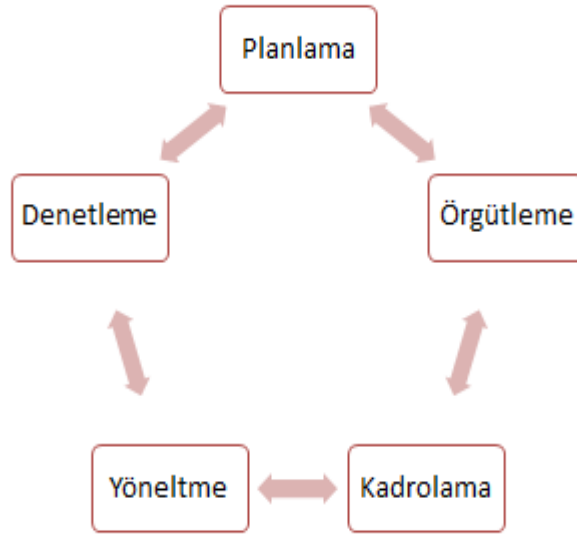


## KONU 1. Yönetim ve Organizasyon Kavramı,

Page | 1

Yönetim bir bilim dalıdır. Sadece doğuştan yetenekli olan insanların yönetici olabileceği sanmak, tıp eğitimi vermeden sadece doğuştan hekim olunabileceğini zannetmek kadar yanlıştır. Genel olarak yönetim, yönetim fonksiyonları olarak şekil 1. de gösterilen işlevleri yerine getirme ve belirlenen hedeflere ulaşma faaliyetidir.

### Yönetim Fonksiyonları



Şekil 1. Yönetimin Fonksiyonları

*Yönetim insanlık tarihi kadar eskidir. Örneğin aynı işleri yapan esnaf ve sanatkârların birlikte kurdukları yönetsel işlevini gerçekleştiren teşkilatlar yönetim bölümü öncesine örnektir.*

*Ülkemiz topraklarımızda, 12. yy dan itibaren esnafın yönetimden yola çıkarak, kültürel, sosyal ve ekonomik bir yönetim sürecine kadar uzanan ahilik kavramı, yönetim bilimi öncesi kurumsal oluşumlara örnektir.*

*Toplu halde yaşamak zorunda olan insanlık geliştirdiği yönetim şekillerinin gelişen organizasyonları yönetmeye yetemeyeceğini fark etmiştir. İnsan faaliyetlerinin ve tüm kaynakların ortak amacı, ilkeleri olan organizasyonlar biçimde bir araya gelmektir. Bu eşgüdümlemesinin doğru ve uygulanabilir ilkeleri olan yönetim faaliyetleri sonucu sağlanabileceğini günümüzde kabul edilmiştir.*

*Evlerde ve küçük dükkanlarda el emeğine dayalı üretimden kitle üretimine geçişte sosyolojik, psikolojik yönetsel sorunları fark eden ve çözüm üreten bilim insanlarından biri Taylor W.F.dir. 1911 yılında işletmelerin bilimsel yönetimi adlı kitapta görüşlerini ve doktrinlerini yazmış bu alanda biliselleşmeye katkı sağlamıştır. Onu Gantt, Gilbert ve Emerson izlemişlerdir. Hepsi işletmenin maksimum verimini amaçlayan teoriler öne sürmüştür(Hopwood,. Chapman. 2009:1310-1319)*

*Weber M. yöneticinin egosundan, kişisel arzu, hırs ve ihtiraslardan arınmış taraf tutmayan liyakat, yetenek ve hakkaniyete göre seçilmediği takdirde*

*yönetim biliminin etkiliği olamayacağı üzerinde ısrarla durmuştur. Yönetimin bürokratik bir yapısı olması gerektiği, bozulduğunda ise yönetim sorunlarının içinden çıkılmaz hale geleceğini vurgulamıştır. Weber'e göre Bürokrasi, uzmanlaşmadan yararlanılabilen düzenli bir hiyerarşidir. İşlerin başında bulunanlar hakkaniyet ve liyakate, kısaca objektif yeteneklere göre seçilirler(Bardes, Shelley, Schmidt. 2008:407-409).*

#### OKUMA PARÇASI

<http://iibfdergi.cumhuriyet.edu.tr/archive/kapitalizmin%20zorunlu%20%C5%9Eart%C4%B1%20protestan%20ahl%C3%A2k.pdf>

*Mayo E., Maslow A., Herzberg F., McGregor D. yönetimin bilim haline gelmesine katkıda bulunan düşünürlerdir. Bilimsel ve kanıta dayalı araştırmalar ve olay incelemeleri sonucu bu düşünürler insanı harekete geçirmek için sadece bürokratik, hukuksal, mekanik düzenlemelerin yetemeyeceği düşüncesinin ortaya atmıştır. Bu düşünürle yönetimin, (özel olsun veya kamu olsun), sadece işletmenin kurucularına hizmet etmediği, çalışanlarında amaçlarına, ihtiyaçlarına, hizmet ettiğini saptamışlardır. Klasik yönetim teorisinde insan kendine söyleneni yapan pasif bir unsur olarak el alınmıştır. Bu teoride örgütlerde insan faktörünün önemine vurgu yapılmıştır(Cole, 2004:40-43).*

## MASLOW' UN İHTİYAÇLAR HİYERARŞİSİ...



10

*Toplum bir bütün olduğu için üreten, üretimi yöneten, üretimden faydalanan da bu bütün parçasıdır. Bunları dikkate almaksızın örgütsel amaçların etkili ve verimli bir şekilde gerçekleştirilemeyeceği yönetimin temel felsefesidir.*

*Yönetimin bilim haline gelmesinde yadsınmaz katkıları bulunanlardan biride 1841 İstanbul doğumlu Fransız bilim insanı Henri Fayol dur. Fayol hem işletmenin yönetimi ile hem de işletmenin temel ve vazgeçilmez unsuru olan emek gücü ile ilgili yönetsel süreçlerde halen etkin kullanılan temel prensipleri yöneticinin baş ucu kitabı niteliğindedir. Fayol'un 14 adet yönetim teorisinde temel prensipler:( Nepton,1993:17,77,78)*

**OKUMA PARÇASI**

<http://www2.bayar.edu.tr/yonetimekonomi/dergi/pdf/C14S22007/RS.PDF>

1. İş bölümü : Bir üretim yada hizmet hakkında genel bilgi sahibi değil, o malın yada hizmetin üretimi konusunda gereken unsurların tek bir alanında uzmanlaşmış olmak gereklidir.

2. Yetki kullanımı : Fayol'a göre yetki kullanımı yapacak yöneticinin öncelikle sözü ve davranışları tutarlı olmalıdır. Kesinlikle taraf tutmaksızın hatalarını gördüğünde kendisi dahil herkese aynı ve eşit tutarlı tavrı varsa yönetim yetkisi vardır.

3. Disiplin : Disiplin zorla olmaz ancak organizasyon çalışanları ile birlikte, yönetici dahil her çalışana, kuralları belli ve değişmeyen eşit yönetim tavrı sonucunda olur.

Organizasyonlarda çalışanlar itaat etmek zorundadırlar. Fakat çalışanın bu itaatini ancak hakkaniyetli ve iyi yöneticiler sağlarlar.

4. Emir komuta birliği : Her çalışanın görev tanımı ve astı, üstü belli olmalıdır. Emirler mantıksız ve kişisel değil organizasyon ruhu ve kurumun daha ileri gitmesi için verilmelidir.

5. Yönlendirme birliği : Bir üretim yapılacaksa o üretimin amaçları belirlenmeli ve o amaca uygun ekip oluşturulmalı, ekibin yönlendireni olmalı ve çıktı sadece ekonomik kazanç değil aynı zamanda nitelikli ürün olmalıdır.

6. Bireysel ilgilerin, genel ilgilerden sonra gelmesi : Ekip içindeki görevlilerin bireysel ilgi alanları örgütün içinde ancak örgütün üretim sınırları ile ilgi

olmalıdır. O kurum ne üretiyorsa o alanının dışına çıkmamalıdır.

7. Karşılığını alma : Kurumda çalışanlar, çalışmalarının karşılığını hemen, tam ve eksiksiz söz verilen zamanda alabileceğini bilmelidir.

8. Merkeziyetçilik : Kurumun faydasına göre kararların tek bir merkezden çıkması doğrudur. Ama yapılan işin niteliğine göre kimi kararlarda merkezi yönetim, yerel yönetimlere yetki devri gerçekleştirebilir. Önemli olan işletmenin üretim fonksiyonu gerçekleştirirken duruma göre alınan temel merkezi kararların daha alt kademelerle işbirliği ve yerel kurumun rolünün her üretim projesinde önceden net olarak belirlenmesidir.

9. Ast-üst zinciri : Ast-üst ilişkisi organizasyonlarda emir verme şeklinde değildir. Aksine iletişimin üst ve astlar arasında, yukarıdan aşağıya doğru bir iletişim zinciri kurma şeklindedir. Sorunların ast ve üstler arasında sürekli yazışılması yönetim süreçlerine zarar veriyorsa ve bazı durumlarda ast üst zincirleri yönetim gecikmelerine neden oluyorsa, ilgili tarafların onayı ile makam atlama imkanı vardır.

10. Düzen : Önceden plan dahilinde üretim yerlerinde her şeyi hazır tutmak gereklidir. Organizasyonun uyumu kurmak organizasyonların devamı için gereklidir.

11. Hakkaniyet : Yöneticiler, bulunduğu yere liyakat ve hakkaniyetle gelmeli böylelikle her işçi kendisinde usta başı olabilmesinin çalışma ve hakkaniyet esaslarına göre olabileceğini bilmelidir.

12. *Personelin Devamlılığı, Kuruma Bağlılığı* : Sık personel değişimi verimi düşürdüğünden, sürekliliği sağlayıcı önlemler alınmalıdır. Örgütsel bağlılık verimi artıran en önemli faktördür. Yönetici çalışanların örgüte bağlılığını artırmak için olumlu çaba göstermeli, çalışanını sahiplenmelidir.

13. *İnisiyatif kullanma* : Çalışanlar örgütün üyesidir. Fikirlerine ve yaratıcılıklarına önem verilmeli, plan geliştirme ve yürütme imkanı sağlanmalıdır.

14. *Ekip ruhu* : Örgütlerin ortak akıl ve ruhları vardır. Yönetici bu ruhtan faydalanmalıdır.

*İnsana saygı duyulmadığında ekibin ruhu olmaz ekip olmayan insanlar bir arada çalışamaz ve çalıştırılmazlar. Ekip ruhuna zarar veren ve oluşmasını engelleyen sadece ekibin üyeleri değil, yöneticinin başarısızlığıdır. Örgütünün tüm çalışanlarını büyük bir ekip haline getiremeyen yönetici işinde kaldığında işletmenin ruhuna ve aklına zarar verir. Örgüt yıpranır devamlılığı olmaz(Chiss & David&Reuter.2008.116-118)*

*Fayol'un yönetim süreci yaklaşımı kapsamında günümüzde halen kullanılan 5 önemli unsur vardır. Bunlar:*

*Öngörmek (prévoir), organize etmek (organiser), kumanda etmek (commander), koordine etmek (coordonner) ve kontrol etmek (controler) dir*

## **KONU 2: Strateji Nedir ?**

*Strateji, işletmenin çevresiyle arasındaki ilişkileri düzenleyen ve rakiplerine üstünlük sağlayabilmek amacıyla kaynaklarını harekete geçiren bir anlam taşımaktadır.*

*Strateji, işletmede uzun dönemli amaç ve hedefleri belirleme ve bu amaçlara ulaşmak için kaynakları tahsis etme (kaynak dağıtımı) becerisidir.*

*Strateji, işletmenin iç kaynakları ve yetenekleriyle dış çevrenin fırsat ve tehditleri arasında uyum sağlamaktır.*

*Strateji, amaçlara ulaşmak için işletme içinde eylem birliği sağlama ve rakiplerin olası tepkilerini değerlendirme sürecidir.*

*Strateji, piyasadaki fırsat ve tehditleri dikkate alarak işletmenin güçlü ve zayıf yönlerini belirleme ve bu yönde, işletmeye rekabet avantajı kazandıracak kararları alma ve uygulama sürecidir.*

*Strateji, işletme amaç ve hedeflerinin tespiti, işletme ile çevresi arasındaki ilişkilerin analiz edilmesi ve amaçlara ulaşmak için gerekli faaliyetlerin planlanması ve gerekli kaynakların dağıtımı işlemidir.*



*Strateji, işletmeye istikamet vermek ve rekabet avantajı sağlamak amacıyla, işletme iç ve dış çevresini sürekli analiz etme, amaçları belirleme, bu amaçlara ulaştıracak faaliyetleri planlama ve kaynakları tahsis etme becerisidir.*

### *Stratejik Yönetim Nedir*

*Stratejik yönetim, strateji geliştirme, uygulama ve sonuçları değerlendirme ve kontrol etmeye yönelik kararlar ve faaliyetlerdir. İşletme yönetimin temel iş ve görevleri (planlama, organizasyon, koordinasyon ve yönlendirme ve kontrol) stratejik yönetimde de değişmemekte, ancak bu sorumluluklar dış çevre üzerinde odaklanmaktadır.*

*İşletme yönetimi, işletmenin amaçlarına ulaşması için yapılması gerekli faaliyetlerin planlanması, organizasyonu, koordinasyonu, uygulanması ve kontrolüdür. Stratejik yönetim ise işletmenin dış çevresini (rakipler, pazar-piyasa, ürünler, müşteriler, aracılar, tedarikçiler) analiz eder ve işletmenin geleceği ile ilgili kararlar (amaç belirleme) alır. Buna göre, stratejik yönetim, işletmenin çevresi ile ilişkilerinin düzenlenmesi ve hedef belirleme ile ilgili faaliyetlerin planlanması, organizasyonu, uygulanması, koordinasyonu ve ve kontrol edilmesidir.*

*Stratejik yönetim, işletme ile çevresi arasındaki ilişkileri düzenleme ve rakiplere üstünlük sağlamak için işletme kaynaklarının kullanılmasıdır.*

*Stratejik yönetim, strateji geliştirme, uygulama ve uygulama sonuçlarını değerlendirme ve kontrol etme ile ilişkili karar ve faaliyetlerdir.*

*İşletmenin geleceğini ilgilendirmesi ve işletmeye istikamet vermesi nedeniyle stratejik yönetim üst yönetimin görevidir. Stratejik yönetim gelecek ile ilgilidir ve işletmenin uzun dönemli amaçları ile ilgilidir.*

*Stratejik yönetim hiyerarşik yapı içinde koordinasyon sağlar. Strateji ile üst yönetimde hedefler oluşturulmakta ve işletme içinde amaçlar hiyerarşisi oluşturarak, farklı birim ve kademelerin birbirinden bağımsız amaç belirlemesini önlemekte ve işletme içinde bütünlük ve koordinasyon sağlamaktadır.*

*Buna göre, stratejik yönetimin özellikleri şöyle sıralanabilir:*

*Stratejik yönetim üst yönetimin bir görevi ve sorumluluğundadır. Aynı zamanda alt kademe yöneticilere rehberlik etmekte ve yol göstermekte ve amaç birliği sağlamaktadır.*

*Stratejik yönetim işletme kaynaklarının amaca yönelik kullanımı ve dağıtımı ile ilgilidir.*

Page | 11

*Stratejik yönetim, uzun dönemli faaliyetlere ve sonuçlara odaklanan bir yönetim sürecidir.*

*Stratejik yönetim, işletmenin varlığını sürdürmesi için kendisini tehdit eden dış çevreyi (rakipler, müşteriler, aracılar, tedarikçiler) analiz etmektedir.*

**SWOT NEDİR ?**

**SWOT, İNGİLİZCE'DEKİ DÖRT KELİMENİN BAŞ HARFLERİNDEN OLUŞAN BİR KISALTMADIR.**

**STRENGTHS : GÜÇLER (KUVVETLİ YÖNLER)**

**WEAKNESSES: ZAYIFLIKLAR (ZAYIF YÖNLER)**

**OPPORTUNITIES: FIRSATLAR**

**THREATS: TEHDİTLER**

*SWOT analizi sayesinde, kurumunuzun güçlü ve zayıf yönlerini açığa çıkarttığınız bir tabloya kavuşursunuz. Kurumunuzun yüzyüze olduğu tehditleri ve fırsatları daha net görürsünüz.*

Page | 12

*Böylece, kurumun güçlü yönleri üzerinde yoğunlaşır; zayıflıklarını azaltır; kuruma yönelik tehditleri bertaraf etmenin yollarını arar; fırsatlardan en büyük ölçüde yararlanmaya kilitlenirsiniz.*

## **STRATEJİK YÖNETİM SÜRECİ**

### **2.1. Stratejik Planlama**

*Stratejik yönetim süreci (stratejik planlama) şu aşamalardan oluşmaktadır:*

- 1. İşletme vizyon ve misyonunun belirlenmesi,*
- 2. İşletme amaçlarının belirlenmesi,*
- 3. Rekabetçi pozisyonun belirlenmesi,*
- 4. Strateji oluşturma, Strateji seçimi ve Strateji geliştirme*
- 5. Strateji uygulama*
- 6. Elde edilen sonuçların değerlendirilmesi.*

#### **2.1.1. Vizyon ve Misyonun Belirlenmesi**

*Stratejik planlamanın ilk aşaması işletme vizyon ve misyonunun belirlenmesidir. Çünkü vizyon ve misyon işletme amaçlarının saptanması sürecine geri bildirim sağlar.*

*Vizyon, işletmenin uzun bir dönemde hayal ettiği gelecek ve bu hayal edilen geleceğin işletme amacına dönüşmesidir. Vizyon, işletmenin gelecekte olmasını arzu ettiği durumdur. Örneğin, Google'ın vizyonu: "Dünyadaki tüm bilgiye ulaşmak ve bu bilgiyi kullanıcılar için ulaşılabilir kılmak."*

*Vizyon bu hali ile geleceğin nasıl olabileceği konusunun işletme açısından tanımlanması ve bu geleceği elde etmek için yapılan bir düşünsel tasarımıdır. Vizyon bilinen mevcut durumdan bilinmeyen bir geleceğe yolculuk ve bu süreçteki mevcut gerçekler, hayaller, umutlar, fırsat ve tehlikeler ve bunların bir araya gelmesiyle oluşan bir bütündür.*

*Bu tanımlara göre vizyon üç kısımdan meydana gelmektedir: Yönetim felsefesi, Geleceğe ait bir imaj ve Geleceği tahmin etme.*

*Geleceğin tahmini, pazardaki teknolojik, demografik, yasal ve sosyo-kültürel değişimlerin incelenmesi ve yorumlamasını kapsar. Gelecek, kimse tarafından bilinemeyeceğine göre tahmini ve hayali kapsamaktadır*

*Misyon ifadesi ise işletmenin varlık nedenini ve kurulma nedenini açıklamaktadır.*

*Böylece işletme hangi ürünü nerede üreteceğini ve rakiplerden farkını*

tanımlamaktadır. Bir misyon bildirisinde işletme, paydaşlara karşı yükümlülüklerini, işletmenin üretim alanını ve geleceğe dair bakış açısını tanımlamalıdır. Bu kapsamda Google'ın misyonu: "Dünyadaki tüm bilgileri evrensel olarak erişilebilir ve kullanışlı hale getirerek internette en iyi araştırma motoru olmaktır."

Misyon bir kişi veya kurumun üstlendiği özel görevdir. Misyon işletme stratejisi içerisinde tanımlanmış bir görev ve bu görevi yerine getirirken yapılacak işlerdir. Bu kapsamda, misyon işletmenin pazara ile ilişkili olarak tanımladığı amaç ve faaliyetlerdir.

Bir işletmeye ait misyon şu özellikleri taşımalıdır: Misyon uzun dönemli bir amaçtır. İşletmenin sıkça değiştiremeyeceği ve bazen bir organizasyonun yaşamı boyunca bağlı kalacağı bir ifade ve görevdir. Misyon çalışanların hepsi ile ilgilidir. Üst yönetimden alt kademeye, yönetim kurulu başkanından işçiye herkesin sorumluluğu ve görevidir. Misyon niceliksel değil nitelikle ilgili bir tanımlamadır. Buna göre, finansal amaçlar, büyüme ve karlılık oranları misyon ifadesinde yer almamalıdır. Misyon işletmeye özgüdür ve işletmeyi piyasadaki diğer işletmelerden ayırır.

*Bir misyon ifadesi şu dört önemli unsuru içermelidir: Amaç, Strateji, Değerler ve Davranış standartları. Buna göre misyon bir yönetim faaliyetidir ve organizasyonun çevresine karşı temel sorumluluklarını kapsar. Bu nedenle, misyon çalışanların katılımı ile geliştirilmeli, yazılı hale getirilmeli ve herkese duyurulmalıdır. Örneğin, Seranit Seramik A.Ş. misyonu: "Sürekli geliştirilen ve rakiplerden farklı ve üstün kaliteli granitler ile mimar ve müteahhitlerin teknik, estetik ve tasarım sorunlarını çözmektir." Enerji sektöründe faaliyet gösteren bir kamu kuruluşunun misyonu ise: "Müşterilerimize güvenilir elektrik hizmeti, enerji bilgileri ve enerji tercihleri alanında , enerji ihtiyaçlarını en iyi şekilde karşılayacak hizmetleri sunarak toplumsal faydayı gözetmektir."*

*Buna göre, misyon bir işletmenin varolma nedenidir, vizyon ise işletmenin gelecekte arzu ettiği durumu ifade eder. Bu nedenle bugünkü durumu tanımlayan misyon gelecek ile ilişkili vizyona ulaşmada önemli bir araçtır. Vizyon yöneticilerin uzun vadeli kararlarını (amaç ve hedef tespiti) etkiler ve kurumsal stratejilerin oluşturulmasında etkili olur. Misyon da işletme amaçlarına ulaşmak için çalışanların yapması gereken faaliyetleri belirler ve organizasyonda amaç birliği sağlar. Bu yönüyle stratejik iş birimlerinin ve fonksiyonel stratejilerin belirlenmesinde etkili olur.*

### 2.1.2. İşletme Amaçlarının Belirlenmesi

İşletme vizyon ve misyonu belirlendikten sonra amaç ve hedeflerin belirlenmesi gerekmektedir. Çünkü bu amaç ve hedefler strateji geliştirme, uygulama ve ölçme ve değerlendirmeye yardımcı olmakta ve stratejik yönetim sürecine katkıda bulunmaktadır. Amaç, vizyonun spesifik bir zaman süresi için rakamsal olarak belirtilmiş şeklidir.

İşletme amaçları açık, ölçülebilir ve ulaşılabilir olmalıdır. Ulaşılması zor amaçlar çalışanların motivasyonunu azaltmaktadır. Bu amaçla, işletme amaçları belirlenirken SMART yönteminden faydalanılabilir:

*S - Spesifik (Amaçlar açık olarak tanımlanmalı, ne, ne zaman, nerede, nasıl sorularını yanıtlamalıdır.)*

*M - Ölçülebilir (Amaçlarda rakamsal ölçütler olmalıdır.)*

*A - Erişilebilir (Amaçlar çalışanlar için ulaşılabilir boyutta olmalıdır.)*

*R - Gerçekçi (Amaçlar işletme öncelik ve sorunlarını dikkate almalıdır.) T - Süre (Amaçın ulaşılması için bir zaman süreci tanımlanmalıdır.)*

Amaçlar bu özellikleri ile başarının ölçülmesinde ve çalışanların performanslarının değerlendirilmesinde bir ölçüt, bir kriter olmaktadır.



### KONU 3

#### STRATEJİK ANALİZ

*Stratejik analiz, işletme amaçlarının yeniden tanımlanmasını, bu amaçlara ulaştıracak stratejilerin belirlenmesini ve hem dış çevrenin hem de işletmenin incelenmesine yönelik çalışmaları kapsar. Buna göre stratejik analiz dış çevre analizi, iç çevre analizi ve SWOT analizi olarak üçe ayrılmaktadır. Stratejik analizde öncelikle işletmenin dış çevresindeki fırsat ve tehditler tahmin edilir. Daha sonra işletmenin iç yapısındaki güçlü ve zayıf yönleri tespit edilir. SWOT analizi ise fırsat ve tehditlerle güçlü ve zayıf yönlerin karşılaştırılması ile ilgilidir.*

#### 3.1. Dış Çevre Analizi: Fırsat ve Tehditler

*Çevre işletmenin dışında kalan fakat işletmeyle doğrudan veya dolaylı olarak ilgili faktörleri ifade eder. İşletme faaliyetlerini sürdürmek için gerekli kaynak ve girdileri (hammadde, insan kaynakları) çevresinden alır ve ürettiği ürün ve hizmetlerle çevrenin istek ve ihtiyaçlarını karşılamaya uğraşır. İşletme çevresine karşı kaynak ve enerji bağımlılığı vardır ve çevrenin isteklerine*

cevap verme zorunluluğu vardır. Bu nedenle çevredeki gelişmeler işletme için fırsat ve imkanlar sunduğu gibi tehlike ve zorlukların da kaynağı olabilir. Bu nedenle işletme yöneticileri çevredeki gelişmeleri takip etmeli ve gelecekte neler olabileceği konusunda tahmin yapmalıdırlar. Bu nedenle işletme yönetimi dış çevre analizi yapmalıdır.

Dış çevre, işletmenin kendisiyle ilgili fakat kendi dışında kontrol edemediği faktörlerden oluşur. Bir işletmeyi az veya çok, doğrudan veya dolaylı etkileyen ve kararlarını şekillendiren faktör dizisine dış çevre faktörleri denilmektedir. Örneğin, bir havayolu

işletmesinin ilgili dış çevre faktörleri: Havaalanı işletmesi, petrol üretim ve dağıtımı, uçak ve yedek parça üretimi, havayolu taşımacılığı ile ilgili hukuki düzenlemeler, endüstrideki teknolojik gelişmeler olarak sayılabilir.

Bu anlamda, işletmenin ulusal çevresini, işletmeyi genel olarak ve dolaylı olarak etkileyen ekonomik, teknolojik, sosyo-kültürel, hukuki ve politik ve doğal çevre koşulları olarak tanımlayabiliriz. İşletmenin işi ile ilgili olarak iş çevresi ise işletmenin iş ilişkisinde bulunduğu ve doğrudan etkilendiği çevre faktörleridir. Müşteriler, tedarikçiler, finans kuruluşları, sendikalar, rakipler ve yerel idare bu faktörlere örnektir. Bu kapsam dış çevre analizi, iş çevresi ve ulusal çevrenin

*işletmeye sunduğu fırsat ve tehlikeleri araştırma, anlama, gözleme ve yorumlamadır.*

*Çevre analizi yapılırken şimdiki durum ve gelecek dikkate alınmalıdır. Çevredeki mevcut koşulların tespiti ve tanımlanması yeterli değildir, aynı zamanda geleceğin tahmin edilerek, uluslararası ve ulusal meydana gelebilecek değişimler gözlem altına alınmalıdır. Bu amaçla işletme çevre değişkenleri hakkında bilgi toplamalıdır. Devlet İstatistik Enstitüsü, Devlet Planlama Teşkilatı, Ticaret ve Sanayi Odaları, TOBB, TUSİAD ve Sendikaların yayınları, yazılı kaynakları ve belgeleri ile işletme faaliyet gösterdiği çevre hakkında bilgi toplayabilir. Yazılı ve resmi kaynaklar daha çok makro ekonomiyi ve bir sektörü inceler, pazar veya rakip firmalar hakkında bilgi sağlamaz. Bunun için işletme alan araştırması yapmalı ve anket, mülakat ve gözlem yolu ile ilgili kişi ve kurumlar hakkında doğrudan bilgi toplamalıdır. Ayrıca işletme, müşteri, tedarikçi, toptancı, acente veya uzman kuruluşlar gibi kaynaklardan bilgi ede edebilir. Son dönemde internet ve bilgi ve iletişim teknolojileri de bilgi sağlama konusunda hizmet vermektedirler. Bu bilgiler mevcut durumu analiz ve geleceği tahmin etmede kullanılmaktadır.*

### **3.1.1. Pazar Analizi**

*Çevrenin teşhisi ve geleceğin tahmini stratejik yönetimde başarı için şarttır. Bu nedenle önce genel çevre analizinden başlanarak sektör analiz edilmeli ve sonra işletmenin sektör içindeki yeri tayin edilmelidir. Sektörel analizde, pazar, arz-talep, ürünler, fiyat, müşteri hizmeti, reklam, rakipler ayrıntılı olarak incelenir ve işletmenin güçlü yönleri ortaya çıkarılır. Örneğin pazar analizinde, pazarın büyüklüğü, yıllık olarak büyüme hızı, sektörün karlılık oranı, milli gelirin artış oranı, rakip işletmelerin inovasyon ve ürün farklılaştırma kabiliyeti incelenir. Yüksek kapasite kullanımında karlılık azalmıyorsa, fiyatlandırma geniş bir serbestlik varsa, rakip sayısı azsa, yeni yatırımlar için giriş engelleri varsa, ikame ürün riski düşükse, girdi temini (hammadde, insan kaynağı, enerji) kolay ve yeterli ve tedarik alternatifleri çok ise pazar karlıdır ve çekicidir.*

*Teknolojik değişiklikler, sermaye ihtiyacı, Pazarın yerel, ulusal ve uluslar arası olması, satıcıların mal ve hizmetlerinin standart veya farklılaşmış olması, tüketici talebi bir pazarı şekillendirmekte ve diğer pazarlardan ayırmaktadır.*

### *Pazarın Büyüklüğü ve Talebin Yapısı*

*İşletme ürettiği mal ve hizmete olan talebin özelliklerini bilmek zorundadır.*

*Talebin yapısı ve sektörün ekonomik özellikleri belirlenirken öncelikle mamulün*

talep esnekliği ve tüketici ihtiyaçlarının düzenli olup olmadığı araştırılmalıdır. İşletme tüketici ihtiyaçlarındaki gelişme eğilimini, bu gelişmenin yıllık oranları ve değişme nedenleri üzerinde durmalıdır. Pazarın büyüklüğü, yıllık olarak ortalama büyüme oranı ve GSHM'nin büyüme oranı ile sektörün ve pazarın büyüme oranları arasındaki farklılıklar tespit edilmelidir.stratejik analiz

#### OKUMA PARÇASI

<http://sbu.saglik.gov.tr/Ekutuphane/kitaplar/stratejikplanturk.pdf>

#### KONU 4. Stratejik Maliyet ve Sağlık Kurumları

İşletmeler faaliyet gösterdikleri pazarda etkin bir rekabet yapabilmek için maliyetlerini bilmek zorundadır. Maliyetlerini analiz etmeyen bir işletme uygun fiyatlandırma yapamaz ve satış politikası geliştiremez.

İşletmeler, maliyetleri en aza indiren fabrika yerleşim düzeni, tedarikçilerle iyi ilişkiler, öğrenme eğrisi etkisi, ölçek ekonomisine ulaşma (birim maliyeti en aza indiren üretim miktarı) ve etkin kapasite kullanma ile maliyetlerini azaltabilir.

Her işletme mal ve hizmet üretirken tasarım, üretim, pazarlama, dağıtma, satış sonrası hizmetler gibi aşamalarda faaliyette bulunur ve bu faaliyetlerden her biri bir maliyete sebep olur. Bunların toplamı işletmenin i maliyet yapısını oluştur. Bu

*nedenle işletme yönetimi herbir faaliyetin maliyetini bilmek ve sebeplerini analiz etmek durumundadır.*

Page | 22

*İşletmenin sadece kendi maliyetlerini bilmesi yeterli değildir. Kendi maliyetlerini rakiplerin maliyeti ile karşılaştırmalıdır. Bu karşılaştırma işlemine stratejik maliyet analizi denir. Stratejik maliyet analizi önemli rakiplerin maliyeti ile işletmenin kendi maliyetlerini karşılaştırmasıdır. Bu sayede işletme maliyet üstünlüğü ve zayıflığına neden olan işletme içi faaliyetleri belirleyebilir.*

*Bu nedenle, stratejik maliyet analizi yapabilmek için geleneksel muhasebe ile birlikte (ücretler, hammadde giderleri, enerji ve bakım-onarım giderleri, ulaşım ve haberleşme giderleri, genel yönetim giderleri) faaliyet temelli maliyet muhasebesi (işletme içi faaliyet ve fonksiyonların giderlerini ayrı ayrı hesaplama) kullanılmalıdır.*

*Yukarıda, işletmenin mal ve hizmet üretirken tasarım, üretim, pazarlama, dağıtım, satış sonrası hizmetler gibi aşamalı işletme içi faaliyet ve fonksiyonlar yerine getirdiği belirtildi. Bu faaliyetlerin her biri işletmede birim maliyetleri oluşturur.*

*Bu maliyetler hem rakiplerle karşılaştırma hem de farklılaştırma stratejisini uygulamayı kolaylaştırır. Birbirinden farklı bu aşamalı faaliyet ve fonksiyonlar değer zinciri olarak tanımlanmaktadır.*

*Michael Porter'in (Harvard Üniversitesi) strateji literatürüne kazandırdığı bu kavram, işletme içi analiz yapmak için gerekli faaliyetleri anlamlı bir şekilde sınıflandırmaktadır. Buna göre değer zinciri, mal veya hizmetlerin tasarım, üretim, pazarlama, dağıtım ve satış sonrası hizmetler gibi faaliyet, fonksiyon ve iş süreçlerini ayrı ayrı tanımlamak ve bir araya getirmektir.*

*Değer yaratan faaliyetler zinciri (müşteri ihtiyaç ve isteklerini karşılayan ve böylece müşteriye fayda sağlayan), girdilerin satın alınması ile başlar ve mal ve hizmetlerin*

*müşterilere ulaşması ile son bulur. Porter, değer zincirindeki işletme içi faaliyetleri temel faaliyetler ve destekleyici faaliyetler olarak ikiye bölmektedir. Bu faaliyetlerin her biri farklı maliyetlere neden olur ve ürüne değer katar.*

*Temel faaliyetler ürünün üretimi ve satışı ile ilgili fonksiyonları içerir. Tedarik ve işletme içi lojistik, üretim, satış, dağıtım ve işletme dışı lojistik, müşteri hizmetleri temel faaliyetlerdir. Temel faaliyetler de alt fonksiyonlara bölünebilir. Örneğin, pazarlama faaliyetleri reklam ve tanıtım, satış, tutundurma gibi alt değer faktörleri olarak zinciri oluşturmaktadır. Destek faaliyetleri ise temel faaliyetlere girdi sağlayan ve onların daha etkili ve verimli*

*olmasını sağlayan bilgi ve hizmetleri sunar. İnsan kaynakları yönetimi, ar-ge, planlama, yönetim bilgi sistemi ve hukuki danışmanlık bu grupta yer alır.*

Page | 24

*Bir işletme bu temel ve destek faaliyetlerde rakiplere göre daha az maliyetlere sahipse ve değer zinciri faaliyetleri ile ürününü farklılaştırmışsa karlılığı ve rekabet avantajı artacaktır. Bu yönüyle değer zinciri kaynak ve temel yeteneklerle yani kaynak temelli teori ile ilişkilidir. Eğer işletme değer zincirinde maliyetleri yüksek ve farklılaşması düşük olursa müşteri kaybeder ve rekabet avantajı azalır.*

*OKUMA parçası*

<http://sablon.sdu.edu.tr/fakulteler/iibf/dergi/files/2011-2-3.pdf>