlardır. Ekonomik çevrenin değişkenlerini; ürünlerin arz ve talep durumu, gayri safi millî hasıla ve artışı, faiz oranları, enflasyon oranı, döviz oranları, sermaye piyasasının niteliği, ödemeler dengesi, işsizlik oranları gibi unsurlar oluşturur.

Teknolojik unsurlar

Teknoloji örgütün çevreden aldığı girdileri ürüne dönüştürmede kullandığı yol, yöntem, bilgi, araç, cihaz, teknik vb. içerir. Bu nedenle de teknolojiye meydana gelen yenilikler üretim biçimini, üretilecek

ürünleri, talebin ve üretimin niteliğini etkiler. Sonuçta teknolojideki gelişim bazı örgütlerin doğmasına yol açarken bazı örgütlerin ölümüne yol açabilir. Sosyal ve kültürel unsurlar Sosyal ve kültürel çevre unsurları faaliyet gösterilen çevredeki; yaşam biçimi, kariyer beklentisi, aile biçimi, nüfus artışı, ortalama yaş, göç, yaşam beklentileri, doğum oranı gibi değişkenleri içermektedir. Başka bir ifade ile sosyo-kültürel unsurlar bir ülkedeki nüfusun; yapısını, durumunu ve kültürel özelliklerini belirten değişkenleri içerir.

Siyasal ve yasal unsurlar

Siyasal ve yasal çevre tüm örgütler üzerinde kuruluş aşamasından sona eriş aşamasına kadar önemli etkileri olan bir çevre unsurudur. Çünkü tüm örgütler ve örgütsel faaliyetler bu çevrenin çatısı altında biçimlenir. Siyasi ve yasal çevre sosyal ortamda düzen sağlar. Sosyal düzen ise örgütlerin kurulmasına ve korunmasına, özel mülkiyet ve anlaşma haklarının varlığına, örgütler arası, örgütteki bireyler arası, örgütle birey ve toplum arası ilişkilerin gelişme ve korunması için gerekli yapı ve süreçlerin belirlenmesine imkân tanır

Uluslararası Çevre Unsurlarının Analizi

Günümüzde örgütler dünyanın değişik ülkelerinde faaliyet göstermekte veya bir ülkede üretilen ürünler dünyanın değişik ülkelere çok büyük bir hızda yayılmaktadır. Örgütler farklı ülkelere ürünlerini satmakta veya başka ülkelere hammadde satın almakta ya da başka ülkelerin firmalarının ürettiği ürün ve hizmetlerin rekabetiyle karşı karşıya kalmaktadır. Uluslararası alanda iş yapan örgütler açısından dış çevre daha da çeşitlenir. Çünkü her bir ülkenin kendine özgü ekonomik, teknolojik, sosyal, kültürel, siyasi ve yasal çevre koşulları vardır. Kaldı ki, küreselleşmenin hızlanması sonucunda dünyanın farklı bölgelerindeki ekonomik, sosyal, kültürel ve siyasi gelişmeler tüm dünya ülkelerini etkilemektedir. Bir anlamda endüstriler, pazarlar, finansal piyasalar artık dünya çapında birbirine bağlıdır. Uluslararası ekonomik çevre Uluslararası alanda faaliyet gösterecek örgütlerin yabancı ülkelerin ekonomik çevrelerini analiz etmeleri, bu çevrelerdeki gelişmelerin kendileri açısından fırsat mı yoksa tehdit mi doğuracağını tahmin etmelerine yardım eder. Uluslararası siyasi ve yasal çevre Uluslararası çevreyi analiz eden örgütler ülkelerdeki siyasi ve yasal çevreyi de değerlendirmelidirler. Uluslararası firmalar farklı ülkelerdeki siyasi ve hukuki ortam içerisinde faaliyetlerini sürdürmek zorundadır. Bu nedenle siyasi ve yasal çevre uluslararası işletmecilik faaliyetlerinin biçimini belirleyen ve uluslararası iş yapan örgütleri kontrol eden bir çevre unsuru durumundadır. Uluslararası sosyal ve kültürel çevre Kültür toplum üyelerinin paylaştıkları inançları, değerleri, normları ve davranış kalıplarını tanımlayan bir kavramdır. Uluslararası alanda faaliyet gösteren örgütler açısından faaliyette bulunulacak ülkenin sosyal ve kültürel özelliklerini anlamak son derece önemlidir. Çünkü bir ülkedeki kültürü tanımlayan normlar, değerler, inançlar, semboller o ülkedeki müşterilerin, çalışanların, tedarikçilerin, rakiplerin, bir anlamda örgütü etkileme potansiyeli olan tüm paydaşların davranışlarını açıklamada kullanılabilir. Uluslararası teknolojik ve fiziki çevre Teknolojik çevre analiz edilirken ülkelerde üretim yapabilmek için gerekli teknolojinin var olup olmadığı, teknolojinin yayılması veya transferi hakkındaki düzenlemeler, enerji kaynakları, işgücünün üretim yapabilmek için gerekli olan teknolojiyi kullanabilme becerisi, özellikle bilgi teknolojilerinden yararlanma durumu vb. değişkenler göz önüne alınmalıdır. Yine fiziki çevre analizi; coğrafi faktörler, kaynakların yeri ve kullanılabilirliği, üretim ve dağıtım maliyeti ve kolaylığı, ürünleri pazarlara ulaştırma maliyetleri, doğal afet riskleri, iklim koşullarının faaliyetleri destekleme veya engelleme olasılığı gibi konularda örgütlerin bilgi sahibi olmasına imkân verir.

Yakın Çevre Unsurlarının Analizi

Dış çevre analizinde örgütün stratejik kararları açısından gerekli bilgiyi elde edebilmesi için çevreyi bir bütün olarak değerlendirmesi gerekir. Çevreyi ayrıntılı bir şekilde analiz etmek örgüt çevreye uyum imkânı yanında çevreyi etkileyebilme imkânı da verir. Bu nedenle genel çevre unsurları yanında yakın çevre unsurları da analiz edilmelidir. İş, faaliyet, görev çevresi gibi terimlerle de ifade edilen bu çevre unsurları örgütle daha fazla etkileşim halinde bulunan kişi ve grupları kapsar. Yakın çevre unsurları; müşteri, tedarikçi, rakip, ikame ve tamamlayıcı ürünler üreten örgütler, sivil toplum örgütleri, düzenleyici ve denetleyici kurumlar gibi kişi ve gruplardan oluşur.

ENDÜSTRİ ANALİZİ

Genel anlamda endüstri, benzer ürün ve hizmetleri üreten, bir pazara ürün ve hizmet sunan firmaların oluşturduğu grup olarak tanımlanabilir. Gıda, tekstil, otomobil endüstrisi buna örnek olarak verilebilir. Endüstri kavramı geniş bir kavramdır. Bu nedenle endüstri analizinde endüstrinin sınırları doğru belirlenmeli ve gerektiğinde endüstri analizi her bir pazar bölümü için ayrı ayrı yapılmalıdır. Örneğin, gıda endüstrisi dendiğinde üretimin niteliğine göre bu endüstrinin neleri kapsadığını belirlemek zordur. Çünkü et ürünleri, süt ürünleri, meyve ve sebze işleme, unlu mamuller, şekerli ürünler, yağlar, gıda katkı maddeleri vb. bu kapsamda düşünülebilir. Dış çevredeki rekabeti belirleyen faktörler ve rekabet koşullarındaki gelişmeler, başarının temel belirleyicilerinden birisi olduğundan endüstri analizi önemlidir. Endüstri analizinde endüstrinin büyüklüğü, büyüme hızı, kârlılığı, rakip sayısı ve rekabetin şiddeti, ürün, müşteri, tedarikçi özellikleri, endüstride kullanılan teknoloji ve kaynaklar, endüstriye giriş kolaylığı, endüstrinin çekiciliği gibi faktörler göz önüne alınmalıdır. Görüldüğü gibi firmanın yakın çevresinde bulunan tedarikçi, müşteri, rakip gibi birey veya grupların fırsat veya tehdit yaratma potansiyeli endüstri analizinde incelenmektedir.

REKABETİ ETKİLEYEN GÜÇLER

Stratejik yönetimde endüstrideki rekabetin yapısını analiz etmede kapsamlı olan ve yaygın kullanılan araçlardan birisi M.E. Porter tarafından geliştirilen “Beş Güç Modeli”dir. Porter bu modelde endüstride var olan veya endüstriye yeni girecek olan bir firma için endüstrinin çekiciliğini belirlemeye ve firmanın ortalamasının üzerinde getiri elde edebilmesi için nasıl rekabet etmesi gerektiğine odaklanmıştır. Porter, endüstrideki beş temel gücün firmaların başarısını ve kârlılığını etkilediğini belirtir. Endüstride faaliyet gösteren firmalar bu güçleri inceleyerek; rekabet yeteneklerini değerlendirip, daha yüksek performans göstermek için kendi rekabet koşullarını veya stratejilerini biçimlendirirken, endüstri dışındaki firmalar ise endüstriye girme veya girmeme kararlarını verirler. Porter’a göre bir endüstrinin çekiciliğini belirleyen beş faktör; olası rakiplerin yarattığı tehdit, ikame malların yarattığı tehdit, tedarikçilerin pazarlık gücü, müşterilerin pazarlık gücü ve rakipler arasındaki rekabetin şiddetidir.

Yeni Girenlerin Tehdidi

Porter’ın 5 güç modeline göre rekabet çevresindeki ilk güç yeni girenlerin ortaya çıkardığı tehdittir. Yeni giren firmalar kavramı endüstride kısa bir zaman önce faaliyete başlamış veya kısa bir süre sonra faaliyete başlayacak olan firmaları ifade eder. Yüksek oranda kâr sağlayan endüstriler daha fazla çekicidir. Bu nedenle firmalar endüstriye girmek ister. Endüstriye yeni giren firmalar endüstride önceden var olan diğer firmaların kârını azaltabilir. Yine bir endüstriye girmek ve çıkmak kolaysa bu endüstriye çok sayıda firma gireceği için rekabet ve rakiplerin yarattığı tehdit artar. Fakat var olan firmalar endüstriye yeni firmaların girmesini engellemek amacıyla fiyat düşürme gibi yöntemlerle giriş engeli oluşturabilirler. Yüksek sermaye, özel beceri, teknoloji vb. gerektiren bazı endüstrilere ise girmek zaten güçtür.

Müşterilerin Pazarlık Gücü

Müşteriler belirli bir bedel karşılığında firmaların ürünlerini alan kişi veya örgütleri ifade eder. Müşteriler firmaların yakın çevresinde önemli bir unsurdur. Çünkü arzuladıkları kalitede, fiyatta, miktarda ve zamanda mal veya hizmet alamazlarsa başka firmaları tercih ederek firmayı cezalandırabilirler. Bu durum müşterileri endüstride güçlü konuma getirir. Özellikle firmalar arasında kolay bir şekilde değişim yapabilmeleri durumunda müşterilerin pazarlık yapma gücü artar. Bu durumda müşteriler, rekabeti etkileyecek şekilde firmaları; daha ucuz satış yapmaya, kaliteyi arttırmaya, daha fazla hizmet sunmaya zorlayabilirler. Görüldüğü gibi müşterilerin pazarlık gücünün artması endüstrideki firmaların giderlerini arttırıcı ve gelirlerini azaltıcı bir etki yapabilir.

Tedarikçilerin Pazarlık Gücü

Bir endüstride üretim yapılabilmesi, üretim için gerekli olan girdilerin (hammadde, emek, sermaye vb.) istenen kalitede, fiyatta ve zamanda elde edilmesine bağlıdır. Firmalar bu girdileri tedarikçi adı verilen kişi veya örgütlerden elde ederler. Tedarikçiler bazı durumlarda firmalara ihtiyaç duydukları girdileri zamanında sağlamayarak, fiyatı arttırarak veya kaliteyi düşürerek üretim faaliyetlerini ve elde edilecek kârı etkilerler. İkame Ürünlerin Tehdidi İkame ürünler, bir endüstrideki ürün ve hizmetlere benzer bir fayda sağlayan; ama bunu farklı bir süreçle yapan ürün ve hizmetlerdir. İkame ürünler endüstri ürünlerinin karşıladığı müşteri ihtiyaçlarının hemen hemen aynısını karşılar. Örneğin; lens

gözlüğün, hızlı trenler şehirlerarası yolcu otobüslerinin, bir mobil telefon kameranın veya müzik çaların, internet haberciliği gazetesinin ikamesi olabilir. İkame ürünler farklı endüstrilerden ortaya çıkabildiği için firmaların çevre analizinde farklı endüstrileri de göz önüne almalarını gerektirir.

Rekabetin Yoğunluğu

Rakipler, firmayla kaynaklar için mücadele eden ve benzer ürünleri üreten diğer firmalardır. Bir endüstride var olan firmalar arasındaki rekabetin yoğunluğu veya şiddeti endüstrinin çekiciliğini belirleyen güçlerden birisidir. Endüstrideki firmalar fiyat azaltarak, pazarlama faaliyetleriyle yeni ürünler üreterek, teknoloji geliştirerek, satış sonrası hizmetlerini arttırarak vb. yollarla rekabetin şiddetini arttırabilirler. Diğer firmalar ise benzer faaliyetleri yaparak karşılık veririler. Bu da bir bütün olarak endüstrideki rekabeti etkiler. Ayrıca yukarıda ifade edilen güçler de (endüstriye giriş ve çıkış kolaylığı, müşterilerin ve tedarikçilerin pazarlık gücü ve ikame ürünler) rekabetin şiddetini etkiler. Tüm bu rekabet hareketleri firmanın kârının azalması anlamına gelebilir. Bu nedenle yoğun rekabet firmalar için bir tehdit unsurudur.

STRATEJİK GRUP

Stratejik grup, bir endüstri içerisinde aynı veya benzer stratejiyi izleyen firmalar grubudur. Firmaların aynı endüstride faaliyet göstermeleri her zaman birbirlerinin doğrudan rakipleri olduğu anlamına gelmemelidir. Bir endüstri içerisinde benzer stratejiye, benzer rekabet etme özelliklerine, benzer pazar payına, benzer kaynak ve yeteneğe, benzer uzmanlığa sahip olan firmalar bir arada kümelenerek stratejik grup oluştururlar. Bu stratejik grupların analizi firmanın rakiplerini ve rakiplerinin faaliyetlerini tanımlaması, endüstri analizini sınırlaması ve rekabet stratejisi geliştirmesi açısından önemlidir. Firmalar genellikle doğrudan rekabet ettikleri, benzer stratejiyi izleyen, benzer kaynaklara, benzer tehdit ve fırsatlara sahip firmaları stratejik gruplarına alırlar (Fiegenbaum ve Thomas, 1995: 461-464). Aynı stratejik grup içerisindeki firmalar, benzer; ürün çeşidi, hizmet sunumu, fiyat, uzmanlık derecesi, kâr marjı, kalite, coğrafi alan, dağıtım kanalı, pazarlama harcamaları, yenilik harcamaları, araştırma geliştirme faaliyetleri, kaynak ve yetenek vb. özelliklere sahiptirler. Bu özellikleri aynı endüstride yer alan diğer firmalardan farklılaştırır.

PAZAR BÖLÜMLENDİRME

Aynı endüstrinin ürünlerini alan müşteriler önemli ölçüde farklı olabilir. Bu nedenle endüstriyi analiz ederken endüstriye sınır belirlemek gerekir. Bu sınırın belirlenmesi hedef müşteri grubunun ve rakiplerin daha yakından tanınmasına imkân sağlar. Endüstriye sınır belirleyebilmek için firmanın pazarını belirlemek gerekir. Pazar, belirli bir müşteri grubuna sunulan ürünleri belirtir. Bir firma rekabette başarılı olabilmek için müşterilerinin özelliklerini incelemeli ve ürünlerinin müşteri istek ve ihtiyaçlarını ne ölçüde karşıladığını bilmelidir. Bir anlamda firmalar müşterinin ihtiyaçlarına yönelik ürünler üretmelidir. Müşteri farklılıklarını ortaya koymak için pazar bölümlendirme kavramının açıklanması gerekir. Çünkü pazar bölümlendirmesi ile belirli bir ürünün müşterilerinin ortak özellikleri açıklanabilir.

TAHMİN VE REKABET ZEKÂSI

Bir firmanın genel ve endüstri çevresini (iş, yakın, rekabet) analiz etmesinin temel nedeni gelecekte olabilecek olayları önceden tahmin edebilmesine imkân sağlayacak bilgiyi elde etmektir. Firmalar stratejik kararlarına destek oluşturmak amacıyla tahminde bulunurken yaygın şekilde kullanılan iki tahmin yönteminden yararlanırlar. Bunlar niceliksel ve niteliksel tahmin yöntemidir.

Niceliksel yöntemler: Genellikle geçmişteki ilişkilerin gelecekte de devam edeceğini varsayan niceliksel tahmin yöntemi; verileri incelemek, model ve ilişkilerin altında yatan gerçeği bulmak için matematiksel veya istatistiksel yöntemler kullanır.

Niteliksel yöntemler: Bu yöntemler geleceği tahmin etmek için konunun uzmanı olan kişilerin sezgilerine güvenmeyi içerir. Özellikle verilerin sınırlı olması, çevrenin belirsizlik özelliği, geçmişteki ilişkileri ortaya koyacak veri olmaması gibi durumlarda niceliksel tahmin yöntemi kullanılmaz. Bu gibi durumlarda gelecek hakkında tahminde bulunmak için bilgisine güvenilen kişilerden yararlanılır.

Rekabet Zekâsı: Firmanın rakipleri hakkında bilgi toplamasının biçimsel bir programı olan rekabet zekâsı, endüstrideki gelişmeler ve rakiplerin hareketleri hakkında bilgi toplama, yayma ve analiz etmede sistematik ve ahlâki bir süreçtir. Rekabet zekâsı oluşturma uygulamaları yasal casusluk olarak görülmesine rağmen, çevresel analizde son yıllarda sıkça kullanılan yöntemlerden biridir.

SENARYO GELİŞTİRMEK

Senaryolar, çevresel unsurların ve faaliyet gösterilen endüstrinin gelecekte nasıl şekilleneceğine ve niteliklerine ilişkin birbirinden farklı muhtemel (ihtimal dahilinde olan) durumların yazılı olarak anlatımıdır. Dolayısıyla firmalar senaryolar yardımıyla belirsiz koşullar altında daha sağlıklı stratejik seçenekler oluşturulabilir ve gelecekte ortaya çıkması muhtemel koşulların kendilerine zarar vermesini engelleyebilirler. Senaryolar, geleceği tahmin etme veya geleceği önceden söylemeye çalışma olarak algılanmamalıdır. Senaryo; çevresel gelişmeler ışığında haklı bir nedene dayanarak, inandırıcı (akla yatkın) ve tutarlı bir şekilde gelecekte olma olasılığı olan durumları ortaya koyma yöntemidir. Senaryo geliştirme “Eğer bunlar olursa, yapmamız gereken faaliyetler bunlardır.” şeklinde bir görüşü ortaya

koyar.

MAVİ OKYANUS STRATEJİSİ

Kırmızı okyanuslar sınırları belirli, rekabetin kurallarının bilindiği ve yoğun rekabet yaşandığı pazar alanlarını ifade etmektedir. Kırmızı okyanusta firmalar var olan talepleri karşılamak için birbirleriyle rekabet etmektedir. Kâr etmenin kuralları bellidir ve pazarın büyümesi azalmıştır. Kıyasıya rekabet yüzünden akan kanlar okyanusu kırmızı yapmaktadır. Mavi okyanuslar ise tam tersine keşfedilmemiş pazar alanlarını ifade etmektedir. Mavi okyanus taleplerin henüz olmadığı ve kârlı bir büyüme alanı sunan pazar alanlarıdır. Bu nedenle rekabetin olmadığı mavi okyanuslarda oyunun kuralları henüz koyulmamıştır.

İÇ ÇEVRE ANALİZİ

İç çevre, firma içerisindeki unsurlardan oluşur. Bu unsurlar strateji geliştirme ve uygulama sürecini etkiler. Çünkü bir firmanın; kaynağına, yeteneğine, değer yaratma becerisine, kültürüne ve yapısına uygun olmayan bir strateji geliştirip, uygulayabilmesi mümkün değildir. İçsel çevre unsurları strateji geliştirip uygulamayı etkileyeceği için, içsel çevrenin güçlü ve zayıf yönleri hakkında bilgi toplaması, bunları değerlendirmesi ve elde edilen bilgilere göre stratejik öncelikleri belirlemesi gerekir. İç çevre analiziyle firmanın kaynağı, yeteneği, değer yaratma becerisi, pazarlama, finans, üretim, insan kaynağı gibi fonksiyonel alanları, kültürü, yapısı vb. içsel özellikleri hakkında bilgi toplanır. Bu bilgiler bir firmanın rakiplerine oranla güçlü ve zayıf yönlerinin değerlendirilmesine imkân sağlar. Bir firma açısından içsel güç (güçlülük), amaçların başarılmasına ve sürdürülebilir rekabet avantajı elde edilmesine katkıda bulunan unsurları tanımlar. Bir anlamda bir firmanın rakiplerine oranla daha iyi yaptıkları veya rakiplerin yapamadıklarıdır. Zayıflık ise firmanın başarısını olumsuz etkileyen içsel faktörleri niteler. Bir anlamda firmanın, rakiplere oranla daha kötü yaptığı ve yapamadıklarıdır. Güçlü ve zayıf yönlerin belirlenmesi firmanın kendini tanımasına ve anlamasına imkân sağlar.

KAYNAK TEMELLİ YAKLAŞIM

Kaynak temelli görüş başarıyı ve rekabet avantajını kontrol edilen kaynaklar ve sahip olunan yetenekler üzerine odaklanarak açıklayan görüştür. Bu görüşe göre bir firmanın kontrolündeki kaynak ve yetenekler hakkında iki temel varsayım vardır. Bunlar; kaynak heterojenliği (farklılığı) ve kaynak hareketsizliği (sabitliği) varsayımlarıdır. Kaynak heterojenliği (farklılığı), firmaların aynı endüstride faaliyet gösterebilecekleri farklı kaynak ve yeteneklere sahip olabileceği varsayımdır. Zira farklı kaynaklara sahip olmaları nedeniyle bazı firmalar faaliyetlerini yerine getirirken diğerlerinden daha başarılı olabilirler. Kaynak hareketsizliği varsayımı ise firmalar arasında farklılık ortaya çıkaran kaynak ve yeteneklerin bazılarının uzun süre farklılık ortaya çıkaran kaynak ve yetenek olarak kalabileceğine vurgu yapar. Çünkü başka firmalar için kendilerinde olmayan bu kaynak ve yetenekleri geliştirmek veya elde etmek çok maliyetli olabilir.

Kaynaklar

Kaynak bir firmanın strateji geliştirip uygulamasına imkân sağlayacak her çeşit unsuru kapsamaktadır. Dolayısıyla bir firmanın ürün (mal/hizmet) üretmek için veya faaliyetlerini yerine getirmek için sahip olduğu veya girdi olarak kullandığı tüm unsurlar (varlıklar) kaynak çerçevesinde değerlendirilebilir. Somut kaynaklar, elle tutulup gözle görülebilen kaynakları ifade eder. Bu tür kaynakları tanımlamak soyut kaynakları tanımlamaya oranla daha kolaydır. Bir firmanın somut kaynaklarını genel anlamda finansal ve fiziksel kaynaklar olarak ifade etmek mümkündür. Soyut kaynaklar “fiziksel bir varlığı bulunmayan, kullanıldıktan sonra kendini yenileyebilen, kullanıldığı zaman yalnızca azalmayıp, nicelik ve/veya nitelik açısından da olduğu gibi kalabilen veya artabilen kaynakları” ifade eder. Bu tür kaynakları, fiziki kaynaklardan ayıran özellikler; fiziki varlıklarının olmaması ve kullanıldıkça nicelik ve/veya nitelik açısından da olduğu gibi kalabilmesi veya artmasıdır. İnsan kaynakları bir firmadaki işgücünün; eğitim, deneyim, entelektüel kabiliyet, sosyal beceri, işbirliği yeteneği, bağlılık, empati yapma yeteneği gibi özelliklerini kapsar. Birçok firmanın başarısı iyi bir lidere, deneyimli ve eğitilmiş çalışanlara, bir bütün olarak firma çalışanlarının yetişme ve gelişme kabiliyetine bağlıdır.

Yetenekler

Bir firmanın rekabet avantajı yakalayabilmesi için kaynaklara sahip olması gerekli olmakla birlikte yeterli değildir. Rekabet avantajı açısından yeteneklere de sahip olmak gerekir. Kaynak, bir firmanın sahip olduğu varlıkları ifade ederken; yetenek, bu varlıkları etkili kullanma veya dağıtma yollarını ortaya koyar. Kaynaklar “Neye sahibiz?” sorusunun cevabını verirken; yetenekler “Neyi iyi yapıyoruz?” sorusuna cevap verir. Temel yetenek, bir firmanın performansına ve stratejisine esas oluşturan yetenekleri ortaya koyar. Kavramın geliştirilmesine önemli katkıları olan G. Hamal ve C.K. Prahalad temel yeteneği müşteri değerine önemli katkı ve yeni pazarlara girmeye imkân sağlayan yetenek olarak ortaya koymuşlardır. Bir anlamda temel yetenek bir firmanın rekabet avantajı kazanmasına imkân veren özellikler kümesidir. Kaynak ve Yeteneklerin Analizi Bir firmanın izleyeceği stratejiyi ve rekabet etme niteliğini sahip olduğu kaynak ve yetenekler belirler. Bir anlamda kaynak ve yetenekler, fırsatlardan yararlanıp tehditlerden kaçınmak için güç veya fırsatları kaçırıp tehditlerle karşılaşmak açısından bir zayıflık oluşturabilir. Firmanın sahip olduğu kaynak ve yetenekler rekabet avantajı sağladığı takdirde firmanın güçlü yönünü oluşturur. Bu nedenle kaynakların özellikleri incelenerek,

firmanın güçlü ve zayıf yönleri tanımlanmalıdır. Konu hakkında önemli çalışmaları olan J. Barney kaynak ve yeteneklerin firmaya sağlayabileceği rekabet avantajı potansiyelini değerlendirmek için dört soru sorulması gerektiğini ifade etmektedir. Bu sorular; değer, az bulunma (nadirlik), taklit ve organizasyon sorularıdır.

Değerlilik: Bir kaynağın değerini belirlemek için kaynağın fırsatları açıklama ve tehditleri nötrleştirme imkânı sağlayıp sağlamadığı sorulur. Eğer bu imkânı sağlıyorsa kaynak ve yetenek değerlidir ve firmanın güçlü yönünü oluşturur.

Az bulunma: Az bulunma sorusu bir kaynağa kaç tane firmanın sahip olduğuyla ilişkilidir. Bir kaynak ve yeteneğe çok sayıda firma sahipse, böyle bir kaynak ve yeteneğin rekabet avantajı sağlama ihtimali düşük olur. Çünkü bir kaynak ve yeteneğin çok sayıda firmada olması, firmaların benzer stratejileri uygulayarak benzer rekabet gücüne sahip olacağı anlamına gelir.

Taklit: Rekabet avantajına sahip olan firmaların kaynak ve yeteneği, diğer firmalar tarafından taklit edilerek, benzer stratejiler uygulanmaya çalışılır. Bu nedenle bir firmanın sadece az bulunan ve değerli kaynaklara sahip olması ona rekabet avantajı sağlamaz.

Örgütlenme: Firmadaki kaynak ve yeteneklerinin rekabet avantajı ortaya çıkarabilmesi için bir araya getirilmesi gerekir. Firmanın kaynak ve yeteneklerinin bir araya getirilmesi ise örgütlenme ile alakalıdır.

BİLGİ YÖNETİMİ

Bilgi yönetimi; bilgi toplama, organize etme ve paylaşma süreci olarak tanımlanmaktadır. Bununla birlikte bilgi yönetimi sadece bilgi elde etme, depolama ve organize etme süreci değildir. Örgüt çapında öğrenme ve paylaşma yoluyla bilgi yaratılmasını da içerir. Bilgi yönetimi firmada sürekli öğrenmeye ve entelektüel sermaye yaratmaya yönelik faaliyetleri içerir. Bilginin daha iyi kullanımını amaçlayan çabaları tanımlayan bilgi yönetimi sayesinde, firmalar, öğrenen bir niteliğe bürünerek sürekli kendilerini yenileyebilirler. Bilgi yönetimini tanımlayan bilgi elde etme, kullanma, paylaşma yoluyla firmanın soyut ve somut kaynakları geliştirilebilir. Firmanın rekabet avantajı kazanmasında önemli rol oynayan, temel yetenek kazanma, bilgiden değer yaratabilme ve değer zinciri faaliyetlerinin başarısı bilgiyi yönetebilme başarısına bağlıdır. Entelektüel sermaye bir firmanın görünmez varlıklarıdır. Bu varlıklar çalışan yeteneğini (beceri, eğitim, deneyim, faaliyet gösterme kapasitesi vb.), içsel yapıyı (yönetim, yapı, patent, ar/ge kapasitesi, yazılım sistemi vb.) ve dışsal yapıyı (imaj, marka, müşteri ve arzci ilişkisi vb.) içerir.

DEĞER ZİNCİRİ ANALİZİ

Değer, bir ürünün toplam gelirden o ürünü üretmek ve pazarlamak için firmanın yaptığı faaliyetlerin toplam maliyeti çıkarılarak elde edilir. Bir anlamda değer, ürünün firmaya kazandırdığı geliri ifade eder. Eğer müşteriler ürünü daha fazla tüketir ve fiyat öderlerse toplam gelir artar. Bir firmanın değerli bir ürün üretebilmesi için hammadde alımı, üretim, dağıtım, pazarlama gibi birbirleriyle ilişkili bir dizi faaliyeti yapması gerekir. Bu faaliyetlerin her biri ürüne değer kattığı için değer zincirini oluşturur. Değer zinciri analizi yoluyla, değer zincirindeki faaliyetlerin değer yaratmaya olan katkısı incelenir. Porter tarafından geliştirilen değer zinciri analizinde değer yaratan faaliyetler; temel faaliyetler ve destekleyici faaliyetler şeklinde iki gruba ayrılır: Temel faaliyetler; mal ve hizmetin oluşumunu, pazara ulaşımını, müşteriye satışını doğrudan etkileyen faaliyetlerdir. Bu faaliyetler genel anlamda hammadde alımı ve depolama (iç lojistik), mal ve hizmetin üretimi (işlemler), biten ürünün dağıtımını (dış lojistik), pazarlama ve satış sonrası hizmetler şeklinde 5 temel gruba ayrılabilir. Destekleyici faaliyetler ise temel faaliyetlerin başarılı bir şekilde yerine getirilmesi için yapılması gereken faaliyetlerdir. Bu tür faaliyetler temel faaliyetlerin niteliğini iyileştirerek ve onları destekleyerek değer yaratılmasına dolaylı olarak katkıda bulunan faaliyetleri içerir. Tedarik (girdi alımı), teknoloji geliştirme, insan kaynakları yönetimi ve firma altyapısı başlıca destekleyici faaliyetlerdir.

FONKSİYONEL ÖZELLİKLERİN ANALİZİ

Bir firmanın başarılı stratejiler geliştirmesi ve uygulayabilmesi, müşteri değerine katkıda bulunacak tüm faaliyetlerin birbiriyle uyumuna ve etkileşimine bağlıdır. Bu nedenle içsel çevre analizinde firmalar; kaynaklarını, yeteneklerini, temel ve ayırt edici özelliklerini ve değer zincirlerini analiz etmenin yanı sıra fonksiyonel özelliklerini de analiz ederler. Fonksiyonel özellikler analiz edilirken; pazarlama, finans, ar/ge, üretim, insan kaynakları ve bilgi sistemi, yapısı ve kültürü gibi özellikleri, güçlülük, zayıflık ve uyum açısından firma içinde, rakiplerle veya endüstri ortalaması ile karşılaştırılır. Bu karşılaştırma sonucunda fonksiyonel özellikler açısından firmanın güçlü ve zayıf yönleri belirlenir. Bu özellikler firmaya rekabet avantajı sağlayacak nitelikteyse stratejik bir faktör olarak kabul edilir.

KIYASLAMA (BENCHMARKING)

Bir firmanın iç çevresine ilişkin güçlü ve zayıf yönleri belirlemede kullandığı en önemli araçlardan birisi de kıyaslamadır. Firmanın rakiplere göre kendi durumunu belirlemede kullandığı bir araç olan kıyaslama; kaynaklarını, yeteneklerini, süreçlerini ve değer zinciri faaliyetlerini kendisinden başarılı firmalarla karşılaştırmasıdır. Firma içsel çevre unsurlarının bir anlamda en yüksek standartla

karşılaştırılması sonucunda başarılı firmaların özellikleri hakkında bilgi elde eder. Bu bilgiler doğrultusunda rakiplerin güçlü olduğu alanları tanımlayarak, rekabet avantajı kazanmak amacıyla kendi iç çevresine ilişkin unsurları iyileştirmeye çalışır. Kıyaslama; bir firma içinde, belli bir endüstride veya endüstriler arasında süreç ve faaliyetlerin başarısını ve işleyişini analiz etmek, ölçmek ve karşılaştırmak için uygun araç ve tekniklerin kullanılmasıdır. Bu tanım dikkate alındığında kıyaslama uygulamasında firma içi, endüstri içi veya endüstriler arası kıyaslama şeklinde 3 tür yaklaşımın olduğu görülür.

SWOT ANALİZİ

Firma çevresel analiz sonucunda dış (genel, yakın ve endüstri çevresi) ve iç çevre analizi ile topladığı bilgiler çerçevesinde çevrenin genel bir görünümünü ortaya çıkarabilir. Bu görünüme bakarak çevreyi yorumlayıp uygun stratejiler geliştirebilmesi için kendisini etkilemesi muhtemel olan çevresel unsurları sistematik olarak değerlendirmesi gerekir. SWOT analizinden firmanın stratejik seçimler yapmasında ve bu seçimleri destekleyebilecek özelliklerini değerlendirmesinde yararlanılabilir. Bu noktada TOWS matrisini (tehdit-fırsat-zayıflık-güçlülük) kullanmak yararlı bir yöntemdir. SWOT analizinden elde edilen bilgilerle oluşturulan TOWS matrisi içsel (güçlülük ve zayıflık) faktörlerle dışsal (fırsat ve tehdit) faktörlerin farkı şekilde bileşimleriyle, 4 değişik türde strateji geliştirme imkânı verir.

VİZYON

Strateji geliştirmek bir anlamda örgütü amacına ulaştıracak faaliyetleri belirlemek ve gelecek için hazırlanmaktır. Bu nedenle öncelikle örgütün hayalini ve gelecekte ulaşmak isteği yeri ifade eden vizyonun geliştirilmesi gerekir. İdeali yansıtan ve örgütün var olma nedenini ortaya koyan vizyonu geliştirme ve paylaşma, başarılmak isteneni, nereye, nasıl ve niçin gidileceğini ortaya koyduğu için strateji oluşturmaya ve uygulamaya rehberlik eder.

Vizyon Kavramı ve Önemi

Vizyon, örgütün gelecekte görülmek istenen canlı, harekete geçirici ve kapsamlı bir resmidir. Vizyon, gelecekte ulaşılmak istenen noktanın imajı (hayal edilmesi), ideal olanların açıklanması, örgütsel eşsizliğin ışığıdır. Tanımlardan da anlaşılabilceği gibi vizyonun en önemli unsurları canlılık, hareketlilik ve kapsamlı olmasıdır. Vizyonun canlılık ve hareketlilik kısmı gelecekte ulaşılmak istenen noktayı gösterir. Vizyon bir hayali veya rüyayı ifade ettiği için, canlı ve hareketli bir vizyon yoluyla örgütler gelecekte olmak istedikleri yeri görme imkânına kavuşurlar. Vizyonun diğer önemli unsurları değerler ve amaçlardır. Bölümün sonunda açıklayacağımız bu kavramlardan değerler örgüt açısından iyiyi, doğruyu ve istenilir olanı belirtir. Amaçlar ise örgütün var olma nedenini açıklar. Bu nedenle vizyon oluşturulurken değer ve amaçlar incelenmeli, vizyonun değer ve amaçlara aykırı olmaması göz önünde bulundurulmalıdır. Aksi takdirde paydaşlar vizyonu değerleriyle uyuşmadığı için kabullenmez ve vizyona karşı direnç gösterirler.

Vizyonun Özellikleri

Örgütün geleceğinin etkili bir şekilde ortaya koyan bir vizyon bazı özelliklere sahip olmalıdır: Vizyon ilham verici olmalıdır. Vizyon gelecekte başarılmak istenen niceliksel hedefler değildir. Bu nedenle ilgi çekmeli, davranış üzerinde etki potansiyeli olmalı ve bireyleri harekete geçirebilmelidir. Vizyon açık olmalıdır. Vizyon istikrarlı olmalı; ama esneklik sağlanarak gerektiğinde değişebilmelidir. Vizyon iddialı; ama uygulanabilir olmalıdır. Vizyon yol göstermeli ve kontrol etmelidir. Vizyon önce çalışanları sonra paydaşları güçlendirmelidir. Vizyon geçmişe değer vererek gelecek için hazırlanmalıdır. Vizyon bir örgüte özgü olmalıdır. Vizyon stratejik olmalıdır. Stratejik vizyon örgütün sürdürülebilir rekabet avantajı yakalayabilmesi için kimliğini belirginleştirmeli, ne olduğunu ve nasıl değişebileceğini ortaya koymalıdır.

Vizyonun İletilmesi

Vizyon oluşturmada örgüte yön verenlerin rolü büyüktür. Onların geleceğe ilişkin görüşleri, geçmişte karşılaştıkları olaylar, çevredeki fırsat ve tehditleri algılamaları ve örgütün kaynak ve yeteneğine ilişkin değerlendirmeleri vizyon geliştirmelerinde önemli rol oynar. Gelecekte geçmiştekenden daha iyi bir yere ulaşma fikrinden ortaya çıkan vizyon geliştirildikten sonra örgütün tüm paydaşlarıyla (müşteri, çalışan, tedarikçi, hissedar, toplum vb.) paylaşılmalıdır. Ancak bu takdirde paydaşlar vizyona bağlanır ve vizyona ulaşma yolunda gerekli olan faaliyetleri yapabilirler. Bir vizyonun paylaşılabilmesi için örgütün tümüne yayılması ve paydaşlara iletilmesi gerekir. Vizyonu paylaşmada yararlanılan iletişim, vizyon hakkında sadece bilgi verici olmamalıdır. İletişim yoluyla paydaşlar heyecanlandırılmalı, vizyona bağlılıkları sağlanmalı ve harekete geçirilmeye çalışılmalıdır. Bu nedenle vizyonu iletenler ilk önce vizyonun niçin çekici olduğunu ortaya koymalı, vizyonun sağlayacağı yararları, getireceği risklere, vizyonu gerçekleştirmek için nelerin gerekli olduğuna ilişkin sorulara cevaplar aramalıdır. Daha sonra ise vizyon iletilmelidirler.

MİSYON

Örgütler ne olduklarını ve niyetlerini açık ve net bir şekilde ortaya koymak ve stratejik kararlara yol göstermek için biçimsel açıklamalar geliştirirler. Bu biçimsel açıklamalar misyon olarak ifade edilebilir. Misyon, örgütün var olma nedenini ve temel kimliğini ortaya koyar. Misyonla örgütler kim olduklarını, ne olduklarını, amaçlarını, değer ve inanç önceliklerini ve gelecekteki yönlerini açıklarlar. Misyon Kavramı ve Önemi Bir örgüt için misyon, örgütümüz nedir? sorusunun cevabıdır. Zira Peter Drucker, "Misyonomuz nedir?" sorusuyla, "Örgütümüz nedir?" sorusunun eş anlamlı olduğunu ifade eder. Bir örgütün varlık nedenini ve gelecekte ne yapmak istediklerini gösteren misyon açıklamaları örgütün; amacını, felsefesini, değerlerini, ürün ve hizmetlerini, faaliyet gösterdiği coğrafi pazarı tanımlayan ifadelerdir. Bu ifadeler örgütü kendisiyle benzer olan diğer örgütlerden ayıran özellikleri içerir. Misyon bir örgütün amacı, ne olduğu, felsefesi, değerleri yanında ne yapmak ve ne olmak istediğini de içerdiği için sadece bugünle değil gelecekle de ilişkili bir kavramdır. Bu bakımdan

misyon örgütün vizyonunu ve vizyonu başarmak için neler yapması gerektiğinde açıklamaktadır. Bir örgütün ayırt edici kimliği olan misyon açıklamaları örgüt için önemli faydalar sağlar. Bu faydaları aşağıdaki gibi ifade etmek mümkündür: Örgütler vizyonlarını misyon yoluyla açıklayabilirler. Misyon açıklamaları örgütün performansını artırır. Misyon açıklamaları ile örgütsel performans arasında olumlu bir ilişki vardır. Misyon oluşturma örgüt çevresinin analizini gerektirir. Örgütler misyon açıklamalarını oluştururken dış ve iç çevre hakkında bilgiye ihtiyaç duyarlar. Bu da dış ve iç çevrenin analizini gerektirir. Misyon örgütün amaçlarını daha belirgin hale getirir ve stratejik yönünü açıklar. Misyon paydaşlara örgüt hakkında bilgi verir. Misyon değişim esnasında bir referans noktası sağlar.

Misyon Açıklamasının Unsurları

Misyon açıklamaları bir örgütün ayırt edici özelliklerini, ne olduğunu ve ne olmak istediğini ortaya koyan örgüte özgü olan açıklamalardır. Örgütler aynı özelliklere, hayallere, kaynak ve yeteneklere ve çevresel özelliklere ilişkin algıya sahip olamayacakları için misyonunun içeriği, uzunluğu ve misyonda önem verilen unsurlar örgütten örgüte değişir. Örneğin; bazı örgütler misyon ifadelerinde müşteri hizmetine, çalışanlarına daha çok vurgu yaparken; bazı örgütler ürünlerinin niteliğine, kullandıkları teknolojiye, faaliyet gösterdikleri coğrafi pazara, kaynak ve yeteneklerine; bazı örgütler ise kimlik ve değerlerine ve çevreye karşı olan sorumluluklarına vurgu yaparlar. Bununla birlikte iyi bir misyon açıklaması bazı temel unsurları bünyesinde barındırmalıdır. İyi bir misyon açıklamasının hem stratejik hem paydaş hem de stratejik başarı faktörleri yönü olması gerekir. Misyon açıklamalarında bulunan ürün, hizmet, örgütsel felsefe, pazar liderliği, kâr sorumluluğu ve coğrafi hâkimiyet unsurları stratejik yön ile ilgiliyken, çalışan, müşteri ve tedarikçi unsurları paydaş yönünü ortaya koyar. Kalite, yenilik, çevre ve sosyal ilgi ise stratejik başarı faktörlerine ilişkin unsurlardır. Misyon ifadesinde bulunan unsurların birbirini desteklemesi misyonun etkili ve güçlü olduğunu gösterir. Güçlü bir misyonda amaç, strateji, davranış standartları ve değerlere ilişkin açıklamalar birbirini destekler. Bu uyum çevresel fırsatlar ve örgüt kaynaklarına uygun, açık ve gerçekçi stratejiler belirlenmesine de imkân sağlar. Sonuçta misyonun unsurları arasındaki uyum misyonu paydaşlar açısından daha gerçekçi ve çekici yapar.

DEĞERLER

Değerler; örgütsel açıdan iyiyi, doğruyu ve istenilir olanı ortaya koyar. Bu nedenle davranışları, faaliyetleri ve olayları değerlendirmede yol gösterici rol oynar. Bir anlamda çalışanlar bir stratejinin, yapılacak faaliyetin veya davranışın doğru, iyi ve uygun olup olmadığına değerlere bakarak karar verirler. Bireysel ve toplumsal değerlere benzer şekilde örgütsel değerlerde örgütte düzenleyici rol oynar. Başka bir ifadeyle örgütler stratejilerini, taktiklerini, yapılarını, davranışlarını ve kültürlerini şekillendirmede değerlerini temel alırlar. Değerlerine göre karar alır ve sorunlarını çözerler. Çünkü değerlere uygun olmayan yapı, strateji, kültür, davranış ve kararlar örgütte kabul görmez. Değerler zaman içerisinde nispeten kalıcı olan örgütsel unsurdur. Başka bir ifadeyle çevresel koşullar veya rekabet koşulları değiştikçe değerler değişmez. Çalışanların değerleri içselleştirmesi ve ihlal etmemesi beklenir. Örneğin, Johnson and Johnson firmasının kurucusu Robert Wood Johnson 1943 yılında örgütün prensiplerini yazmıştır. Bu prensiplerde paydaşların ihtiyaçlarına vurgu yapan Johnson, müşterilere hizmetin birinci sırada; örgüt çalışanlarına ve yönetime hizmetin ikinci sırada; topluma hizmetin üçüncü sırada; hissedarlara hizmetin ise dördüncü sırada yer aldığı ortaya koymuştur. Örgüt, 1982 yılında ürettiği ağrı kesicilerinden birine bulaşan siyanür yüzünden ölümlerle sonuçlanan bir krizle karşı karşıya kalmıştır. Firma bu durum karşısında “işletme prensiplerinde” yer alan felsefeden hareket etmiş ve testlerin, geri kalan kapsüllerin güvenli olduğuna dair olumlu sonuçlar vermesine rağmen ürünü gönüllü olarak piyasadan toplatmıştır. Bir anlamda 1943 yılında oluşturulan değerler 40 yıl sonra yöneticilerin stratejik kararlarına yol göstermiştir.

AMAÇLAR

Örgütler misyon ve vizyon belirleyerek ne yaptıkları ve ne istedikleri hakkında bilgi verirler. Fakat ulaşmak istedikleri sonuçları belirgin bir şekilde vizyon ve misyon ifadeleriyle ortaya koyamazlar. İşte amaçlar örgütlerin ulaşmak istedikleri sonuçları belirgin bir şekilde ortaya koyan ifadelerdir. Bir anlamda örgütlerin strateji ve faaliyetleriyle ulaşmak istedikleri sonuçlar ve çabalarının odak noktası amaçlarına bakarak anlaşılabilir. Örgütler, amaç belirleme yoluyla kârlılık, büyüme, kaynakların etkin kullanımı, verimlilik, imaj, yenilik, performans, toplumsal çıkarları göz önünde bulundurma gibi çeşitli alanlarda ulaşmak istedikleri sonuçları ortaya koyarlar. Örgütler amaçlarını özel hedefler kullanarak ifade edebilirler. Bu nedenle genellikle amaç ve hedef terimleri birbirlerinin yerine kullanılabilir ve karıştırılabilmektedir. Bununla birlikte hedefler amaçlara göre daha kesin ve ölçülebilir niteliktedir. Amaçlar bir bütün olarak örgüt çapında ve üst yönetim tarafından oluşturulabilir. Bu tür amaçları stratejik nitelikli amaçlar olarak ifade etmek mümkündür. Stratejik amaçlar kapsam olarak daha yaygın ve genel konularla ilişkilidir. Amaçlar aslında bir örgütün var olma nedeni olarak görülebilir. Bir örgütün amaçlarını anlamanın en iyi yolu ise “Eğer örgütünüz yarın ortadan kalkarsa dünya ne kaybeder?” sorusunu sormaktır. Amaçlar bir örgütün ne yaptığını ortaya koyan geniş kapsamlı bir ifade değildir. Daha ziyade çalışanlara ilham verecek ve onların bağlılığını sağlayacak daha geniş idealler dizisi içermelidir. Örneğin; Sony'nin temel amacı, kamunun yararına

olacak şekilde teknolojiyi geliştirme ve uygulama mutluluğu yaşamaktır.

Amaç Belirlemenin Önemi

Örgütlerde amaç belirlemenin çok önemli yararları vardır. Amaç belirlemenin bazı yararları şöyle ortaya konabilir: Amaçlar örgüt çalışanlarının motivasyonunu arttırabilir. Amaçlar örgüt çalışanları için ortak bir yön sağlar ve yol gösterir. Amaçlar yöneticilerin daha etkin planlar yapmalarına yol açabilir. Amaçlar kontrol faaliyetlerinin etkinliğini arttırır. Amaçların örgütsel başarıya katkıda bulunması için iyi belirlenmiş olması gerekir. Bu nedenle amaçlar bazı özelliklere sahip olmalıdır. Bu özellikler şöyle açıklanabilir: Amaçlar açık olarak ifade edilmelidir. Amaçlar ölçülebilir olmalıdır. Amaçlar iddialı ama gerçekçi olmalıdır. Amaçlar katılımı oluşturulmalıdır. Amaçlar ulaşılacak istenen sonucu belirtecek şekilde ortaya konmalı ve yazılı olmalıdır. Amaçlar iletilmelidir.

KURUMSAL STRATEJİLER

Kurum düzeyi stratejiler, bir bütün olarak firmaya yol gösteren stratejileri kapsar. Firmanın; büyümeye bakışı, yapılmak istenen işler, rekabet edilecek endüstriler ve pazar alanları, başka firmalarla işbirliği yapması gibi konularda karar vermesiyle ilgilidir. Bu nedenle ister tek bir ürünle tek bir endüstride faaliyet gösterebilir isterse çok sayıda farklı ürünle çok sayıda farklı endüstride faaliyet gösterebilir tüm firmalar kurumsal stratejinin kapsamına giren konuların tümü veya bazılarıyla ilgili kararlar almalıdırlar. Başka bir ifadeyle firmalar sadece bir veya birkaç ürün üreterek tek bir iş yapsalar bile kurum stratejisi geliştirmeleri gerekir. Çünkü hepsinin bir amacı vardır. Kurum stratejisi yoluyla amaca ulaşmak için faaliyet gösterilecek endüstri ve pazar alanları belirlenir. Bu durum küçük bir firma içinde büyük bir firma içinde aynıdır. Bir anlamda amaçlar kurum stratejilerine yol gösterir ve bu stratejiler amaca ulaşmayı sağlamak için geliştirilir.

KURUMSAL DÜZEYDE STRATEJİK SEÇENEKLER

Kurum düzeyi stratejiler bir anlamda firmanın yönlendirilmesi ve büyümeye karar vermesiyle ilgilidir. Ansoff büyümeye yön sağlayan farklı stratejik seçenekleri ortaya koymak için bir matris geliştirmiştir. Bu matrise göre bir firmanın izleyebileceği dört farklı strateji vardır. Bunlar; pazara nüfuz, pazar geliştirme, ürün geliştirme ve çeşitlendirme stratejileridir. Firmalar bu stratejilerin ilk üçüyle var olan ürünlerini kullanarak faaliyet gösterdikleri pazarlara nüfuz etme, var olan ürünlerle yeni pazarlara girme, faaliyet gösterdikleri pazarlar için yeni ürün geliştirme yollarından birisini seçebileceklerdir. Son strateji olan çeşitlendirme stratejisi ise var olan ürün ve pazar çeşidini artırmayı, bir anlamda yeni pazarlar için yeni ürünler geliştirmeyi içerir. Kurum düzeyindeki stratejik seçenekler örgüte yön sağladığı için bir endüstriden veya pazar alanından çekilme, tasarruf etme veya mevcut faaliyetlerde değişiklik yapmaksızın istikrarlı bir şekilde faaliyetlerine devam etmesiyle de ilgilidir. Bu nedenle kâr arttırma, kısmi ve tam tasfiye, iflas gibi stratejiler de bu kapsamda değerlendirilebilir.

BÜYÜME STRATEJİLERİ

Örgütler büyüme kararları açısından farklı seçeneklere sahiptir. Bu ders notlarında büyüme seçenekleri; pazara nüfuz, pazar geliştirme, ürün geliştirme ve çeşitlendirme stratejileri olarak ele alınacaktır. Fakat konu açısından önemli görülen çeşitlendirme stratejileri ayrı bir başlık altında incelenecektir. Bu bağlamda çeşitlendirme stratejileri altında da değerlendirilebilen bütünleşme stratejilerinin de önemi ve kapsamı göz önünde bulundurularak ayrı bir başlıkta inceleneceğini belirtmek gerekir.

Pazara Nüfuz

Pazara nüfuz stratejisi izleyen bir örgüt halihazırda ürettiği ürünlerle faaliyet gösterdiği pazarda payını arttırmaya çalışır. Bir anlamda, faaliyet gösterilen pazarda ürüne yeni kullanıcılar bulmak ve ürünün kullanımını arttırmak için dikkatini müşterilere yöneltir. Bu stratejiyi izleyen örgütün endüstri veya pazar alanı değişmez.

Ürün Geliştirme

Ürün geliştirme stratejisi izleyen bir firma halihazırda faaliyet gösterdiği pazarlar için yeni ürünler geliştirerek pazar payını arttırmaya çalışır. Günümüzde birçok firma bu stratejiyi uygulayarak hem müşteri istek ve ihtiyaçlarını tatmin etmekte hem de yönlendirmektedir.

Pazar Geliştirme

Pazar geliştirme stratejisi, örgütün mevcutta ürettiği ürün ve hizmetlerle yeni pazarlara girmesini ifade eden bir stratejidir. Bu strateji hem ürüne yeni kullanım alanları sağlamayı hem de yeni coğrafi pazarlara girmeyi amaçlayan bir stratejidir. Özellikle küreselleşmenin hızlanmasından sonra birçok firma ürünlerini dünyanın değişik bölgelerindeki pazarlara sunmaktadır.

ÇEŞİTLENDİRME STRATEJİLERİ

Örgütlerin tek bir endüstride veya tek bir ürünle bir pazarda faaliyet göstermesi bazen riskler ortaya çıkarabilir. Bu risklerin bazıları; değişen müşteri ihtiyaçlarını ve beklentilerini karşılayamama, ürünün müşteriler tarafından tercih edilmemesi, üretilen ürünü ikame edebilecek yeni ürünlerin ortaya çıkması, firmanın faaliyet gösterdiği endüstrinin düşüş yaşaması, yapılan teknolojik yenilikler ve geleceğin belirsiz olmasıdır. Bu gibi risklerle karşılaşmamak için birçok örgüt farklı ürünlerle farklı iş alanlarında, endüstri veya pazarlarda faaliyet göstermek ister. Bu nedenle günümüzde birçok örgüt inşaat, dayanıklı tüketim, elektronik, bankacılık, medya, turizm gibi çok sayıda farklı endüstride eş zamanlı olarak faaliyet göstermektedir. Ülkemiz açısından bu örgütlere örnek olarak Koç, Sabancı, Ülker, Eczacıbaşı ve Doğu gibi firmalar verilebilir. Çeşitlendirme stratejisi, bir firmanın aynı anda

çok sayıda iş alanında, endüstri veya pazarda faaliyet göstermesidir. Bu stratejiyi izleyen firmalar başka ürün ve pazar alanlarına da yönelerek büyümeye çalışıyordur. Bir anlamda firmanın iş, işletme, endüstri ve pazar portföyü çeşitleniyordur. Çeşitlendirme stratejilerinin ilişkili ve ilişkisiz çeşitlendirme şeklinde iki farklı şekli ortaya konulabilir. İlişkili çeşitlendirme ilişkili çeşitlendirme stratejisi, bir firmanın kendi değer zinciriyle (üretim faaliyetleri) uyumlu olan veya yaptığı işle benzer veya bağlantılı değer zincirine sahip olan ürün ve pazar alanlarına girmesidir. Bir anlamda ilişkili çeşitlendirme yapan firma, farklı alanlarda bağlantılı veya benzer, tedarik, üretim, dağıtım, pazarlama ve satış, satış sonrası hizmetler ve yönetim faaliyetlerinden yararlanma imkânına kavuşur. Bu yolla bilgi ve uzmanlığını farklı işler arasında aktarabilir. Dağıtım kanallarını paylaşabilir. Markasını, reklamını, itibarını başka ürün ve pazar alanlarında kullanabilir. Farklı ürün ve pazar alanlarında iş yaparken ortak değer zincirinden yararlanarak maliyetleri düşürebilir, rekabet gücünü arttırabilir. İlişkisiz çeşitlendirme ilişkisiz çeşitlendirme stratejisinde firma gelirlerinin %70'inden daha azı tek bir iş/işletmeden elde edilir. Bu stratejiyi izleyen firmalar çok sayıda farklı iş alanında faaliyet gösterirler. Bununla birlikte yapılan işler/işletmeler arasında yakın bir bağ/bağlantı veya ortak özellik yoktur. İlişkisiz çeşitlendirme stratejisiyle bir firma hâlihazırda faaliyet gösterdiği ürün ve pazar alanından farklı olan ürün ve pazar alanlarına girer. Bu ürün ve pazar alanlarının birbiriyle hemen hemen hiç bağlantısı yoktur. Bu nedenle çok sayıda farklı iş yaparak birçok farklı pazar için farklı ürün üreten örgütün faaliyet alanı önemli ölçüde artabilir. Ülkemizde Sabancı, Koç, Doğuş gibi firmalar bu stratejiyi izlemektedir. Örneğin; Sabancı topluluğu bankacılık, enerji, perakende, sigorta, çimento; Doğuş grubu ise bankacılık ve finans, inşaat, otomotiv, medya, turizm, enerji, yeme ve içme gibi birbirlerinden farklı alanlarda faaliyet göstermektedir.

BÜTÜNLEŞME STRATEJİLERİ

Bütünleşme stratejileri dikey ve yatay bütünleşme stratejisi şeklinde iki alt başlık altında incelenebilir.

Dikey Bütünleşme Stratejisi

Bir firmanın değer zinciri ürün veya hizmet üretmede kullanılacak girdilerin alımından satış sonrası hizmetlere kadar yapılan faaliyetleri içermektedir (iç lojistik, işlem, dış lojistik, pazarlama ve satış, satış sonrası hizmetler). Dikey bütünleşme stratejisi bir firmanın değer zincirindeki faaliyetlerin ne kadarlık kısmını kendisinin yerine getirdiğiyle ilgilidir. Dikey bütünleşme stratejisinin iki farklı türü vardır. Bunlar, ileri doğru dikey bütünleşme ve geriye doğru dikey bütünleşme stratejileridir.

İleri doğru dikey bütünleşme stratejisi: İleri doğru dikey bütünleşme stratejisi uygulayan bir firma değer zincirinde faaliyet gösterdiği aşamalardan daha sonraki aşamalara yönelir. Örneğin; bir firmanın ürettiği ürünleri taşıması, dağıtması, pazarlama ve satışını kendisi yapması ileri doğru dikey bütünleşme stratejisi olarak değerlendirilir.

Geriye doğru dikey bütünleşme stratejisi: Geriye doğru dikey bütünleşme stratejisinde ise firma değer zincirinde faaliyet gösterdiği aşamadan daha önceki aşamalara yönelir. Bu stratejide firma değer zincirinin başlangıç kısımlarında yer alan faaliyetleri yaparak, bir anlamda girdilerini kendisi üretiyordur. Tekstil işiyle uğraşan bir firmanın üretim yapmak için kullandığı kumaş veya ipliği başka firmalardan almak yerine kendisi üretmeye başlaması bu duruma örnek oluşturabilir.

Yatay Bütünleşme Stratejisi

Yatay bütünleşme stratejisi bir firmanın değer zincirinin aynı aşamasında veya benzer ya da farklı pazar bölümünde faaliyet gösteren bir firmayı aldığı veya onunla birleştiği zaman oluşan bir stratejidir. Yatay bütünleşmede firma bir anlamda rakibini ele geçirmekte veya onunla birleşmektedir. Örneğin, bir pazarlama firmasının diğer bir pazarlama firmasını alması veya onunla birleşmesi yatay bütünleşme olarak düşünülebilir. Yatay büyümeyi gerçekleştirmede firmalar genellikle birleşme (merger) veya başka firmaları ele geçirme yöntemlerini kullanırlar. Bu yöntemler özellikle uluslararası pazarlara girişte tercih edilmektedir.

TASARRUF VE TASFİYE STRATEJİLERİ

Tasarruf ve tasfiye stratejilerinde firmalar, maliyetleri azaltıp gelir artırma veya varlık azaltma yollarından birini seçebilir veya bu yöntemleri birlikte uygulayabilirler. Maliyet azaltılıp gelir arttırılırken giderleri kontrol etme, makinelerin parçalarını yenilememe, iş gören sayısını azaltma, bakım ve eğitim gibi faaliyetlere yapılan giderleri düşürme, mal stokunu azaltma, faaliyet etkinliğini iyileştirme, iş süreçlerini iyileştirme, üretim sistemini düzenleme, yeniden yapılanma gibi faaliyetlere odaklanılır. Bunun yanında faaliyetler için yaşamsal öneme sahip olmayan bir birimi veya varlığı satma, iş birimi veya iş birimlerine ait varlıkları (cihaz, makine vb.) satma, yatırım mallarının miktarını azaltma yolu da seçebilir. Bir anlamda firma bir veya daha fazla iş alanından çekilmekte, iş birimlerini satmakta veya kapatmaktadır.

PORTFÖY ANALİZİ

Kurum düzeyi stratejiler genellikle birden fazla stratejik iş birimine (işe/işletmeye) sahip olan firmaları ilgilendiren stratejilerdir. Sahip olunan iş birimleri firmanın iş portföyünü oluşturur. Kurum düzeyi stratejileri belirlerken firmalar; portföylerini oluşturan iş birimleri arasında kaynakların nasıl dağıtılacağına, iş portföylerden hangi iş birimlerinden çıkaracaklarına (satma, kapatma vb. yollarla), hangi iş birimlerine yatırım yapacaklarına vb. konulara karar verirler. Çok sayıda portföy yönetim

tekniki olmakla birlikte bu tekniklerin en çok kullanılanlarından birisi Boston Danışmanlık Grubu (Boston Consulting Group) tarafından geliştirilen BCG matrisidir. Bu matris faaliyet gösterilen pazarın büyüme oranı ve endüstrideki rakiplere oranla pazar payına göre iş birimlerinin çekiciliğini değerlendirir ve portföy de olması gereken işleri belirlemeye çalışır. Pazar payı ve pazarın büyüme oranına göre matristeki iş birimleri; yıldız, sorunlu alan, nakit inekleri ve köpekler şeklinde isimlendirilen 4 farklı sınıftan birinde yer alır. İş birimin yer aldığı sınıfa göre farklı stratejiler belirlenerek, iş biriminin endüstriden çekilip çekilmeyeceğine, hangi iş birimlerine kaynak ayrılacağına, hangi iş birimlerinin diğerlerini desteklemede kullanılacağına karar verilir. Yıldızlar büyüyen bir pazarda yüksek pazar payına sahip iş birimlerini nitelendirir. Bu iş birimleri firmaya önemli ölçüde nakit sağlayan iş birimleridir. Sorunlu alanlar (problem çocuklar) büyüyen pazarlarda faaliyet gösteren ama yüksek pazar payına sahip olmayan iş birimleridir. Pazar payı düşük olduğu için bu iş birimleri yüksek nakit sağlayamazlar. Nakit inekleri yavaş büyüyen bir pazarda yüksek pazar payına sahip olan iş birimleridir. Köpekler yavaş büyüyen pazarda düşük pazar payına sahip olan iş birimleridir. Hem pazarının yavaş büyümesi hem de düşük pazar payına sahip olmaları portföyde en kötü durumda olan iş birimleri olduklarını gösterir.

REKABET (İŞ BİRİMİ) STRATEJİSİNİN TANIMI

Rekabet (iş birimi) stratejisi bir firmanın seçtiği pazarda ya da pazar segmentinde nasıl rekabet edeceğini, ürün veya hizmetleri ile rakiplerine nasıl karşı koyabileceğini ortaya koyan stratejidir. Rekabet stratejisi ile firma rakiplerinin sunduğu değerden daha fazla değer sunacak şekilde müşterilere ürün ve hizmetlerini ulaştırmayı amaçlar. Rekabet stratejisi işletmenin bütün çabalarını hedeflenen müşteri grubunu tatmin etmeye yöneltmesine ve böylece rakiplerine üstünlük sağlamasına imkân verir. İyi bir rekabet stratejisi rekabetçi güçlere karşı firmayı uygun şekilde konumlandırır ve etkin konumlandırma sayesinde firma müşterileri için nasıl değer yaratacağını bilir.

REKABET STRATEJİLERİNİN TÜRLERİ: JENERİK STRATEJİLER

Bir firmanın rekabet stratejisinin şekillenmesinde 2 özellik etkili olmaktadır: Rekabet avantajının kaynağı ve rekabet kapsamı (rekabet edilen alan). Firmaların rekabet avantajı elde etmesini sağlayan, yani rekabet avantajının kaynağını oluşturan başlıca 2 unsur bulunmaktadır:

Maliyet ve farklılık (benzersizlik): Bir firma ya standart bir ürünü rakiplerinden daha düşük fiyata mal ederek ya da rakiplerinin ürettiği standart ürünlerden farklı ve müşteriler tarafından daha üstün algılanacak özellikler içeren benzersiz bir ürün sunarak rekabet üstünlüğü kazanabilir. Dolayısıyla izlenecek rekabet stratejisi, bu 2 kaynaktan hangisine dayandığına bağlı olarak değişebilir. Bunun dışında, bir firma pazarın tümünü hedefleyerek bu geniş pazardaki faaliyetleriyle rekabet edebileceği gibi, yalnızca bir kısmını (veya segmenti) hedefleyerek burada faaliyetlerini sürdürme yoluyla rekabet üstünlüğü kazanmayı amaçlayabilir.

Maliyet Liderliği Stratejisi

Firmanın piyasada benzerleri bulunan standart bir mal veya hizmeti rakiplerinden daha düşük maliyetle üretip satmasını ifade eden rekabet stratejisidir. Bu stratejiyi uygulamak aslında günümüzde giderek zorlaşmaktadır; çünkü rakip firmalar teknolojik gelişmelerin de yardımıyla maliyetleri düşürme konusunda oldukça karmaşık teknikler geliştirebilmektedir.

Farklılaştırma Stratejisi

Farklılaştırma, bir firmanın sunduğu ürünlere birtakım ayırt edici özellikler katarak bunları pazardaki rakip ürünlerden farklılaştırmasını sağlayan, bu sayede piyasada oluşan ortalama fiyat düzeyinin üzerinde bir fiyat belirlemesine imkân veren rekabet stratejisidir. Bu stratejide farklılaştırılmış ürünlerin müşteriler tarafından benzerlerinden daha üstün nitelikli bulunmasını sağlamak amaçlanır. Firmanın değer zincirinin herhangi bir kısmında farklılaştırma fırsatları mevcut olabilir veya bunlar geliştirilebilir. Örneğin; tedarik zinciri faaliyetleri, ürün araştırma-geliştirme (AR-GE) faaliyetleri, imalat faaliyetleri, insan kaynakları yönetimi faaliyetleri, dağıtım faaliyetleri ve pazarlama faaliyetleri farklılaştırma yapılabilecek alanlar arasındadır. Farklılaştırma, firmanın sunduğu mal veya hizmete ilişkin elle tutulabilir maddi unsurlara ilişkin olabileceği gibi, maddi olmayan unsurlara ilişkin de olabilir.

Odaklanma Stratejisi

Bir firmanın pazarın bütününe yönelmek yerine yalnızca bir kısmına (bir veya birkaç segmente veya niş pazara) yönelerek bu kısma mal veya hizmetlerini sunmak yoluyla rekabet etmesi durumunda izlediği rekabet stratejisine odaklanma denir. Aslında bu strateji maliyet liderliği ve farklılaştırma gibi rekabet avantajının kaynağı açısından tanımlanan bir strateji değildir. Odaklanmanın karakteristik özelliği rekabet kapsamına ilişkin olup, pazarın tümü yerine dar bir kısmına yönelerek maliyet liderliği veya farklılaştırma stratejilerinin uygulanması esasına dayanır. Burada önemli olan yeterli büyüklüğe sahip, yüksek büyüme potansiyeli olan, belli başlı güçlü rakiplerin başarısı açısından hayati öneme sahip olmayan bir pazar segmenti bulabilmek ve bu segmentteki hedef müşterilerin ihtiyaçlarını karşılayabilecek şekilde rekabet edebilmek için rakiplere kıyasla benzersiz yetenekler geliştirmektir. Odaklanma stratejileri rekabet avantajının kaynağına bağlı olarak iki şekilde uygulanabilir: ‘Odaklanmış maliyet liderliği’ ve ‘odaklanmış farklılaştırma’. Odaklanmış maliyet liderliğinde dar bir müşteri grubu belirlenerek yalnızca bu müşterilerin oluşturduğu sınırlı pazarda maliyet liderliği uygulanır. Başka bir ifadeyle, dar bir pazardaki müşteri grubuna düşük maliyetli ürünler sunarak bu segmentte/ niş pazarda maliyet üstünlüğü kazanmak hedeflenir. Odaklanmış farklılaştırma ise, firmanın dar bir pazara yönelerek, bu pazardaki müşterilerin önem vereceği şekilde benzersiz mal ve hizmetler sunarak rekabet etmesine dayanan rekabet stratejisidir. Burada pazarın tümüne yönelik bir farklılaştırma yapmak yerine, bu geniş pazar içerisinde kendine özgü beklentilere sahip bir müşteri

grubu belirlemek ve bu grubun isteklerini karşılayacak nitelikte benzersiz ürünler sunmak söz konusudur.

Birleşik Maliyet Liderliği ve Farklılaştırma Stratejisi

Bazı firmalar maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejilerini birlikte uygulayabilmekte olup, her iki stratejinin avantajlarından yararlanmayı hedeflemektedir. İşte birleşik maliyet liderliği ve farklılaştırma, bir firmanın aynı anda hem maliyet liderliği yapması hem de pazara sunduğu ürünleri benzerlerinden farklılaştırma stratejisi izlemesidir.

REKABET STRATEJİLERİ AÇISINDAN ARADA KALMA DURUMU

Bir firmanın rekabet üstünlüğü sağlamak amacıyla yukarıda açıklanan strateji türlerinden hiçbirini başarıyla uygulayamaması durumunda arada sıkışıp kaldığı söylenebilir. Rekabet stratejileri açısından arada kalan firma çok zayıf bir stratejik pozisyonadadır; çünkü rekabet stratejilerinin getirdiği üstünlükten mahrum kalmaktadır.

ENDÜSTRİ YAŞAM DÖNEMLERİ

Firmalar rekabet stratejilerini belirlerken faaliyetinde buldukları endüstrinin yaşam dönemlerini de göz önünde bulundurmalıdır. Endüstri yapısı dinamik bir nitelik arz eder ve bu dinamizm endüstrinin farklı yaşam dönemlerinden geçtiğini gösterir. Genel anlamda bir endüstrinin 4 farklı yaşam döneminden geçtiği söylenebilir: Giriş, büyüme, olgunluk ve düşüş.

ENDÜSTRİNİN YAPISI VE REKABET STRATEJİLERİ

Jenerik stratejilerin her türlü endüstride kullanılması mümkündür; ancak endüstrinin bazı özelliklerinin belli bir stratejinin başarısını önemli ölçüde etkilediği göz ardı edilmemelidir. Başka bir ifadeyle, bir endüstrinin yapısı bazı stratejilerin diğerlerinden daha başarılı sonuçlar vermesine zemin hazırlamaktadır. Yapı yönünden bakıldığında endüstriler çeşitli derecelerde bölünmüş veya bütünleşmiş olabilir. Bölünmüş endüstrilerde çok sayıda küçük ve orta büyüklükte yerel firma toplam pazar payının küçük bir parçasını elde etmek için rekabet eder. Rekabetin yoğun olduğu bölünmüş endüstrilerde zaman zaman canlanma ve ekonomik krizlerle karşılaşılır ve bunlar endüstrinin yapısında değişimlere yol açar. Böyle bir endüstride odaklanma stratejisinin hâkim olması beklenir. Eğer bir firma bölünmüş pazarın sınırlılıklarının üstesinden gelebiliyorsa, geniş pazara yönelik maliyet liderliği veya farklılaştırma stratejisi de izleyebilir. Bir endüstri bütünleşik hale gelince, temelde bir rekabet stratejisi vurgulansa bile maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejilerini çeşitli derecelerde birleştirme eğilimi doğar. Firmanın yalnızca düşük fiyatlarla yüksek pazar payı elde etmesi ve bunu koruması oldukça zordur. Daha karmaşık bir müşteri kitlesi mevcuttur ve bu müşteriler ödedikleri fiyata karşılık belli bir asgari kaliteyi talep ederler.

HİPERREKABETÇİ ÇEVRE

Hiperrekabet ortamında pek çok rakip firma yoğun bir rekabet içerisindedir ve bu firmaların rekabet üstünlüğü kazanmak için hangi yolları izleyeceklerini tahmin etmek oldukça zordur. Hiperrekabetçi çevrede kısa ürün hayat eğrileri, kısa ürün tasarım eğrileri, yeni teknolojiler, pazara beklenmedik aktörlerin girişi, farklı sektörlerin birleşmesiyle pazar sınırlarının yeniden tanımlanması vb. faktörlerden dolayı pazar istikrarı tehdit edilmektedir. Dolayısıyla hiperrekabetçi çevre hep daha fazla belirsizlik, dinamizm, heterojen (farklı nitelikte) oyuncu ve olumsuzluk içermeye yönünde bir değişim içerisindedir.

Hiperrekabetçi Çevrede İzlenebilecek Stratejiler

Hiperrekabetçi çevrede benimsenmesi gereken strateji, savunma veya gizli işbirlikleri yapmak değil, atak bir strateji izlemektir. Maliyet ve kalite hala önemli konulardır; ancak her firma rakibinin bir adım önüne geçmeye çalıştığından zamanlama ve teknik ustalık daha önemli hale gelmiştir. Hiperrekabetçi çevrede yalnızca maliyetleri düşürmenin yeni yollarını aramak yeterli olmayacaktır; çünkü rakipler de genelde maliyetlerini düşürmeye çalışmaktadır. Yapılması gereken, sunulan mal veya hizmete sürekli daha fazla değer katmak olmalıdır.

FONKSİYONEL STRATEJİ KAVRAMI

Fonksiyonel (işlevsel) strateji, işlevsel bölümlerin kurumsal ve iş yönetim seviyesindeki amaçlara ve stratejilere ulaşabilmek için kendi bünyelerindeki kaynak verimliliğini en üst seviyeye çıkararak benimsedikleri yaklaşımı ifade etmektedir. Bu olgu, bir bütün olarak işletme ya da belirli bir bölüm açısından belirgin bir yetenek geliştirmekle ilgilidir. Nasıl ki işletmenin genel olarak bölümlere ayrılması ve bu bölümlerin her biri için ayrı stratejiler oluşturulması söz konusu ise işlevsel bölümler de kendi içinde alt bölümler sahiptirler ve bunların her birinin kendine ait bir işlevsel stratejisi vardır.

ÜRETİM STRATEJİSİ

Üretim stratejisi belirli bir ürün ya da hizmetin nasıl ve nerede üretileceğini, üretimde dikey entegrasyonun derecesini, fiziksel kaynakların yerleşimini ve tedarikçilerle ilişkileri belirlemektedir. Üretim stratejisi ayrıca işletmenin kullanacağı üretim teknolojisi ile de ilgilenmektedir. İşletmelerin üretim stratejisi ürün yaşam eğrisinin etki alanında yer almaktadır. Ürün satışları arttığında üretim hacminde de bir artış söz konusu olacaktır. Bunun tersi durum düşünüldüğünde ise satışların azalması üretim hacminde de bir daraltmaya gidilmesini zorunlu hâle getirecektir. Üretim stratejisinde tarihsel gelişim içerisinde üç farklı stratejiden söz edilebilir. Bunlar; kitlesel üretim stratejisi, sürekli iyileştirme stratejisi ve kitlesel özel üretim ya da bireyselleştirme stratejisi şeklinde sıralanabilir. Kitlesel Üretim Stratejisi Kitle üretim sistemi standart bir ürün ya da hizmeti düşük maliyetle çok fazla miktarda üretmeyi mümkün kılmaktadır. 1970'li yıllara kadar büyük ölçüde geçerliliğini koruyan bu sistemde çalışanlar dar görev tanımlarıyla yakın denetim altında, bürokratik ve hiyerarşik bir yapı içerisinde faaliyette bulunmaktaydılar.

Sürekli İyileştirme Stratejisi

Japon şirketleri sürekli iyileştirme sistemi ile işlevler arası takımlar oluşturdu ve bu takımlar üretim sürecinin sürekli bir şekilde nasıl geliştirileceği üzerinde durmaya başladı. Bu çalışmaların sonucunda standart mal ve hizmetlerin hem maliyeti büyük ölçüde düşürülmüş hem de kalite yükselmiştir.

Kitlesel Özel Üretim Stratejisi

Sürekli iyileştirme stratejisinden farklı olarak kitlesel özel üretim esneklik ve çabuk tepki verebilme gibi özellikler gerektirmektedir. Böyle bir yapıda yöneticiler, nitelikli ve bağımsız çalışabilen iş görenlerin faaliyetlerini koordine etmektedirler. Bu bağlamda iyi çalışan bir bağlantı sistemi son derece önemlidir. Bu sistemin iyi uygulanması sonucunda düşük maliyetli, yüksek kalitede ve müşterinin bireysel isteklerine göre düzenlenmiş ürün ve hizmet üretimi söz konusu olmaktadır.

PAZARLAMA STRATEJİSİ

Pazarlama stratejisi bir ürünün fiyatlandırması, satışı ve dağıtımı ile ilgilidir. İşletmelerde gelir yaratan temel faaliyetler arasında yer alan pazarlama faaliyetleri, müşteri istek ve ihtiyaçlarının mal ve hizmet değişimi yolu ile karşılanması ile ilgili yapılan eylemleri bünyesinde barındırmaktadır. Pazarlama alanı satış işlevinden başka; pazar araştırmaları ve planlaması, dağıtım, fiyatlandırma, reklam ve satış sonrası hizmetlere ilişkin işlevleri de içermektedir. Pazarlama fonksiyonu ile ilgili belirlenebilecek alt stratejileri, ürün ve hizmet sunumuna ilişkin stratejiler, reklam ve tutundurma stratejileri ile dağıtım ve fiyat stratejileri şeklinde ifade etmek mümkündür.

Ürün ve Hizmet Sunumuna İlişkin Stratejiler

Ürün ve hizmet sunumuna ilişkin olarak iki temel stratejinin varlığından söz edilebilir. Bunlar; pazar geliştirme stratejisi ve ürün geliştirme stratejisidir. Pazar geliştirme stratejisini kullanan bir işletme pazar yoğunlaşması ya da pazara nüfuz etme gibi araçlar vasıtasıyla mevcut ürünlerle mevcut pazarlarda payını arttırmaya çalışacak ya da mevcut ürünler için yeni kullanım alanları ya da pazarlar oluşturmaya çalışacaktır. Ürün geliştirme stratejisinde ise şirket yeni ürün geliştirerek bu ürünleri ya mevcut pazarlarda ya yeni pazarlarda sunmaktadır. Bu bağlamda yeni ürünleri pazarlamada başarılı bir marka adını kullanmak marka genişlemesi olarak adlandırılır. Bu yol, şirketin hâlihazırdaki müşterilerini cezbetmek açısından son derece kullanışlıdır.

Reklam ve Tutundurma Stratejisi

Reklam ve tutundurma (promosyon) için bir şirket itme ya da çekme stratejisi uygulayabilir. Perakende satış yapan mağazaların raflarında daha çok yer alabilmek için ticari promosyonlara önemli paralar harcayan şirketler itme stratejisi uygulamaktadırlar. Genellikle araçlara ve satış gücüne yönelik olarak düşünülen itme stratejileri, indirim ve mağazaya özel teklif gibi ticari promosyonların yanı sıra

reklam yardımı gibi dağıtım sistemi içerisinde ürünleri “itmeyi” kolaylaştıracak birtakım uygulamaları kapsamaktadır. Çekme stratejisi ise çoğunlukla nihai tüketici üzerine odaklanan bir strateji türüdür. Bu doğrultuda kuponlar, indirimler, örnek ürünler ya da armağanlar tüketicileri ürün ya da hizmet kullanımına “çekmek” için düşünülmüş uygulamalardır.

Dağıtım ve Fiyat Stratejisi

İşletme, ürünlerini satmak için dağıtıcı ya da araçlar kullanabileceği gibi ürünlerini perakende mağazalara doğrudan kendisi ulaştırabilir ya da interneti kullanarak doğrudan pazarlama aracılığı ile nihai tüketicilere doğrudan satış gerçekleştirebilir. Yeni bir ürünün fiyatının oluşturulmasında ise şirket üç stratejiden birini izleyebilir. Bunlar; kaymak fiyatlandırma stratejisi, saldırgan fiyatlandırma stratejisi, ve dinamik fiyatlandırma stratejisi olarak sıralanabilir. Kaymak fiyatlandırma stratejisinde ürün yeni ve rekabet düşük olduğunda yüksek fiyattan satış gerçekleştirerek kâr elde etmek amaçlanmaktadır. Pazara girişte saldırgan fiyatlandırma stratejisinde ise işletme piyasada yer edinebilme ve piyasayı en kısa sürede ele geçirme düşüncesiyle rakiplere kıyasla çok daha düşük bir fiyat uygulamasını tercih etmektedir. Dinamik fiyatlandırma stratejisi de şirketin internet aracılığı ile ürünleri müşteriye doğrudan pazarlamasına imkân tanıyan bir yoldur.

FINANSMAN STRATEJİSİ

Finansman stratejisi, kurumsal stratejilerle rekabet stratejileri çerçevesindeki seçeneklerin mali anlamlarını inceler ve en iyi finansal eylemi belirlemeye çalışır. Ayrıca finansman stratejisi rekabet stratejisini desteklemek için daha düşük maliyetli fonlar ve daha esnek sermaye yaratma seçenekleri oluşturarak rekabet avantajı yaratabilir. Finansman stratejisi genel olarak şirketin mali değerini en üst seviyeye çıkarma amacını taşır. Şirketin kaynak dağıtım süreci ve bütçeleme faaliyetleri ile yakından ilgili olan finansman stratejisi sermayenin nereden geleceğini, nasıl kullanılacağını ve gereksinimleri nasıl karşılayacağını önceden tespit etmeye yaramaktadır.

LOJİSTİK STRATEJİSİ

Lojistik, kaynakların ihtiyaç duyulan yerde ve istenen zamanda temin edilmesini sağlayan araç olarak tanımlanabilir. İşletmeler belirli girdileri birtakım çıktılara dönüştüren kuruluşlardır. Dolayısıyla öncelikle girdilerin işletmeye daha sonra da çıktılarının pazara ve müşteriye doğru hareket etmesi gereklidir. İşte lojistik stratejisi girdilerin işletmeye çıktılarının da müşteriye doğru hareketliliğini sağlamakla ilgilidir. Esasında lojistik stratejisi bir anlamda işletmenin tüm değer yaratan faaliyetlerinin koordinasyonunu temin etmek için yapılması gerekenleri ortaya koymaktadır. Şirketin lojistik stratejisi kapsamında satın alma, ulaştırma, toptancılar, perakendeciler, komisyoncular, depolama ve stok yönetimi, sipariş alma faaliyetleri gündeme gelmektedir. Amaç, maliyetleri ve diğer girdileri azaltmak, gecikmeleri ve israfi önlemek, müşteri tatminini arttırmaktır.

İNSAN KAYNAKLARI STRATEJİSİ

İnsan kaynakları yönetimi, işletmenin stratejik amaçlarının gerçekleştirilmesinde ve bireysel işgören ihtiyaçlarının karşılanmasında insan kaynaklarını etkili bir şekilde kullanmayı içermektedir. Bugün stratejik bakış açısı insan kaynakları yönetiminin ifade edilmiş şeklini değiştirmiş, insan kaynakları yönetimi olarak bilinen kavram stratejik insan kaynakları yönetimi şeklinde ifade edilmeye başlanmıştır. Stratejik insan kaynakları yönetimini insan kaynakları yönetiminden ayıran en önemli husus ise bu anlayış çerçevesinde insan kaynakları uygulamalarının daha dinamik bir şekilde örgütün stratejik amaçlarıyla, bu yönde belirlenmiş stratejileriyle uyumlu ve bağlantılı duruma getirilmesidir.

ARAŞTIRMA VE GELİŞTİRME STRATEJİSİ

Araştırma ve geliştirme stratejisi, ürün ve süreç yenileme (inovasyon) ve geliştirme konuları üzerinde odaklanmaktadır. Bu kapsamda yeni veya önemli ölçüde değiştirilmiş ürün veya sürecin, yeni bir pazarlama yönteminin ya da iş uygulamalarında, iş yeri organizasyonunda veya dış ilişkilerde yeni bir örgütsel yöntemin uygulanması olarak bilinen inovasyon, araştırma ve geliştirme faaliyetlerinde temel odaktır. Bunun yanı sıra temel, ürün ve süreç geliştirme şeklindeki farklı araştırma ve geliştirme türlerinin uygun karışımının nasıl belirleneceğine ve yeni teknolojiye erişimde iç kaynaklardan mı yoksa dış kaynaklardan mı yararlanılacağına da bu strateji çerçevesinde karar verilmesi gerekmektedir. Araştırma ve geliştirme sadece teknik alanlarda değil, tüm işletme faaliyetlerinde uygulanan teknik, süreç ve yöntemlerin geliştirilmesini kapsamaktadır. Tüm süreçlerinde yeni teknolojileri kullanarak onları geliştiren işletmeler bu şekilde rekabet üstünlüğü elde ederek rakiplerinin önüne geçmektedir. Bu nedenle araştırma ve geliştirme, teknoloji de dâhil olmak üzere işletmedeki tüm faaliyetlerle ilgili bilgi üretimi ve kullanımına ilişkin faaliyetleri kapsamaktadır.

KÜRESELLEŞME KAVRAMI

İşletmeler açısından küreselleşme, en kısa biçimde, faaliyetleri, dünya çapında, koordine edilmiş bir şekilde uyumlaştırma ya da entegre etme eğilimi olarak ifade edilebilir. Küreselleşmeyi ve onun stratejiye ve işletme faaliyetlerine ilişkin olarak taşıdığı anlamları kavrayabilmek için onu bir düşünce sistemi ya da bakış açısı, dünyayı farklı bir biçimde değerlendirme şekli olarak algılamak gereklidir. Küreselleşme konusunda son dönemde geçerli olan anlayış, hizmetleri, uluslararası mülkiyet haklarını, bilgi transferini, çok kültürlülüğü ve çeşitliliği içerecek yönde genişlemiştir. Sonuçta ulus ötesi bir düşünce sistemine (transnationalism) doğru bir gelişim yaşanmaktadır. Bu bakış açısı ile değerlendirme yapıldığında küreselleşmeyi, dünyanın tek bir mekân olarak algılanabilecek ölçüde sıkışıp küçülmesi süreci olarak ifade edebiliriz. Küresel çapta faaliyette bulunmanın işletmelerin verimliliği ve etkinliği açısından sağladığı faydalar çok önemli olduğu için işletmeler küreselleşmeye yönelik bir baskı ile karşı karşıya bulunmaktadır. Bir başka ifadeyle küreselleşme baskısı işletmelerin verimliliğini ve etkinliğini artırma açısından fırsatların artması anlamına gelmektedir. Ayrıca bu kapsamda, ölçek ekonomileri açısından değerlendirildiğinde, küreselleşmenin ölçek ekonomileri, yüksek maliyetli dağıtım ağları, pahalı araştırma ve geliştirme faaliyetleri gibi konular açısından da fayda sağladığı ortaya çıkmaktadır.

İŞLETMELERİN FAALİYET KAPSAMI AÇISINDAN FARKLI DÜŞÜNCE SİSTEMLERİ

Ulusal Düşünce Sistemi

Ulusal ya da içe dönük düşünce sistemi esasında birçok yöneticinin içinde doğduğu ve koşulları altında yetiştiği düşünce sistemidir. Yerli girişimler olarak da ifade edebileceğimiz ulusal şirketler, yalnızca kendi ülkelerinde faaliyet gösterir, yerli tedarikçiler kullanır ve hizmetleriyle ürünlerini ülkesindeki müşterilere pazarlar. Yani yerli girişimler tüm kaynaklarını tek bir ülkeden temin edip, tüm ürün ve hizmetlerini yine aynı ülkede satar. Dolayısıyla içsel düşünce sistemine sahip kişilerin bütün referans noktaları ya da deneyimleri bu yapı içerisinde tek bir ülkeden yani tek bir kültür ve iş çevresinden kaynaklanmaktadır.

Uluslararası Düşünce Sistemi Uluslararası düşünce sistemi içerisinde temel anlayış, uluslararası satış ve dağıtım kapasitesini yerel üretimle desteklemektir. Bu anlamda işletmenin merkezi ve diğer birimleri arasında mal, hizmet, sermaye, teknoloji ve personel akışı söz konusudur. Merkezde uluslararası faaliyetlerin yürütüldüğü bir bölüm vardır. Bunun dışında kalan bölümler ise kendi yerel işlerini herhangi bir uluslararası bakış açısı olmaksızın yürütürler. Yani bu düşünce sistemi içerisinde işletme faaliyetlerinin ve iş stratejisinin uluslararası niteliği yalnızca uluslararası bölüm için geçerlidir.

Çok Uluslu İşletme Dönemi ve Düşünce Sistemi

Çok uluslu girişim uluslararası işlerine o derece bağlıdır ki her ülke ve pazarda kendi yerli işinin minik şubelerini kurmuştur. Yabancı ülkedeki şubelerinin yönetimi için de genelde yöneticilerini aynı bölge içerisinde birden fazla ülkede değişik sürelerle görevlendirmektedir. Çok uluslu işletmeler, öncelikle yerel düzeyde çok geniş çapta yönetici ya da yönetici adayını işe almakta ve bu yöneticiler daha sonra ya şirketin merkezinde ya da diğer ülkelerdeki yerel işletmelerinden birinde uluslararası deneyime tabi tutulmaktadır. Çok uluslu düşünce sistemi içerisindeki yöneticilerin deneyimlerinin, uluslararası düşünce sistemine sahip yöneticilerden daha fazla olduğunu söyleyebiliriz. Çok uluslu düşünce sistemi içerisindeki yöneticiler, kariyerlerinin büyük bir bölümünü kendi ülke ve kültürlerinden uzakta geçirmektedirler. Ancak yukarıda da ifade ettiğimiz gibi bu tip yöneticiler genelde belirli bir bölge içerisindeki ülkeleri sıra ile dolaşmaktadırlar. Dolayısıyla çok uluslu düşünce sistemi içerisindeki yöneticiler daha çok belirli bir bölge içerisindeki farklı piyasaların işleyişi konusunda deneyim sahibidirler.

Küresel İşletme Dönemi ve Düşünce Sistemi

Küreselleşme ise uluslararasılaşmanın çok ileri ve karmaşık durumunu yani dünya üzerine yayılmış şirketlerin ve günlük ekonomik faaliyetlerin bir ölçüde entegrasyonunu ifade etmektedir. Yani küresel ekonomi bütünüyle farklı ilkelere dayalı olarak işlemektedir ve bu nedenle de farklı gereksinimlere sahiptir. Küresel düşünce sistemi, kurumsal ve işlevsel öncelikleri dünya kapsamında dengeleme amacına dönük ortak bir zihni düzen oluşturmak için gerekli değer ve davranışları benimsemektir. Böyle bir düşünce sisteminde hedef, her yerde ve herkesten en iyi fikirleri almak ve uygulamaktır. Küresel düşünce sistemi, dünyayı daha geniş bir bakış açısından değerlendirme yaklaşımıdır. Küresel

biçimde düşünün kişiler, sınırları yeniden düşünerek ve davranışlarını değiştirerek kendilerine ve diğerlerine karşı açık bir tutum sergilerler. Küresel düşünce sistemi, rekabet edebilirlik yönetimi ve belirsizlikle başa çıkma gibi bir takım yönetim uzmanlığı alanlarının kuruluş noktasıdır. Küresel düşünce sistemine sahip yöneticiler, kendi işletmelerini ya da belirli bir işletmeyi, bir endüstri dalını ya da sektörü, belirli bir piyasa bölümünü, küresel temelde anlama yeteneğine sahiptirler.

ULUSLARARASI STRATEJİLER

Farklı bakış açılarını ve görüşleri baz alarak işletmelerin küreselleşme yolunda değişik stratejilere başvurabileceklerini ifade etmek mümkündür. Yapılması gereken, işletmenin en etkin bir biçimde uygulayabileceği bir pazara giriş stratejisinin belirlenmesidir. Bu anlamda işletmeler için doğrudan satış ve alış, hisse senedi ya da portföy yatırımı, stratejik ittifaklar ve doğrudan dış yatırım gibi seçenekler mevcuttur.

Doğrudan Satış ve Alış

Yabancı bir ülkedeki müşterilere ürün ya da hizmet satmak ve yabancı bir ülkedeki tedarikçiden ürün ve hizmet almak, uluslararası işletmeciliğin en yaygın biçimidir. Ayrıca söz konusu risk ve mali gereksinimler görece daha düşük olduğu için, bu tür bir strateji en kolay yol olarak da ifade edilmektedir.

Hisse Senedi / Portföy Yatırımları

Herhangi bir yönetim uygulaması ya da yönetime katılma söz konusu olmadan sahiplik sağlayan bir stratejidir. Bu strateji aracılığı ile işletme, elinde bulunan ve herhangi bir şekilde yatırıma dönüştürmediği belli bir sermayeyi, kendi belirlediği ülkelerde çeşitli portföy yatırımları arasında dengeli bir biçimde dağıtarak uluslararası düzeyde minimum riskle kâr elde etmeye çalışmaktadır.

Stratejik İttifaklar

Stratejik ittifak, iki ya da daha fazla sayıdaki bağımsız şirketin belirli bir stratejik amaç doğrultusunda iş birliği yapmak için bir araya gelmeleri ile oluşan anlaşmadır. Başka bir ifadeyle stratejik ittifak, potansiyel ya da hâlihazırdaki rakiplerle yapılan iş birliği anlaşmasıdır. İşletmelerin uygulayabilecekleri stratejik ittifak seçeneklerini lisans anlaşmaları, franchising (imtiyaz ya da yetki anlaşması), ortak yatırım ve birleşme ya da şirket evliliği şeklinde sıralamak mümkündür.

Lisans anlaşmaları

Lisans anlaşması, bir işletmenin başkası tarafından geliştirilen ve bir patent ile korunan bir ürün ya da hizmeti üretmesine izin veren bir anlaşmadır. Yani bir işletme, yerli ya da yabancı belli bir patenti, ticari markayı, teknolojiyi, üretim sürecini, bir ücret karşılığında başka bir işletmenin kullanmasına izin vermektedir.

Franchising (imtiyaz ya da yetki anlaşması)

Franchising, ana işletmenin belirli bir ürünü ya da hizmeti koşulları belirlenmiş bir biçimde satma hakkını başka bir işletmeye belli bir ücret karşılığında vermesidir. Yani imtiyaz anlaşmasında bir şirket, diğer bir şirkete ticari ismini kullanma ve mal ve hizmetlerini üretme ve satma hakkını vermektedir.

Ortak yatırım

Küresel kapsamda pazarlara girmek ve bu pazarlarda yatırım yapmak isteyen işletmelerin, yabancı ülkelerde güvendikleri ve yerel itibara sahip bir veya birkaç işletme ile bir araya gelip bir ortaklık kurarak üretim ve pazarlama faaliyetine girmelerine ortak girişim ya da müşterek yatırım ortaklıkları adı verilmektedir. Dolayısıyla ortak yatırımda iki ya da daha fazla işletme başka bir işletme adı altında, belli oranlarda sermaye koyarak, mülkiyet hakkına sahip olarak ve risk alarak bir araya gelmektedir. Küreselleşen iş çevresi içerisinde ortak yatırım en çok rastlanan işletme stratejilerinden biridir.

Birleşmeler ya da şirket evlilikleri

Birleşme, iki veya daha fazla şirketin tek bir işletme hâline gelmesidir. Yani iki ya da daha fazla işletme, birleşme aracılığı ile tüm kaynaklarını bir araya getirerek hukuki varlıklarını kaybetmekte ve ortaya yeni bir işletme olarak çıkmaktadır. Tanımdan da anlaşılacağı gibi ortak yatırımla birleşme arasındaki temel fark, birleşme durumunda tarafların hukuki varlıklarını kaybederek yeni bir kimlik oluşturmalarıdır.

Doğrudan Dış Yatırım

Doğrudan dış yatırım, yatırım yapan işletmeye, yabancı bir ülkedeki ekonomik aktivitenin her boyutu açısından tam bir denetim hakkı sağlayan bir yatırım şeklidir. Yani işletme, yabancı bir ülkede kendi sermayesi ile doğrudan faaliyette bulunmaktadır.

Bu ünite içerisinde iki temel konu bulunmaktadır. Bunlardan ilki yenilik, ikincisi ise stratejik girişimciliktir. Önce yenilik konusu ele alınmıştır.

YENİLİK KAVRAMI

İşletmelerin, kaotik çevresel ortamda stratejik girişimci ve yenilikçi olmaları bir zorunluluk haline gelmiştir. Yenilik yapan işletmelerin ürünleri, yarattıkları farklılıktan dolayı, müşteriler tarafından rakip konumundaki diğer işletmelerin ürünlerine tercih edilirler. Dolayısı ile söz konusu işletmeler, daha çok ürün satıp, daha çok gelir elde ederek rekabet avantajı elde ederler. Bununla birlikte ülkelerin geleceği ve küresel rekabet gücü, işletmelerin ve çalışanlarının yenilik yetenekleri ile doğru orantılıdır. İşletmeler, yenilik yeteneklerini geliştirme konusunu öncelikle ele almalı ve yeni fırsatlardan en önce kendileri yararlanmayı hedef edinmelidir. Güçlü, istikrarlı ve kâr marjı yüksek işletmelerin ülke ekonomileri için en önemli itici güç olduğu unutulmamalıdır. Küresel rekabet ortamında rekabet üstünlüğü elde etmek ve bunu sürdürmek için gerekli olan faktörlerin başında yenilik olgusu gelmektedir. Yenilik, bir bütün olarak işletmeye enerji kazandıran ve girişimci olmaya yönlendiren temel dinamiktir. Sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamak için işletmeler yenilik faaliyetleri ile sürekli olarak yeni mal ve hizmetler üreterek, değişen tüketici ihtiyaçlarını tatmin etmek durumundadır.

YENİLİĞİN ÖNEMİ

Yenilik ve yenilik yeteneğinin, işletmelerde verimliliği ve kârlılığını arttırması, yeni pazarlara girilmesi ve mevcut pazarın büyümesini sağlması, işletmelere rekabet avantajı kazandırması gibi yararları söz konusu kavramın önemini ortaya koymak açısından yararlı olacaktır. İşletmeler, yeni rekabet avantajları arama yanında mevcut rekabet konumlarını korumak için de yenilik yapmak durumundadır. Bir işletme, yenilikçi bir rakip karşısında, pazar payı kaybı yaşamamak için tepkisel bir yaklaşımla yenilik yapabilir. Ya da ürettiği ürünlere ilişkin daha yüksek teknik standartlar geliştirmek ve ardından bunların uygulanmasına çalışmak yoluyla, rakiplerine kıyasla, stratejik bir pazar konumu kazanmak amacıyla proaktif yaklaşım tarzı benimseyebilir. Verimli, kârlı ve rekabet gücü yüksek işletmelerin faaliyet gösterdiği ekonomilerin de canlanması, kalkınması ve gelişmesi beklenir. Bu nedenle yenilik; ekonomik büyümenin, artan istihdamın ve yaşam kalitesinin anahtarıdır. Ülkelerin geleceği ve küresel rekabet gücü, işletmelerin ve çalışanlarının yenilik yetenekleri ile doğru orantılıdır. İşletmeler, yenilik yeteneklerini geliştirme konusunu öncelikle ele almalı ve yeni fırsatlardan en önce kendileri yararlanmayı hedef edinmelidir. Güçlü, istikrarlı ve kâr marjı yüksek işletmelerin ülke ekonomileri için en önemli itici güç olduğu unutulmamalıdır.

YENİLİK TÜRLERİ

Yenilik türlerinin birçok kategoriye ayrılmasına karşılık, Avrupa Birliği ülkeleri tarafından temel alınan Oslo Manual, 2005 yılı kılavuzunda dört farklı başlık altında değerlendirilmiş; “ürün yenilikleri”, “süreç yenilikleri”, “pazarlama yenilikleri” ve “örgütsel yenilikler” şeklinde sınıflandırılmıştır. Wang ve Ahmed’in (2004) “örgütsel yenilikçilik yapısının teorik gelişimi” üzerine yaptığı çalışmada yeniliğin; ürün, süreç, radikal veya azar azar artan, idari veya teknolojik yenilik şeklinde farklı biçimlerde olabileceği ifade edilmiştir. Buradan hareketle, örgütsel yenilikçiliğin boyutları ile ilgili olarak yapılan çalışmalarda örgütün yenilikçiliğini belirleyen beş ana alan tespit edilmiştir. Bunlar; ürün yenilikçiliği, pazar yenilikçiliği, süreç yenilikçiliği, davranışsal yenilikçilik ve stratejik yenilikçiliktir.

YENİLİK SÜREÇLERİ

Yenilik süreci; günümüzde özellikle müşteri odaklılık, yeni kalite anlayışı, rekabet nedenleriyle daha karmaşık ve etkileşimli bir süreç haline gelmiştir. Örneğin; günümüzde giderek yaygınlaşan, eşzamanlı mühendislik uygulamaları, süreci birbirini izleyen kompartımanlar olmak yerine disiplinlerarası ekiplerin yürüttükleri çalışmalar durumuna getirmiştir. Hemen hemen her aşamada pazardan ve müşteriden edinilen geri bildirimler süreci etkilemektedir. Yenilik süreci ile fikirden fırsat yaratılmaya çalışılır. Fikir açıklandığı, diğerleri ile paylaşıldığı ve diğerleri farklı perspektiflerden bakarak fikre katkıda buldukları takdirde gerçek bir yenilik ortaya çıkar. Yenilik dört önemli süreç içermektedir:

- Yeni hizmet ve ürün fırsatlarını belirlemek,
- Araştırma ve geliştirme portföyünü yönetmek,
- Yeni ürün ve hizmetleri tasarlamak ve geliştirmek,

- Yeni ürün ve hizmetleri pazara sürmek.

İŞLETMELERDE YENİLİĞİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Bir işletmenin yenilikçi olmasını, yapı, strateji ve işletme faaliyetleri belirlemektedir. Yenilikçi bir işletmede yapı, strateji, politika ve faaliyetler işletmede yeniliği destekler niteliktedir. İşletmelerde yeniliği etkileyen en önemli faktörlerden birisi de örgüt kültürüdür. Risk alma, değişime açık olma, yanlışlığa karşı hoşgörü ve girişimsel ruhu teşvik eden bir örgüt kültürü, işletmede yeniliği olumlu olarak etkileyecektir. Pazar, teknoloji ve örgüt içi kaynaklar da işletmelerde yeniliği etkileyen faktörler arasında gösterilmektedir. İşletmelerin faaliyet gösterdiği pazarda öncü firma olmak, öncülüğünü korumak, rekabet üstünlüğü sağlamak ve pazarda tek bir ürünün satıcısı olmak gibi nedenler işletmenin yeniliğini etkilemektedir. Teknolojik gelişmeler, girdi faktörü ve örgüt içi düzenlemeler de yeniliğin kaynağıdır. Bu durumda işletmelerde yeniliği etkileyen faktörlerin, işletmenin hem iç hem de dış çevresi ile ilgili olduğu ifade edilebilir.

YENİLİKÇİ İŞLETME STRATEJİLERİ

Yenilikçi işletme stratejileri; saldırgan strateji, fırsatları izleme stratejisi, savunma stratejisi, taklitçi strateji, bağımlı stratejiler ve geleneksel stratejiler olarak sıralanabilir

- **Saldırgan strateji:** Bu işletmelerin Ar-ge harcamaları, genel şirket bütçesinin büyük bir kısmını oluşturmaktadır. Hedefleri, yeni bir ürün ya da ürün sürecini rakiplerden önce geliştirip pazarı ele geçirmektir.

- **Fırsatları izleme stratejisi:** Rakip işletmelerin zayıf yönlerinden yararlanırlar.

- **Savunma Stratejisi:** Fırsatları değerlendirme stratejisine benzemektedir. Ancak burada işletmeler, yenilikte ilk olan işletmelerin ürünlerinin hatalarını düzeltirler ya da yeni fonksiyonlar eklerler ve böylece aynı pazardan yararlanmaya çalışırlar.

- **Taklitçi Stratejiler:** İşletmeler, yenilikçi işletmeyi izlerler ve maliyeti en aza indirerek ürünün taklitlerini üretirler.

- **Bağımlı Stratejiler:** İşletmeler, teknolojik yenilik açısından güçlü bir işletmenin uydusu ve alt kuruluşu gibi çalışırlar.

- **Geleneksel Stratejiler:** Bu işletmeler genellikle Ar-ge yapmaz, moda anlamında tasarım değişikliği yaparlar.

GİRİŞİMCİLİK KAVRAMI VE ÖNEMİ

Girişimcilik kavramı; piyasadaki fırsatları gözlemleyerek, kâr elde etme, yeniliklere öncü olma, büyüme ve saygınlık gibi amaçlara ulaşmak için riskleri de göz önünde bulundurarak, insanların ihtiyaç duyacağı faydalı ürün ve hizmetleri üreten aktif, esnek, yaratıcı ve çevresel değişimlere hızlı cevap veren işletmelerin ortaya çıkarılması amacıyla üretim faktörlerinin bir araya getirilmesi süreci veya üretim süreçlerinde yenilik yapma olarak tanımlanabilir. Girişimcilerin temel faaliyetleri; yeni ürün yaratmak, ürün farklılaştırmak ve ürünlerin değerini arttırmaktır. Girişimcilik; geri kalmış ekonomilerde yapılanmanın, gelişmekte olan kırılgan ekonomilerde kalkınmanın, gelişmiş ekonomilerde ise dinamizmin, yeni zenginlik ve refah yaratmanın temel taşıdır.

STRATEJİK GİRİŞİMCİLİK

Stratejik girişimcilik, işletme içerisinde yeni düşüncelerin ortaya çıkarılmasını, yayılmasını ve uygulanmasını hızlandırır, yeni endüstrilerin doğmasını sağlar ve hem ekonomik hem de sosyal gelişimde önemli bir aktör olarak görev yapar. Bu önemli görevleri üstlenen girişimcilerin; azim ve kararlılık, yenilik, yaratıcılık, kendine güven, hesaplı risk almak, başarı ihtiyacı, fırsat yönelimi ve problem çözme yeteneği gibi özellikleri mevcuttur. Bu özelliklerin yanı sıra, stratejik girişimciliği etkileyen ve belirleyen birtakım faktörler ve stratejik girişimcilikte başarıyı getirecek çeşitli unsurlar söz konusudur. Bütün bu unsurların incelenmesi, hem ekonomik hem de sosyal anlamda birçok katkısı olan stratejik girişimciliğin daha iyi anlaşılmasını ve geliştirilmesini sağlayacaktır.

ÖRGÜTSEL YAPI TÜRLERİ

Örgütsel yapılanmalar, çalışanların belirli yöneticilerin rehberliğinde ve sürekli bir şekilde iş birliği içerisinde işlerini gerçekleştirmelerini sağlayacak şekilde faaliyet ve kişileri bir araya getirme amacı taşımaktadır. Yukarıda ifade edilen belirleyicilerin ışığı altında işletmelerde seçilen stratejilerin uygulanmasını sağlayacak farklı örgütsel yapı türlerini şu şekilde sıralayabiliriz: Girişimci yapı (küçük örgüt yapısı), fonksiyonel yapı, çok bölümlü yapı, holding yapısı ve matriks yapısı.

Girişimci Yapı (Küçük Örgüt Yapısı)

Girişimci/yöneticinin etrafında örgütlenen girişimci yapı gelişim aşamalarının başlangıcında olan küçük işletmelerle özdeşleşmektedir. Yapı bütünüyle merkezî bir nitelik sergilemektedir. Önemli bütün kararlar işletme kurucusu/lideri/yöneticisi tarafından verilmekte ve çalışanlar önemli her konuda ona başvurmaktadır.

Fonksiyonel Yapı

Fonksiyonel yapı, girişimci yapıyı aşan küçük işletmeler ile yalnızca sınırlı sayıda ve birbiriyle ilişkili ürün ve hizmet üreten nispeten daha büyük işletmeler tarafından kullanılan bir yapı türüdür. Bunlara ek olarak böyle bir yapı çeşitlendirme stratejisi uygulayan daha büyük işletmelerin fonksiyonel bölümlerinin iç yapılanmasında da tercih edilmektedir. Kurumsal stratejilerle rekabet stratejilerinin merkezî olarak belirlendiği, durgun çevresel ortamlara daha uygun olan bu yapıda süreç büyük ölçüde girişimci yapıda olduğu gibi tepe yöneticisinin kontrolü altındadır. Fonksiyonel yapının en önemli sakıncası, dar görüşlülüğe yol açmasıdır. Fonksiyonel örgütlenmeye sahip işletmelerde girişimsel eğilim büyük ölçüde tepe yöneticisinin stratejik lider meziyetlerini taşımasına bağlıdır. İşletmenin büyümesi ve çeşitlendirme stratejisi uygulaması ile fonksiyonel yapı daha da sıkıntılı ve de verimsiz hâle gelmektedir.

Çok Bölümlü Yapı

Çok bölümlü yapıda ürün grupları ya da coğrafi bölge, bölümlendirmede ölçüt olarak kullanılmaktadır. Dikey bütünleşmeye giden işletmeler üretim, montaj ve dağıtım şeklinde bölümlere ayırma uygulayabilirler. İşletme faaliyetleri açısından karmaşıklık ile çeşitlendirme arttıkça ve çalkantılı çevre koşulları işletmenin doğru tepkileri zamanında verebilmesi için âdem-i merkeziyetçi karar verme mekanizmasını gerektirdiğinde çok bölümlü yapı tercih edilmektedir. Bu koşullar altında işletmenin faaliyette bulunduğu farklı endüstri kollarında proaktif tutum sergileyebilmesi ancak çok bölümlü yapı ile mümkün olabilmektedir. Yapının en önemli avantajlarından biri, işletmenin farklı ürün ve pazarlardaki stratejilerini etkin bir şekilde yönetmesini mümkün kılmasıdır. Bu yapının hayata geçirilmesindeki en önemli güçlük ise en uygun yapısal biçimi tercih edebilmektir. Özellikle işletmenin faaliyet bileşimi satın alma, tasfiye ve kapatmalarla değiştiğinde en iyi bölümlendirme şekli duruma göre farklı olabilmektedir.

Holding Yapısı

İşletmelerin büyümeleri daha karmaşık birtakım örgütlenmeleri de beraberinde getirmektedir. Bu bağlamda 1970'lerden sonra yaygın bir şekilde görülmeye başlanan holding yapısı çeşitlendirmeye sahip ve iş kolları arasında çok az bağ bulunan işletme kümeleri için oldukça uygun bir yapıdır. Bu yapıda küçük merkez ofis bir tür yatırım merkezi gibi çalışmakta, işletmelerin alım satımını yaparak uygun yatırımlar gerçekleştirmektedir. İştirak ya da bağlı şirketler bağımsızdır ve bunların başında yer alan tepe yöneticiler merkez ofis tarafından belirlenen mali sınırlama ve hedefler ölçüsünde kendi kurumsal stratejileri noktasında tam sorumluluğa sahiptirler. Genellikle iştirakler ana şirketin adı ile değil kendi ticari isimleriyle faaliyette bulunurlar. Holding yapısının faydalı ve sakıncalı yönleri değerlendirildiğinde bu yapılanmanın en önemli faydalarından birinin az merkez ofis ve önemli ölçüde âdemi merkezileşmeyi gerektirmesi ve merkez ofisin bağlı şirketleri uygun maliyet koşullarında finanse etmesini mümkün kılması olduğu görülmektedir. Holding yapısının en önemli sakıncası ise bağlı şirket yöneticilerinin kendilerini sürekli satış tehdidi altında hissetme olasılıklarıdır.

Matriks Yapı

Büyük ancak faaliyet kolları birbiriyle yakından ilişkili işletmelerin farklı bölümleri arasındaki iş birliğini daha etkin bir şekilde sağlamaya dönük oluşumlardan biri matriks yapısıdır. Örneğin; büyük bir petrol şirketi sadece ürettiği petrol, benzin ve kimyasal ürünlerle ilgili stratejik kararlar almak zorunda kalmayacak; aynı zamanda faaliyette bulunduğu geniş ülke piyasaları için de farklı kararlar vermek durumunda olacaktır. Bu nedenle böyle bir durumda hem ürün hem de coğrafi bölge açısından

sorumluluğa sahip bir örgütlenme gerçekleştirmek mantıklı olacaktır. İşte matriks yapı karar vermede bu ikili sorumluluğu öne çıkarmak için kullanılan bir yapılanmadır. Matriks yapının potansiyel faydası yetki ve sorumluluğun karmaşık bir örgüt bünyesinde yayılmasına imkân tanınması ve bürokratik yapıların boğucu eğilimlerine engel olmasıdır. Matriks yapının faydalı yönleri kadar sakıncaları da son derece belirgindir. İkili sorumlulukları idare etmek güçtür, çatışmalar kolaylıkla çözülememektedir, sonuçta da karar verme süreci yavaş işleyebilmektedir. Bunun yanı sıra genel yöneticiler için amaçlar ve öncelikler oluşturmak zahmetli olabilmektedir.

EN UYGUN YAPININ BELİRLENMESİ

Farklı yapılanma türlerinden birini seçerken göz önünde bulundurulması gereken birtakım faktörler vardır. Dinamik bir sistem olan örgütü anlamının yolu, örgütsel tasarımın temel niteliklerini tanımlamaktan ve ortaya koymaktan geçer. Bu temel yönler, yapısal ve içeriksel ya da örgütsel çevreye ilişkin yönler şeklinde iki ana unsura ayrılabilir. Yapısal yönler, örgütün iç niteliklerinin tanımlanmasına yardımcı olur ve örgütleri değerlendirmede temel teşkil eder. Yapısal yönlerin yanında, yapısal yönleri etkileyen ve şekillendiren çevresel yönler ise daha karmaşıktır. Örgütün büyüklüğünü, teknolojisini, çevresini ve amaçlarını ortaya koyan bu yönler, örgütü etkiler. Bir örgütü anlayabilmenin en iyi yolu, bu iki yönü tanımlayıp bunların arasındaki ilişkiyi belirlemekten geçer.

Yapısal Yönler

Örgütsel tasarımın yapısal yönleri, bir örgütün amaç ve misyonunu yerine getirmesi için örgütsel etkinliklerin düzenlenmesi ve koordinasyonunun sağlanması temeline dayanır. Daha somut anlamda örgütsel tasarım; çalışanlar arasındaki bilgi, kaynak ve iş akışını koordine etmede ve bütünleştirmede kullanılan mekanizma tipini ve karar odağını ortaya koyar. Yapısal olarak organizasyon tasarımının temel taşı, işlerin organizasyon mevkileri olarak belirlenmesidir. Bir örgütün içsel özelliklerini ortaya koyan yapısal boyutun temel unsurları şöyle sıralanabilir: Formalleşme, uzmanlaşma ve bölümlere ayırma, yetki hiyerarşisi ve kontrol alanı, merkezîleşme, profesyonelleşme, personel oranları.

Örgütsel Çevreye İlişkin Yönler

Örgütsel yapı kurmanın ve strateji değiştikçe onu geliştirme veya değiştirmenin ana nedeni, yönetimin örgütü gereğince kontrol edebilmesi için görev ve yetkileri yeniden dağıtma veya belirleme ihtiyacıdır. Bu süreç kapsamında yapısal faktörlerin yanı sıra strateji, çevre, büyüklük, teknoloji ve kültür gibi içerik kapsamında yer alan faktörler de örgütsel tasarımı büyük ölçüde etkiler.

STRATEJİ VE KÜLTÜRÜ BÜTÜNLEŞTİRME

Örgütsel kültür; örgüt üyelerinin paylaştığı duygular, normlar, etkileşimler, etkinlikler, beklentiler, varsayımlar, inançlar, tutumlar ve değerlerden oluşmaktadır. Örgüt kültürü, bir kurumu şekillendiren incelikli, tanımlanması zor ve büyük ölçüde bilinç dışı güçleri çekim alanına almaktadır. Değişime önemli ölçüde dirençli olan kültür, işletme açısından bir üstünlüğü ya da zayıflığı temsil edebilir. Bir başka ifade ile kültür, işletme fonksiyonlarının her birindeki üstünlük ya da zayıflığın altında yatan sebep olabilmektedir. Örgüt kültürünün ana öğelerini; değerler, normlar, temel varsayımlar ile hikâyeler ve masallar şeklinde sıralayabiliriz. Örgüt kültürünün öğeleri, işletme stratejistlerinin strateji oluşturma, uygulama ve kontrol etme eylemlerini etkilemede kullanabilecekleri kaldıraç konumundadırlar. Kültürün boyutları işletmedeki tüm fonksiyonel alanlara nüfuz etmektedir. Hikâyeler, dil, kahramanlar ve törenlerden oluşan zengin bir içerikle bir örgütte adeta gömülü olan temel değer ve inançları açığa çıkarmak bir anlamda sanattır. Ama kültürel ürünler önemli üstünlük ya da zayıflık teşkil edebilmektedirler. Kültür, iç stratejik yönetim denetimi gerçekleştirilirken ihmal edilmemesi gereken bir olgudur. Çünkü kültür ve strateji bir arada uyum içerisinde olmalıdır.

LİDERLİK KAVRAMI

Lider, sözlükte bir amaca yönelik olarak diğerlerini etkileyen, onları yönlendiren kişi olarak tanımlanmaktadır. Lider, yönlendirme ya da etkileme gücüne sahip kişidir. Araştırmacılar da ortaya pek çok liderlik tanımı çıkarmışlardır. Bu tanımların belli ortak özellikleri olsa da, her biri liderliğin farklı yönlerini dikkate almaktadır. Bazı araştırmacılar liderliği grup sürecinin tamamlayıcı bir bölümü olarak, bazıları bir etkileme süreci olarak, diğerleri ise yapı oluşturma ve amaçlara ulaşmanın bir aracı olarak değerlendirmektedirler. Hatta son dönemlerde yapılan bazı araştırmalarda liderler, kendilerini takip eden kişilerin hizmetçileri olarak tanımlanmaktadır.

YÖNETİCİLİK VE LİDERLİK

İyi bir yönetim, resmî planlar yaparak, örgütsel yapı tasarlayarak ve planlara uygun sonuçlar alınmasını gözeterek düzeni ve tutarlılığı sağlar. Liderlik ise değişime ayak uydurma ile ilişkilidir. Liderler, geleceğe ışık tutarlar. Bir başka ifadeyle yöneticiler örgütlenme, denetleme ve problem çözme faaliyetlerini gerçekleştirirken; liderler ise harekete geçirmeye ve ilham vermeye çalışır. Örgütsel etkinlik açısından hem güçlü liderlik hem de güçlü yöneticilik gereklidir. Fakat bugün örgütlerde liderlik geliştirme üzerinde daha fazla durulmalıdır. Yönetimsel roller örgütsel hiyerarşi içerisinde belirlenmiş rollerdir. Liderlik rolü ise grup tarafından lidere verilen bir roldür. Yöneticiler, işletmenin belirlenmiş bir yol üzerinde düzgün bir biçimde ilerlemesini sağlamakla görevli iken; liderler vizyon, misyon, işletmenin amaçları gibi daha karmaşık konularla ilgilenirler. Bir başka ifade ile liderler, diğerlerinin faaliyetlerinin çerçevesini ortaya koyan vizyonu oluştururlar. Yöneticiler ise tamamen bu vizyon içerisinde faaliyette bulunurlar.

STRATEJİK LİDERLİK

Stratejik liderlik, liderin olayları diğerlerinden önce tahmin etme yeteneğine, işletmeye rehberlik etmek için gerekli esneklik ve uzun dönemli bakış açısına sahip olmasıdır. Etkin stratejik liderler, oluşturdukları strateji ve çevre arasında, rekabet edebilirlik açısından bir uyum oluşturmak amacıyla çevreyi sürekli bir biçimde gözleyen ve denetleyen kişilerdir. Stratejik liderlik üç farklı bireysel yetenek ve becerinin toplamıdır:

1. Mevcut durumu değiştirmek amacıyla bir vizyon oluşturma,
2. İşletmeyi mevcut durumdan istenen duruma getirme amacına odaklanma,
3. Yeni vizyonu gerçekleştirmek amacıyla çeşitli faaliyetleri uygulama.

STRATEJİK LİDERDEKİ TEMEL ÖZELLİKLER

Stratejik liderliği; liderin sezinleme, tasarlama, esnekliği sağlama, stratejik düşünme ve gerekli olduğunda stratejik değişimi gerçekleştirebilme yeteneği olarak tanımlamak mümkündür. Bu nedenle stratejik liderlik başkalarının davranışlarını etkilemeyi içeren ve artan değişimle başa çıkmada işletmelere yardım eden çok fonksiyonlu bir olgudur. Bu bağlamda içsel ve dışsal koşulları uyumlaştırma ve bütünleştirme ile karışık bilgi sürecini yönetme yeteneğini kapsayan stratejik liderlik, işletmelerin stratejik yönetim sürecini etkili bir şekilde yönetebilmesi için son derece gerekli bir yetkinliktir. Liderlik için gerekli olduğu belirtilen her özellik stratejik liderlik için de söz konusu olsa da stratejik liderliğin niteliği daha belirli birtakım özellikleri ön plana çıkarmaktadır. Stratejik liderin en belirgin sorumluluğu, örgütün yaşamını veya rekabet üstünlüğünü sürdürmesi olduğundan tüm paydaşlara yarar sağlayacak geleceğe dönük yönlendirici yetenek ve özelliklere sahip olması diğer özelliklerine göre daha fazla önem taşımaktadır.

STRATEJİK LİDERİN FONKSİYON VE FAALİYETLERİ

Strateji kavramı önemli, eşsiz ve anlamlı olma gibi olgulara dayanmaktadır. Bu doğrultuda stratejik yönetim süreci işletmenin rakiplerine göre pozisyonunu güçlendirecek şekilde planlama, örgütlenme, yön verme ve kontrol yapılması anlamını taşımaktadır. Bu süreç esnasında başarılı stratejik liderlik uygulaması bazı kilit fonksiyonların etkin bir şekilde gerçekleştirilmesine dayanmaktadır. İlgili literatürde stratejik liderlik fonksiyonları olarak bilinen uygulamalar şu şekilde sıralanabilir: Stratejik kurgu, stratejik konum, stratejik kontrol, stratejik kadro ve stratejik kültür. Bu fonksiyonları da kapsayan bir bakış açısı ile başarılı bir stratejik liderlik uygulamasının bazı kilit faaliyetlerin etkin bir şekilde gerçekleştirilmesine dayandığını belirtebiliriz. Bu bağlamda başarılı stratejik liderler şu kritik liderlik faaliyetlerine odaklanmaktadırlar: Vizyonu oluşturma ve hayata geçirme, vizyonu uygulamayı sağlayacak yapıyı kurma, insan kaynağına yatırım yapma ve işletmeyi, öğrenen örgüt hâline getirme, esneklik sağlama, örgütsel bağlılığı oluşturma ve destekleyici bir örgüt kültürü yerleştirme.

STRATEJİK LİDERLİK BİÇİMLERİ

Stratejik liderlikle ilgili olarak liderin, yaşamın sürdürülmesi ve rekabet üstünlüğü elde edilmesine yönelik faaliyetlerinde izlemesi muhtemel üç farklı yol olduğu ifade edilebilir. Bunlar; etkileşimci (geleneksel) liderlik, stratejik liderlik, dönüştürücü stratejik liderlik ve vizyoner stratejik liderliktir.

Etkileşimci Liderlik

Etkileşimci liderlikte çalışanların sorumlulukları, liderin onlardan bekledikleri, çalışanların gerçekleştirmeleri gereken işler, lidere itaat ve yapılan işleri yerine getirmeleri karşılığında elde edecekleri ödüller açık bir biçimde ortaya konur. Yani etkileşimci liderlik, lider ve izleyenleri arasında değişime dayalıdır. Etkileşimci liderlik, birtakım ödüller aracılığı ile izleyenlerin lideri takip etmesini sağlamayı amaçlayan, vurgunun izleyenlerin ya da astların kuralları doğru bir biçimde uygulaması üzerinde olduğu, bu amaçla sadece küçük çaplı ve rutin değişimleri gerektiren bir liderlik türüdür. Dolayısıyla etkileşimci liderlik, bir bireyle diğer bir bireyin herhangi üst bir amaç olmaksızın, değeri belirlenmiş şeyleri değiş tokuş ettikleri bir etkileşim sürecini içermektedir. Etkileşimci liderlik iki temel niteliğe sahiptir. Bunlar; koşullu ödül ve istisnalarla yönetim şeklinde ifade edilebilir.

Dönüştürücü Liderlik

Dönüştürücü liderlik modeli, örgütsel dönüşümü sağlamak amacıyla belirli liderlik davranışlarını, eylemlerini ve stratejilerini içermektedir. Dönüştürücü liderlik yaklaşımı, liderin tutumunu açıklamada üç temel boyut kullanmaktadır. Bunlar; karizma ve ilham, entelektüel teşvik ve bireysel ilgi olarak ifade edilebilir.

Vizyoner Liderlik

Vizyoner liderlik, bugünden ya da mevcut durumdan hareket ederek gerçekçi, inanılır, çekici bir gelecek görüntüsü ya da vizyonu oluşturma ve bunu diğerleri ile onların anlayabilecekleri şekilde paylaşma yeteneğidir. Vizyon, bir işletmenin geleceğe yönelik olarak sahip olduğu ve çalışanlarının yüklerini ve beyinlerini etkileyen istek ya da amaçtır.

KURUMSAL YÖNETİŞİM KAVRAMI

En genel anlamıyla kurumsal yönetim, işletmenin stratejik yönetimi ve yönlendirilmesi ile görevli ve sorumlu olanların bu görev ve sorumluluklarını yerine getirirken işletme üzerinde kendilerini belirli nedenlerle hak sahibi olarak gören pay sahipleri, çalışanlar, tedarikçiler, müşteriler ve diğer toplumsal kurumlarla olan ilişkileri kapsamaktadır. Başka bir ifade ile kurumsal yönetim, işletmenin üst yönetiminin yönetilmesidir. Kurumsal yönetim bir şirketin paydaşları arasındaki ilişki aralığına yönelik birtakım açılımlar getiren bir anlayışı ifade etmektedir. Kurumsal yönetim kavramı, örgütün yönünü ve performansını belirlemek açısından yönetim kurulu, üst yönetim ve etkileşim grupları şeklinde üç ayrı grubun arasındaki ilişkiye dikkat çeker. Amaç, kurumun misyonunu daha fazla sayıda ilgili grubu dikkate alarak belirlemek ve örgütteki tüm yönetim kademelerinin bu misyona uygun şekilde davranmasını sağlayacak bir denetim mekanizması oluşturmaktır.

KURUMSAL YÖNETİŞİMİN FARKLI YÖNLERİ

Kurumsal yönetimin tanımlanması ve niteliklerinin ortaya konması noktasında ilgili yazında farklı hareket noktaları mevcuttur. Küresel yönetim, uzun süreli hissedar değeri yaratmak ve son zamanlarda tüm paydaş değerini arttırmak için aracılık maliyetlerinin azaltılması rolü sayesinde gelişmiştir. Bu bölümde incelenen kurumsal yönetimin üç yönü; hissedar yönü, paydaş yönü ve karma yönüdür.

Hissedar Yönü

Hissedar yönü, hissedarların şirkete tedarik ettikleri sermaye prensibine dayalıdır. Bu yön, Vekâlet Teorisi'ni destekler. Hissedarlar (müvekkil) şirket için, yönetim (aracı) tarafından işletilen sermayeyi temin eder. Yönetim fiziki sermayeye ihtiyaç duyar ve yatırımcılar ise şirketin çalışması için nitelikli insan sermayesine ihtiyaç duyar. Aynı zamanda Kurumsal Yönetim Hissedar Modeli olarak da adlandırılan Hissedar-Yönetim Teorisi'ne göre, şirketin birincil amacı hissedar varlığını en üst seviyeye çıkarmaktır. Böylece kurumsal yönetimin rolü, hissedar varlık artışını sağlamak ve hissedar olanlarla yönetimin çıkarlarını sıralamaktır.

Paydaş Yönü

Paydaşlar, şirketin stratejik kararlarını, operasyon ve performanslarını etkileyen ve aynı zamanda şirketin kararları ve aktiviteleri tarafından etkilenen kişi ya da gruplardır. Paydaş boyutunda işletme yalnızca hissedarları için refah yaratan ve bütünüyle onlar tarafından kontrol edilmesi gereken bir yapı olarak değil, farklı paydaş gruplarının çıkarlarını gözetip dengeleyebilecek ölçüde nitelikli yöneticiler tarafından yönlendirilmesi gereken bir oluşumdur. Kurumsal yönetimin paydaş modeli, ortak değer yaratma amacıyla tüm kurumsal yönetim katılımcıları arasında sözleşme bağı olarak, daha kapsamlı bir şirket görüşüne odaklanır.

Karma Yön

Kurumsal yönetimin temel amacı, sadece aracılık maliyetlerini azaltmak değil, tüm kurumsal yönetime katkıda bulunan, diğer paydaşların çıkarları korunurken uzun süreli hissedar değeri yaratma ve koruma sorumluluğu ile çalışan özellikle hissedarlar, yöneticiler ve yönetim arasında dengeli bir güç paylaşımı yaratmaktır. Modern kurumsal yönetim hem artan hissedar değerinin mali yönlerini hem de tüm paydaşların hak ve çıkarlarını düşünen bütünleşmiş bir yaklaşımı vurgular.

KURUMSAL YÖNETİŞİM YAPISI

Kurumsal yönetim yapısı, kurumsal yönetimin üç bileşenine dayanır. Bu bileşenler; prensipler, işlevler ve mekanizmalar şeklinde sıralanabilir. Kurumsal Yönetim Prensipleri "İyi kurumsal yönetim" için en çok kabul gören ve de kullanılan unsurlar Ekonomik Kalkınma ve İş Birliği Örgütü OECD'nin kurumsal yönetim ilkeleri olarak ortaya koyduğu beş maddedir. Bunlar; hissedar hakları, hissedarlara yönelik adil tutum, kurumsal yönetimde hissedarların rolü, açıklık ve şeffaflık, kurulların sorumluluğu anlayışıdır. Dünya Bankası ise kurumsal yönetim göstergelerini altı başlık altında toplamıştır: Hesap verebilirlik, işletme politikalarında denge, idari etkinlik, nitelikli düzenlemeler, kural ve düzenlemelerin üstünlüğü ve yolsuzluğun denetlenmesi. Bu tanımlamalardan hareketle kurumsal yönetim prensiplerini dürüstlük, esneklik, isteklilik ve denetime açık olma ve şeffaflık şeklinde ifade etmek mümkündür.

Kurumsal Yönetişim İşlevleri

Kurumsal yönetimin üç temel işlevi göze çarpmaktadır. Bu işlevler; oluşum (yapılandırma) işlevi, performans işlevi ve uyum işlevi olarak sıralanabilir. Oluşum işlevi, kurumsal misyonun oluşumunu

etkilemek ile ilgili bir işlevidir. Performans işlevi, kurumsal yönetişimin bir örgütün stratejik sürecine katkıda bulunarak organizasyonun gelecekteki performansını arttırmasını ifade eder. Uyum işlevi, bir işletmenin başarısının, misyonunu ve bu misyona ulaşmak için belirlediği stratejiyi başarı ile uygulamasına bağlı olmasından hareketle açıklanan bir işlevidir.

Kurumsal Yönetişim Mekanizmaları

Kurumsal yönetim yapısı iç ve dış kurumsal mekanizmalar tarafından şekillenir. İç mekanizmalar, sürdürülebilir hissedar değeri yaratmak için kurumsal aktiviteleri yönetmek, yönlendirmek ve izlemek için tasarlanır. Dış kurumsal mekanizmalar ise şirket aktivitelerini, meselelerini ve performansını daha doğru ve tarafsız izlemek için düşünülmektedir.

KURUMSAL YÖNETİŞİMDE YÖNETİM KURULUNUN ROLÜ

Yönetim kurulu, şirketin kurumsal yönetim yapısının en temel yapısıdır ve öncelikli hedefi hissedarların ve diğer paydaşların çıkarlarını korumaktır. Hissedarlarla yönetim kurulu ve üst yönetim arasındaki ilişkilerin etkinliği hem kurumsal yönetişimin hem de gelişmenin en önemli püf noktalarından biridir.

KURUMSAL YÖNETİŞİMDE FARKLI KURUL MODELLERİ

Kurumsal yönetim yazınında birçok değişik kurul modeli ortaya konmuştur. Bunlar; tek aşamalı, iki aşamalı ve modern kurul modelleridir. Hem idareci hem de idareci olmayan yönetim kurulu üyelerinden oluşan tek aşamalı kurul modeli Amerika Birleşik Devletleri ve İngiltere kurul yapısına benzerdir. İdari ve denetim üyelerinden oluşan iki aşamalı kurul modeli ise Almanya'daki yapıya benzemektedir. Modern kurul hem stratejik kuruldan hem de denetim kurulundan oluşur.

SOSYAL SORUMLULUK VE YÖNETSEL AHLAK

Sosyal sorumluluk en genel anlamı ile bir örgütün faaliyetlerinde kendi çıkarlarının yanı sıra bir bütün olarak toplumun da çıkarlarını göz önünde bulundurmasıdır. Bir örgütün sürdürülebilir rekabet avantajı yakalayarak izleyiciden ziyade lider bir işletme olabilmesinin temelinde, gözleri her zaman işletmeye dönük olan etkileşim gruplarının çıkarlarını bir bütün olarak göz önünde bulundurması yatmaktadır.

Ahlaki Davranış ve Karar Alma

İnsanın değerleriyle, davranışıyla, moral ve sorumluluklarıyla ilgili olan ahlak, tutum, davranış ve inançlarda doğru ya da yanlış olan şeyi belirler. İş ahlakının temel hareket noktası, örgütlerin herhangi bir durumda doğru davranışı nasıl göstereceklerini bilme kaygısıdır. Ahlak yönetsel uğraşı çok çeşitli biçimlerde etkilese de, yöneticiler için bu konuda üç özel alan belirlemek mümkündür: Örgütün iş görenlerine davranış biçimi, iş görenlerin örgüte karşı sergilediği davranış biçimi, örgütün diğer ekonomik kuruluşlara karşı davranış biçimi.

Örgütsel Çerçeve İçerisinde Ahlak

Eğer bir yönetici ahlaki olmayan bir uygulamanın farkına varır ve bunun devam etmesine izin verirse, bu yönetici bu tip bir faaliyetin hoş görüldüğünü ifade edecek biçimde örgüt kültürüne katkıda bulunmuş olur.

Ahlaka Aykırı Davranışın Sebepleri

İnsanların ortaya koydukları ahlaka aykırı davranışları tek bir sebebe indirgeyip o sebebi ortaya koymak pek mümkün değildir. Bir başka ifade ile ahlaka aykırı davranış birtakım olguların teşviki ile ortaya çıkmaktadır. Bu olgular, örgütsel ve toplumsal olabilmektedir.

Ahlaki Davranışın Yönetimi

Bir işletmede ahlaki davranışı etkin bir şekilde yönetebilmek için gerekli unsurlar şu şekilde sıralanabilir: Üst yönetimin desteği, ahlak yasası oluşturma, uygun işleyiş biçimleri ya da mekanizmalar oluşturma, her aşamaya personeli dâhil etmek, sonuçları ölçmek.

KONTROL FONKSİYONU

Yönetim fonksiyonlarının sonuncusu olan kontrol, planlama ile belirlenen amaçlara ve standartlara ne ölçüde ulaşıldığını belirleme ve bu standartlardan önemli bir sapma varsa gerekli düzeltici eylemleri gerçekleştirme sürecidir. Kontrol fonksiyonu bütün işletmelerde gerek biçimsel (formal) gerekse biçimsel olmayan (informal) yollarla uygulanmaktadır. Biçimsel kontrol, finansal oranların analizi ile biçimsel ve sistematik performans değerlendirme faaliyetleri gibi belli prosedürlere dayalı olarak yapılan kontrol faaliyetlerini kapsar. Biçimsel olmayan kontrol ise yöneticilerin her gün ofiste dolaşarak çalışanları izlemesi ve gerektiğinde onlara müdahale etmesi veya bir takımın elemanlarının birbirlerinin performansını sürekli incelemesi gibi daha doğal, kendiliğinden gelişen ve farklı şekiller alabilen bir kontrol türüdür. Genel Kontrol Süreci Kontrol sürecinin aşamaları şunlardır:

1. 1- Nelerin ölçüleceğini belirlemek: Kontrol sürecinin ilk aşamasında nelerin kontrol edilmesi gerektiği belirlenmelidir. Bu amaçla stratejik veya operasyonel yönden kritik rolü bulunan ve işletme süreçlerinin etkin biçimde ilerlemesi açısından önem taşıyan faaliyetler açıkça belirlendikten sonra kontrol sürecinin ikinci aşamasına geçilebilir.

2. 2- Standartları belirlemek: Stratejik planlama yapılırken belirlenen amaç ve hedefler doğrultusunda kontrol sürecine girdi oluşturacak standartlar belirlenir. Bu standartlar kalite, maliyet, zaman vb. yönlerden kontrole tabi tutulacak faaliyetlerin değerlendirilmesine imkân verir.

3. 3- Mevcut performansı ölçmek: Bu aşamada bir birimin, faaliyetin, sürecin veya uygulamanın mevcut performansı ölçülür.

Performans ölçümünde nicel ve nitel değerlendirmelerden birlikte yararlanılsa da, nicel ölçümün objektif ve tekrar sınanabilir sonuçlar vermesi onu başarılı bir kontrol uygulamasının vazgeçilmez unsuru haline getirmektedir. Dolayısıyla işletmedeki faaliyetleri mümkün olduğunca ölçülebilir kılmak büyük önem taşır.

4. 4- Mevcut performansı standartlarla karşılaştırmak: Performans ölçüldükten sonra ilgili standartla veya standartlarla karşılaştırılması gerekir. Mevcut performans ile standartların karşılaştırılması 3 farklı durumdan biriyle sonuçlanacaktır.

Performans ile standart eşit olabilir, performans standardın gerisinde kalmış olabilir veya performans standardın önüne geçmiş olabilir. Performansın standartlara denk olması ölçülen faaliyetin planlandığı gibi ilerlediğini gösterdiğinden herhangi bir değişim yapmak gerekmez ve bu durumda kontrol süreci sonlandırılır. 2- 5- Standartlardan önemli sapmalar varsa bunların sebebini bulmak ve düzeltici eylemde bulunmak: Performansın standartların önemli ölçüde gerisinde kalması durumunda bu sapmanın sebebini bulmak ve bunu ortadan kaldıracak değişiklikler yapmak gerekir. Dolayısıyla bu durumda ölçülen faaliyet/süreç aynen devam ettirilmez, birtakım değişikliklere tabi tutulur.

Performansın standartların ötesine geçmiş olması durumunda ise yine bu sapmanın nedenlerini analiz etmek ve ulaşılan bilgiler doğrultusunda ya hâlihazırdaki süreçte yeniden yapılandırmaya gitmek ya da bunu aynen devam ettirmek; fakat gelecek dönemler için belirlenecek standartları yükseltmek gerekebilir.

Zamanlama Yönünden Kontrol Türleri

Kontrol faaliyeti zamanlama açısından 3 grupta ele alınabilir: Geriye yönelik kontrol, ileriye yönelik kontrol ve eş zamanlı kontrol.

Geriye yönelik kontrol: Değerlendirme işleminin işler ve faaliyetler tamamlandıktan sonra gerçekleştirildiği ve yöneticilerin dikkatinin sonuçlara yönlendirildiği kontrol türüdür.

İleriye yönelik kontrol: Stratejik amaçlara ulaşma yeteneğini etkileyen içsel faaliyetleri ve dışsal çevredeki değişimleri anlamak için tasarlanan kontrol türüdür. İleriye yönelik kontrol, çıktıyı ölçmenin zor olduğu ve davranış ile performans arasında açık bir sebep-sonuç ilişkisinin bulunmadığı durumlarda en uygun kontrol türü olabilir. Eş zamanlı kontrol: Süreklilik özelliğine sahip ve sonuçların ortaya çıkmasının zaman aldığı işlerde birbiri ardınca gelen ve karşılıklı bağımlılık içindeki faaliyetler sürerken, faaliyetlerin her aşamasında belli noktalarda kontrol uygulanır.

STRATEJİK DEĞERLENDİRME VE KONTROL

Geleneksel yönetim anlayışı yerine stratejik yönetim anlayışını benimseyen bir işletmede kontrol fonksiyonu da stratejik bir bakış açısıyla yürütülmektedir. Burada stratejik bakış açısı ile kastedilen, kontrole tabi tutulacak faaliyetlerin kurumun bütününe ve uzun vadede varlığını sürdürmesine katkısını dikkate alan, sistem yaklaşımının öngördüğü şekilde bu faaliyetlerin birbirleriyle bağlantılarını göz

önünde bulunduran bir anlayışın sürece hâkim olmasıdır. Stratejik kontrol; bir örgütte stratejik yönetim sürecinin uygun şekilde işleyip işlemediğini belirleme, stratejik amaçlara ulaşmayı engelleyen faktör ve uygulamalar varsa bunları ortaya çıkarma ve bunlara ilişkin gerekli düzeltici eylemleri gerçekleştirme fonksiyonudur. Geleneksel kontrol anlayışının temelini oluşturan finansal kontrol sistemleri birtakım göstergelerle örgütün amaçladığı yönde ne ölçüde ilerlediğini analiz etmeye yarar. Finansal göstergeler bir firmanın farklı zaman dilimlerindeki performansını karşılaştırmasına ve performansını rakiplerinkiyle ve endüstri ortalamasıyla kıyaslamasına imkân verir. Fakat bu göstergelere dayanan finansal kontrol sistemleri birtakım sınırlılıklara sahiptir. Bu sınırlılıklardan biri, finansal ölçütlerin geçmişteki eylemlerin sonuçlarını değerlendirmesi, yani ele alınan faaliyet ile yapılan kontrol arasında zaman açısından bir açıklık barındırmasıdır. Finansal ölçütlere ilişkin ikinci sınırlılık ise, yöneticilerin dikkatini 3 aylık kâr gibi kısa vadeli sonuçlara yoğunlaştırmasıdır. Kısa vadeli sonuçlar elbette önemlidir; fakat bazı yatırımların ve stratejilerin meyvesini toplamak uzun zaman alacağından, sadece kısa vadeli sonuçlarla bunları değerlendirmek stratejistleri yanlış yönlendirebilir.

Stratejik Kontrolün Önemi

Stratejik değerlendirme ve kontrol faaliyeti günümüzde büyük önem taşır; çünkü örgütler içsel ve dışsal faktörlerin hızla değiştiği, değişimin yönünü tahmin etmenin zor olduğu ve gerçekleşen değişimlerin derin etkiler bıraktığı dinamik iş ortamlarında faaliyette bulunmaktadır. Böyle değişken bir ortamda stratejik yönetim sürecinin sürekli izlenmesi, değerlendirilmesi ve gerektiğinde sürece müdahale edilmesi gerekir. Geçmişte bir süre başarılı sonuçlar vermiş bir strateji, çevresel veya örgütsel koşullarda herhangi bir değişim meydana geldiğinde beklenen sonuçları vermeyebilir.

Stratejik Kontrolde Dikkat Edilecek Konular

Başarılı bir stratejik kontrol uygulaması için dikkat edilmesi gereken noktalar şunlardır:

- Gereğinden fazla bilgi kullanmak karmaşıklığa yol açacağından yalnızca gereken bilgiler kontrol sistemine dâhil edilmelidir.
- Kontrol uygulanırken yalnızca anlamlı faaliyetler ve sonuçlar izlenmelidir.
- Kontrolün uygun zamanda uygulanması kadar doğru eylem için doğru zamanda doğru kararların alınması da önem taşır.
- Uzun dönemli ve kısa dönemli kontrol uygulanmalı ve yönetimin ihtiyacına uygun şekilde farklı kontrol teknikleri bir uyum içinde kullanılmalıdır.
- Kontrol sistemi yüksek standartlara ulaşmayı vurgulamalı, bu standartlara ulaşma veya bunları aşma durumunda ödüllendirici teşvikler içermelidir.
- Günümüzün merkezîyetçilikten uzak örgütlerinde alt kademe yöneticiler ve çalışanlar eskiden olduğundan daha fazla sorumluluk aldığından, çalışanların amaç ve stratejileri anlaması ve bunlara bağlılık duyması sağlanmalıdır.
- Elde edilen veriler ve stratejik kontrol sistemi çevresel değişimlerin ve yeni fırsatların fark edilmesini engellememelidir.
- Yeterli ve zamanında geribildirim etkili bir stratejik kontrolün yapı taşıdır ve elde edilen bilgi kontrol sürecinin başarısını şekillendirir.
- Örgütün uyguladığı strateji(ler) içinde bulunan dönem için doğru olabilir; ancak değerlendirme yapılırken hem uzun dönemli hem de kısa dönemli bakış açısıyla hareket edilmelidir.
- Tutarlılık, uygunluk, yapılabirlik ve üstünlük gibi ölçütler yönünden bir analiz yapılarak belli bir stratejinin etkinliği değerlendirilebilir.

Stratejik Kontrol Mekanizmaları

PIMS analizi PIMS Tekniği veya PIMS Programı olarak da adlandırılan PIMS Analizi, firmalara pazar odaklı bir bakış açısıyla stratejik değerlendirme ve kontrol imkânı veren bir araçtır. PIMS kısaltmasının orijinal hali olan 'Profit Impact of Market Strategy' ifadesi 'Pazar Stratejisinin Kâra Etkisi' şeklinde dilimize tercüme edilebilir. PIMS tekniğinin temel fonksiyonu, bir işletmenin kritik stratejik kararları ile bunların sonuçları arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Başka bir ifadeyle, PIMS projesi işletme performansındaki farklılıklarla bağlantılı faktörleri tanımlamayı ve bunların etkisini nicel olarak ortaya koymayı amaçlar. Performansı etkileyen bu faktörler; pazar veya endüstri koşulları, bir iş biriminin başlangıçtaki rekabetçi pozisyonu ve belli bir dönem boyunca bu birimin yöneticileri tarafından benimsenen stratejileri kapsamaktadır.

Dengeli Ölçüm kartı

Dengeli Ölçüm Kartı, bir işletmenin stratejik uygulamalarını yalnızca finansal yönden değil, daha geniş bir bakış açısıyla değerlendirmek için kullanılabileceği bir tekniktir. Dengeli Ölçüm Kartı en fazla tercih edilen terim olmakla beraber, 'dengeli değerlendirme kartı', 'başarı karnesi' ve 'kurumsal karne' gibi terimlerle de ifade edilmektedir. Dengeli Ölçüm Kartı'nda stratejik uygulamaların başarısı değerlendirilirken başlıca 4 ölçüt kullanılır: Finansal, müşteriye ilişkin, içsel iş süreçlerine ilişkin, öğrenme ve büyümeye ilişkin ölçütler. Bu dört ölçütü ölçülebilir boyutlara ayırmak, her birine ilişkin veri toplamak ve her biri açısından performansı ölçmek bu tekniğin temel amacıdır. Dengeli Ölçüm Kartı sayesinde kapsamlı ve bütüncül bir bakış açısıyla stratejik değerlendirme yapmak ve bir örgütün

performansına ilişkin değerli bilgiler elde etmek mümkün olmaktadır.