

İşletmelerde Stratejik Yönetim

İşletmenin genelde günlük ve olağan işlerinin yönetimi ile değil,

İşletmenin “*uzun dönemde yaşamını sürdürebilmesini* mümkün kılacak ve

ona *rekabet üstünlüğü ve ortalama kar üzerinde getiri sağlayabilecek*” işlerin yönetimi ile ilgilidir

Yönetim, bir işletmenin veya örgütün kaynaklarını planlayarak, organize ederek, yürüterek ve kontrol ederek, etkili ve verimli bir şekilde kullanması ve amaçlarını gerçekleştirmesi süreci

Bir Süreç olarak Yönetim, işletmenin (örgütün), elindeki kaynaklarını planlayarak, organize ederek, yürüterek ve kontrol ederek, diğer insanlar aracı ile, etkili ve verimli bir şekilde kullanması ve amaçlarını gerçekleştirmesi süreci

Yönetimin İşlevleri

- ⦿ **Planlama:** İşletmenin amaçlarının ve bu amaçlara erişebilmek için gerekli yol ve araçların belirlenmesi,
- ⦿ **Organize etme:** Amaçlar, planlar ve araçlar belirlendikten sonra bunları gerçekleştirecek yapının tasarlanması, kurulması ve organizasyonu,
- ⦿ **Yürütme:** İşletmenin amaçlara uygun olarak harekete geçirilmesi,
- ⦿ **Kontrol:** İşlerin amaçlara, konulan yöntem, prosedür ve standartlara uygun olarak yapılıp yapılmadığının belirlenmesi ve gerektiğinde düzeltmeler yaparak işlerin amaç ve planlara uygun olarak yürütülmesinin sağlanması.

Yöneticiler

Yönetici, yapılmasından sorumlu tutulduğu işlerde işletmeyi etkili ve verimli bir şekilde amaçlarına ulaştırmakla görevli olan kişidir.

- **Üst Düzey Yöneticiler** : Ana iş gruplarına veya üst düzey işlere atanmış yöneticiler,
- **Orta Düzey Yöneticiler** : Orta düzeydeki işleri, üst yönetime karşı sorumlu olarak yönetmekle görevli olan yöneticiler,
- **Alt Düzey Yöneticiler** : Alt düzeylerdeki işlevsel (operasyonel) işlerle görevli olan ve orta düzey yöneticilere sorumlu olarak çalışan yöneticiler

Stratejik Yönetimin Unsurları

- “Uzun Dönem” deki faaliyetlere ve “Nihai Sonuçlara” yoğunlaşan bir işletme yönetimi süreci,
- “Yaşamını sürdürebilmek için” kendisini tehdit eden çevre unsurlarını inceleyerek uygun önlemler alınması,
- Bilgi toplama, analiz etme, karar verme ve uygulamayı kapsayan “analitik bir süreç”dir.
- Etkili ve verimli olmayı amaçlar.
- Hedeflenen sonuçlara varmak için “yönetimin dört işlevini (planlama, organize etme, yürütme, kontrol)” kullanır.

Stratejik Yönetim ile ilgili Terim ve Kavramlar

Planlama, Amaçlar ve Plan ;

- Planlama : işletmenin amaçlarının ve bu amaçlara erişebilmek için gerekli yol ve araçların belirlenmesi,
- Amaçlar : “belirlediğimiz ve varmak istediğimiz sonuçlar”
- Plan : “planlama süreci içinde amaçlara varmak için belirlenmiş kararlar topluluğu”

Stratejik Yönetim ile ilgili Terim ve Kavramlar

Strateji ;

- Strateji : Rakiplerin faaliyetlerini de inceleyerek, amaçlara varmak için belirlenmiş, nihai sonuca odaklı, uzun dönemli, dinamik kararlar topluluğudur..

Tatkik ve Politika ;

- Taktik : Stratejilerin uygulanması süresinde karşılaşılan rekabete ve değişen şartlara uygun olarak yapılan dinamik, genellikle nihai sonuca odaklı olmayan ve daha kısa dönemleri kapsayan, olası rakip davranışlarını dikkate alan faaliyetler ve kararlardır.
- Politika : Örgütlerde arzulanan amaçlara ulaşılabilmesi için belirlenen stratejilerin uygulanması sürecinde, çalışanların vermesi gerekli olan kararlara ve yapılması gerekli faaliyetlere yol gösteren düşünce tarzıdır.

Stratejik Yönetimin Evreleri

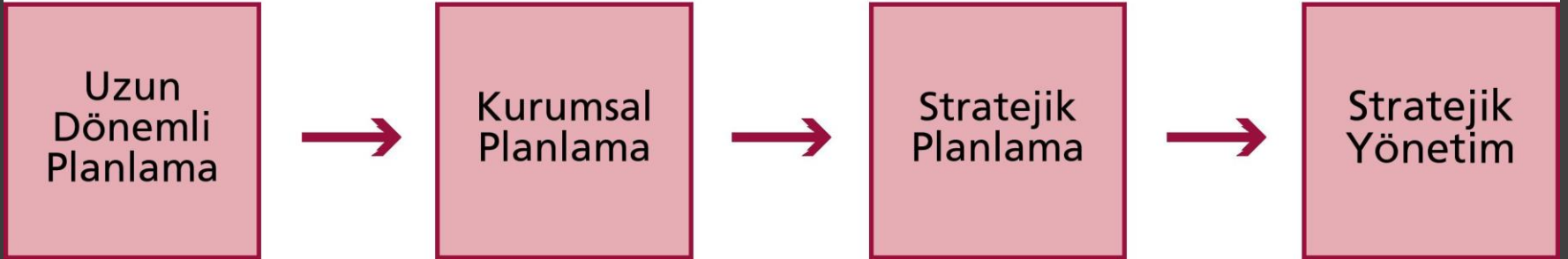
◉ **Stratejik Planlama Evresi**

Stratejik planlama, daha çok dışa dönük olarak yapılan bir planlamaydı ve arzulanan amaçlara varabilmek için dış çevrenin her unsuru, stratejik yaklaşımla incelenerek gelecek şekillendirilmeye çalışılıyordu.

Stratejik planlama, yönetimin dört ana işlevinden planlamaya stratejik bir boyut katmış ve geleceği şekillendirmeye çalışmış ama yönetimin diğer işlevlerini gözardı etmiştir.

Şekil 1-8

Stratejik Yönetim Evreleri

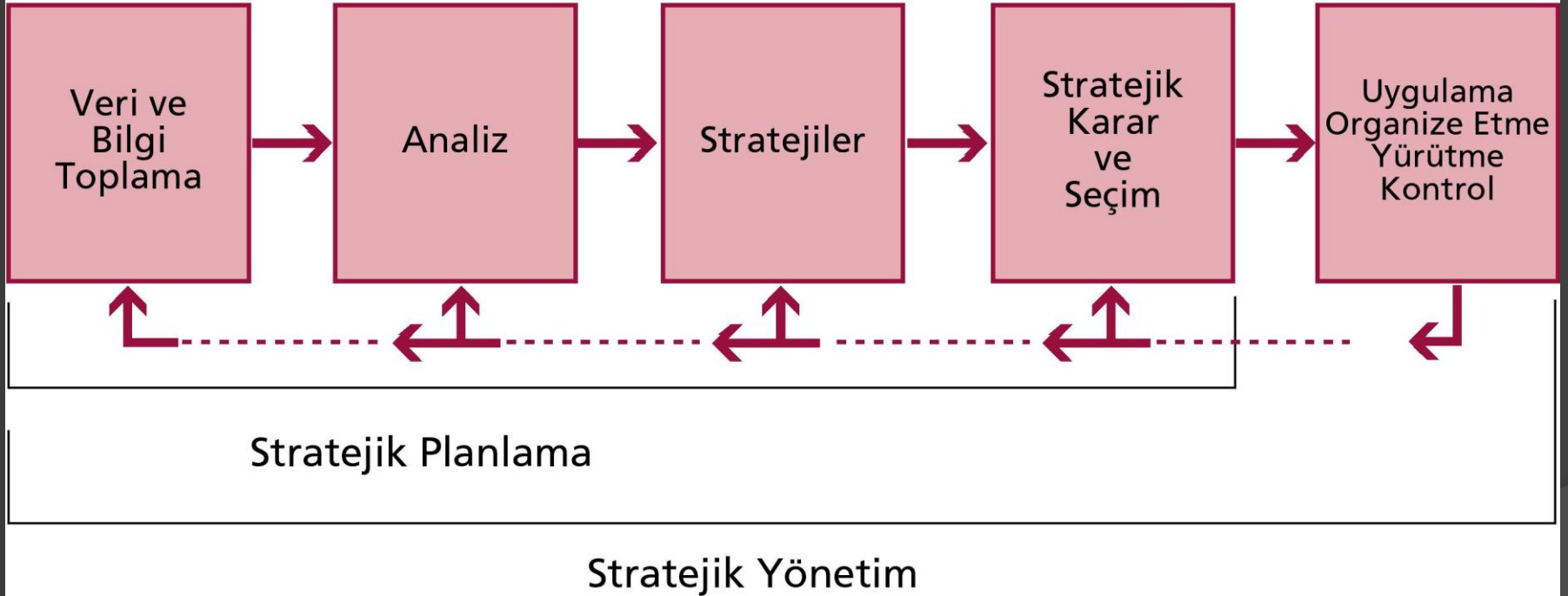


Stratejik Yönetimin Evreleri

© Stratejik Yönetime Geçiş

Stratejik yönetim, işletmenin çevresi ile ilişkisinin ötesinde, geleceği yaratmak için işletmenin unsurlarını, işlevlerini ve yönetim sürecinin evrelerini (planlama, organizasyon, yürütme, kontrol, v.b.) bütüncül bir yaklaşımla, uzun dönemde ele alarak yeni bir anlam taşımaktadır.

Şekil 1-9
Stratejik Yönetim Evreleri



Stratejik Yönetimin Evreleri

○ Stratejik Yönetimde Davranışsal Boyut

Stratejik yönetimde başarının sadece analitik “sert” yaklaşımlar ve rasyonel analizlerle başarılamayacağını; yöneticilerin yaratıcı beyinlerinin, düşünce tarzlarının ve farklı vizyonlarının da stratejik başarıda önemli rol oynadığını ileri süren görüşler.

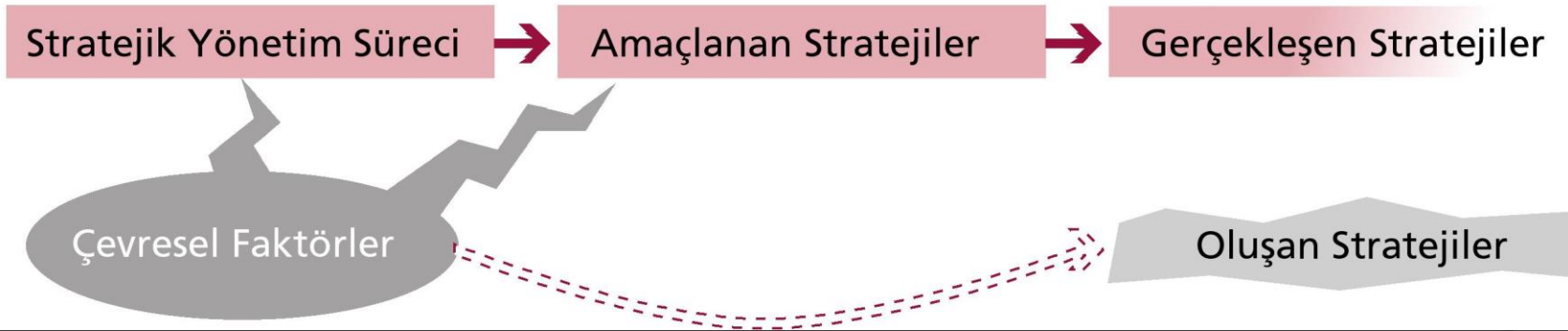
Bu düşüncenin stratejik yönetimle ilgili önceki düşüncelerden farkı, analitik “sert” yaklaşıma davranışsal bir boyut katmasıdır.

Stratejik Yönetimin Evreleri

◉ Stratejik Yönetim ile ilgili farklı görüşler

- **Amaçlanan (intended) Stratejiler** ; tepe yöneticilerinin rasyonel düşünce sistemi içinde analitik yaklaşımla hazırladıkları ve olmasını arzu ettikleri stratejilerdir.
- **Gerçekleşen (realized) Stratejiler** ; amaçlanan stratejilerin pratikte uygulanabilen bölümüdür.
- **Oluşan (emergent) Stratejiler** ise ; yöneticilerin düşündükleriyle ilgisi olmayan, faaliyet süreci sırasında kendiliğinden oluşan stratejilerdir.

Şekil 1-10 Stratejiler



Stratejik Yönetimin Evreleri

◉ **Stratejik Yönetim ve Durumsallık Yaklaşımı**

Yönetim biliminde durumsallık yaklaşımı, her işletmenin ve yönetim olayının, farklı çevresel faktörler ve konumlarından dolayı birbirinden farklı olduğunu varsayar ve her işletme ve yönetim sorunu için “sadece bir doğru çözüm” olduğu ilkesini reddeder.

İşletmenin içinde bulunduğu çevre koşullarının karmaşıklığı ve bu koşulların değişim hızına bağlı olarak oluşan belirsizliğin, strateji süreç ve seçimlerini etkilediğini savunur.

- **Ansoff : Çevre Değişim Düzeyleri Yaklaşımı**

Ansoff Yaklaşımı, farklı işletmelerin faaliyette bulunduğu değişik çevre koşullarına uygun yönetim ve stratejilerin belirlenmesi amaçlamıştır.

- **Mintzberg : Algılanan Çevredeki Belirsizlik Düzeyi ve Stratejik Modeller**

Mintzberg, işletmenin içinde bulunduğu çevrenin değişik karmaşıklık derecesinde bulunabileceğini ve stratejilerin bu koşullara uygun yaklaşımlarla hazırlanmasının uygun olacağını ileri sürmektedir. Mintzberg, karşılaşılan çevresel koşullara uygun strateji süreçlerinin geliştirilmesini önermektedir.

- **D'Aveni : Yüksek Belirsizlik ve Aşırı Rekabet Durumlarında Stratejik Manevralar Modeli**

D'Aveni, aşırı rekabet ortamında faaliyette bulunan işletmelerin uzun dönemde rekabet üstünlüklerini devamlı olarak sürdüremeyeceklerini ileri sürmekte ve bu nedenle stratejistlerin sıçramalarla sürdürülebilir üstünlükler devam ettirmesini öngörmektedir.

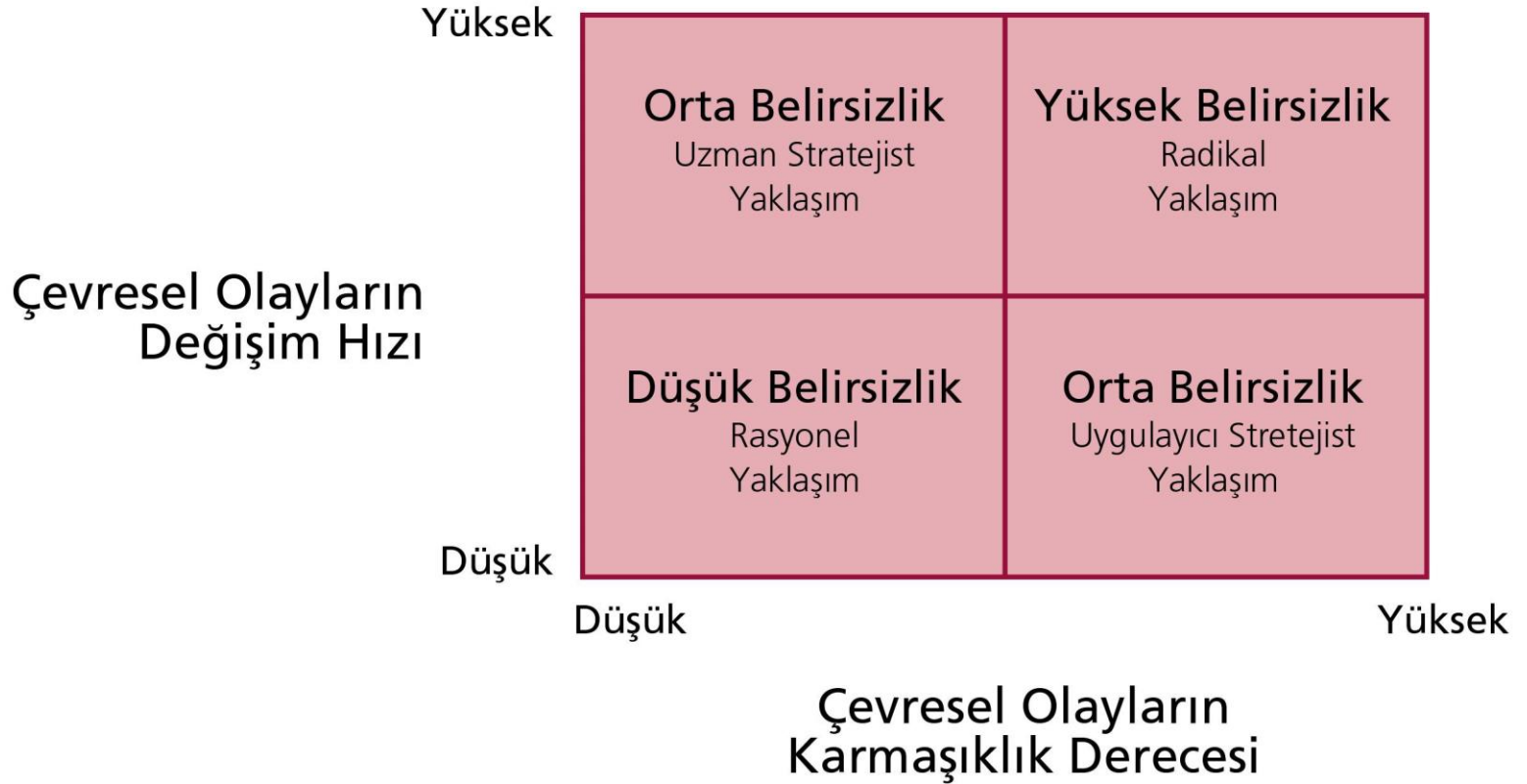
Şekil 1-11

Ansoff; Çevre Değişim Seviyeleri Yaklaşımı

	<u>Çevre</u>	<u>Stratejik Davranış</u>
1.Düzyey	Tekrarlayan	Kuralcı
2.Düzyey	Tekrarlamayan	Deneyimci
3.Düzyey	Farkedilen değişim	Uzantıcı
4.Düzyey	Devamlı değişim	İleri tahminci
5.Düzyey	Karmaşık	Yaratıcı

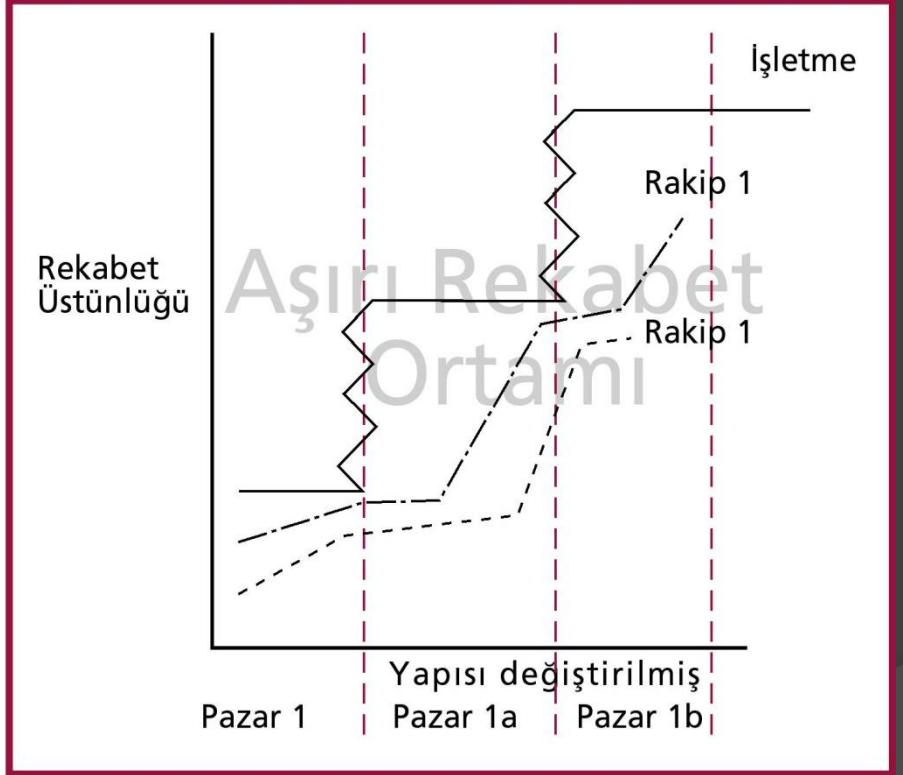
Şekil 1-12

Mintzberg; Algılanan Çevre Belirsizlik Seviyesi ve Stratejik Modeller



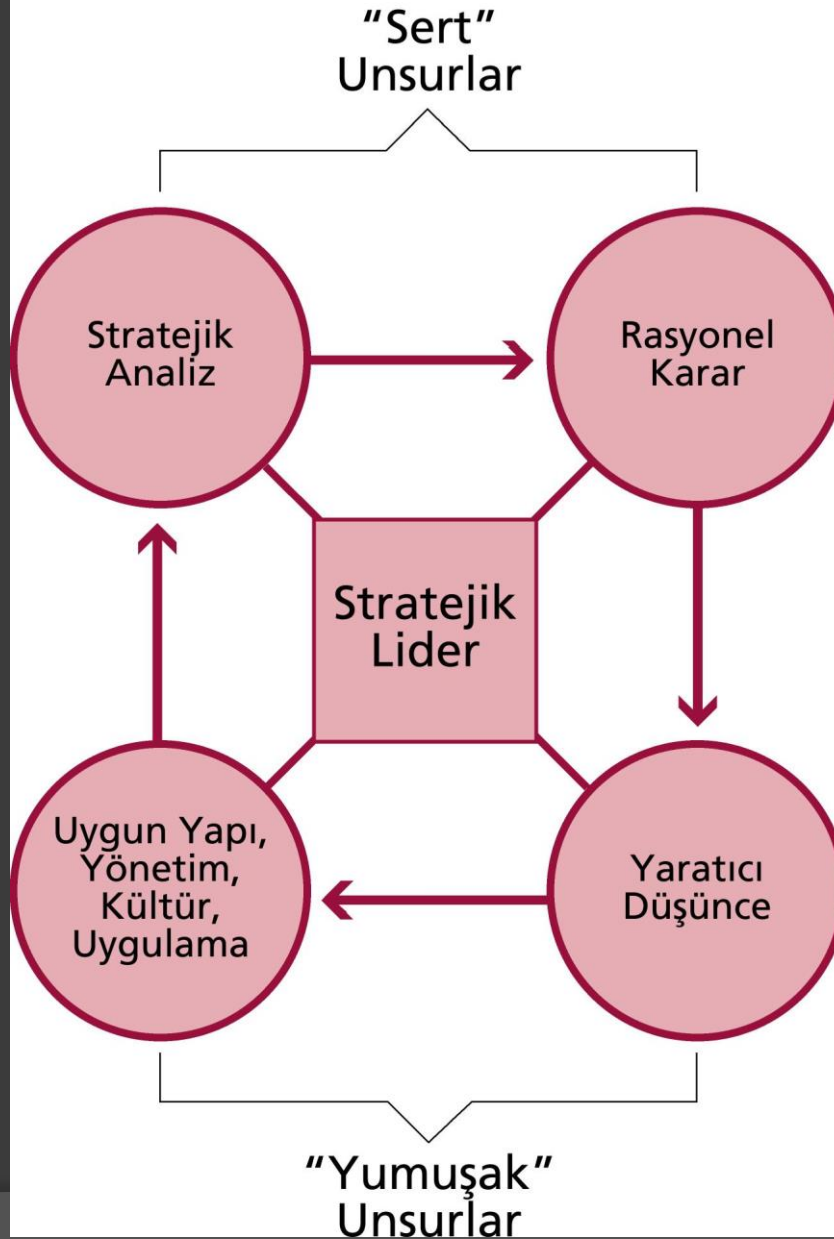
Şekil 1-13

D'Aveni; Aşırı Rekabet Ortamında Stratejik Manevralar Modeli



Şekil 1-14

Stratejik Başarı Faktörleri



Strateji kavramı

- **Stratejik yönetim, sağlık kurumunun çevresiyle tam bir uyum içinde olmasını sağlayan sürekli, yinelenen bir süreçtir.**

Stratejik yönetim süreci

Dış çevrenin
analizi

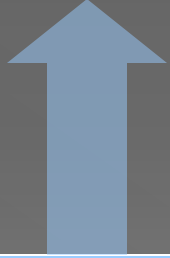
İç çevrenin
analizi

Yönelim
belirleme

Stratejik
denetim

Stratejilerin
uygulanması

Strateji
belirleme



Dış çevrenin analizi

- Tıbbi teknoloji
- Devletin sağlık politikası
- Sağlık ekonomisi
- Rekabet ve rakip kurumlar
- Toplumsal ve demografik değişimler
- Epidemiyolojik değişimler

Tartışma

- Genel sağlık sigortasına geçiş, kamu ve özel hastaneleri nasıl etkilemiştir ?

Çevresel analiz teknikleri

- Eğilim analizi
- Kritik başarı faktörleri analizi
- Rekabet analizi
- Tehditlere açıklık analizi
- Stratejik topluluklar analizi
- Uzmanlardan yararlanma

Eğilim analizi

- Dış çevrede ortaya çıkan gelişmelerin zaman içindeki değişimini incelemek için kullanılan bir tekniktir.

Kritik başarı faktörleri analizi

- Kritik başarı faktörü, sağlık kurumunun performansını önemli ölçüde etkileyen faktörlerdir. Kalite, pazar payı, verimlilik, büyüme başlıca kritik başarı faktörleridir.

- Son 10 yılda özel hastane sayısındaki gelişimi inceleyip, tartışınız.

Tehditlere açıklık analizi

- Her sağlık kurumunun işleyişini biçimlendiren, faaliyetlerine yön veren özgün nitelikleri, kaynakları, değerleri bulunmaktadır. Bunlar o kurumun dayanaklarıdır. Müşteri beklentileri, toplum tarafından benimsenme, kalite, kurum felsefesi, maliyetler, teknik donanım bir sağlık kurumunun başlıca dayanaklarıdır.

Tehditlere açıklık matrisi

Tehlikeli durumun k urumu
etkileme olasılığı



Tehlikeli durumun ortaya çıkma olasılığı

Stratejik topluluklar analizi

- Stratejik topluluk, kurumun işleyişini doğrudan veya dolaylı biçimde etkileyebilecek kişi, grup ve kurumlardır.
- Özel bir hastane için stratejik topluluklar nelerdir? Bunların potansiyel tehdit ve destek düzeyi nedir ?

Stratejik topluluklar



Uzmanlardan yararlanma

- Konu ile ilgili uzmanların görüşleri alınarak, dış çevre koşullarının ne olacağı konusunda bilgi edinilebilir.

İç çevrenin analizi

- Yönetim
- İnsan kaynakları
- Finans
- Pazarlama
- Klinik sistemler
- Kurumsal yapı
- Kurumsal kültür
- Fiziksel olanaklar
- Bilgi sistemleri
- Önderlik

Kurumsal yönelim

- Misyon
- Vizyon
- Hedef ve amaçlar

İlişkiler

hierarchy

VİZYON - MİSYON

Temel oluşturur

başarılır

HEDEF

Temel oluşturur

başarılır

AMAÇLAR

genellik

Zaman kesiti

örnek

VİZYON-MİSYON

10 yıl içinde, Ankara'nın pazar payı en yüksek hastanesi biz olacağız.

HEDEF

5 yıl içinde, hastanede poliklinik sayısını % 70 artıracacağız.

AMAÇ

1 yıl içinde, 3 yeni dalda hizmet vermeye başlayacağız.

Misyon

- Misyon, bir sağlık kurumunun var oluş nedenidir.
- Kurumun misyonu, misyon bildirgesinde ifade edilir.

Misyon bildirgesinin içeriği

- Pazar
- Kurum hakkında bilgi
- Ürün ve hizmetler
- Teknoloji
- Stratejik amaçlar
- Değerler
- Maliyetler ve kurumsal büyüklük

misyon

● Hayallerimiz....

● Geleceğimizin tanımlanması...

● Bilinenden bilinmeyene
yolculuk...



Misyon bildirgesi hazırlamak

- Geleceğe dönük umutlar
- Meydan okuma ve mükemmellik
- Etkileyici ve duygusal
- Güçlendirme
- Geleceği hazırlama
- Anımsanabilirlik ve yön verme

Uygulama

- İlçe ve il merkezinde kurulu, devlet ve özel hastaneler için örnek misyon bildirgesi hazırlayınız.

Hedef ve amaçlar

- ◉ Hedef (goal) misyonun gerçekleştirilmesi için ulaşılması istenen sonuçtur.
- ◉ Amaç (objective), hedefe ulaşmak için başarılması gerekli durumlar.

Stratejik Yönetim Süreci'nin Evreleri

- **Stratejistlerin seçimi ve görevlendirilmesi evresi**
- **Stratejik analiz evresi** : İşletme dışı çevrenin (makro çevre ve sektör) analizi ve işletme içi çevrenin analizi
- **Stratejik yönlendirme evresi** : Misyon, Vizyon ve Amaçlar
- **Strateji oluşturma evresi** : Genel ve Alt Stratejiler; Kurumsal, Rekabet ve İşlevsel stratejiler
- **Stratejik uygulama evresi** : Organizasyon yapısı, bilgi sistemleri, liderlik anlayışı, kurum kültürü ve yönetim tarzları
- **Stratejik kontrol evresi** : Stratejilerin uygulanması sonucu elde edilen performansın kontrolü ve stratejik amaçlarla uygunluğu

Stratejistlerin Seçimi ve Görevlendirilmesi Evresi

Stratejistler,

işletmelerde stratejik yönetim süreci ile ilgili çalışmalarını başlatan ve bu sürecin her safhasında yer alan; stratejik faaliyetlerden sorumlu görevlilerdir.

Stratejistler iki anlamda sınıflanır :

- Yönetici Pozisyonundaki Stratejistler
- Profesyonel Uzman Stratejistler

Stratejik Yönetim Çalışmalarındaki Hareket Noktalarıyla ilgili Yaklaşımlar

○ Fırsat Yaklaşımı

Fırsat yaklaşımı, işletmelerin ortalamanın üzerinde getiri sağlayacak cazip bir sektör bulması ve burada kurumsal/rekabetçi stratejileri kullanarak amacına ulaşmasını önermektedir.

○ Kaynak Yaklaşımı

Kaynak yaklaşımı ise, dikkati işletmelerin kendi iç çevrelerinin analizi sonucu ortaya çıkacak olan varlık ve yeteneklere çekmektedir.

Şekil 2-8

Fırsat ve Kaynak Yaklaşımları

Fırsat Yaklaşımı

Dış Çevre Analizi



Cazip Sektör / Pazarın Bulunması



Rekabet Analizi ve Stratejilerin Seçimi



Varlık ve Yeteneklerin Geliştirilmesi



Rekabet Üstünlüğü



Ortalamanın Üzerinde Getiri

Kaynak Yaklaşımı

Varlık ve Yeteneklerin (İşletme İç Çevresi) Analizi



Öz Yeteneklerin Geliştirilmesi



Öz Yeteneklerin
Rekabet Üstünlüğü Sağlayabileceği
Sektör / Pazar İçin Dış Çevre Analizi



Rekabet Analizi ve Stratejilerin Seçimi



Rekabet Üstünlüğü



Ortalamanın Üzerinde Getiri

İşletmelerde Kontrol İşlevi

Planlama, organize etme ve yürütme işlevlerinin; işletmenin amaçlarını gerçekleştirip gerçekleştirmediği veya sonuçlara henüz erişilmemiş ise, yapılanların işletmeyi doğru amaçlara erdştirip erdştiremeyeceği kontrol işlevi sonucunda ortaya çıkar.

İşletmelerde Kontrol Teknikleri

- ***Geriye yönelik (feedback) kontrol***, iş yaşamında en yaygın ve en çok uygulanan kontrol biçimidir. Bu durumda, yapılan işler ve faaliyetler tamamlandıktan sonra kontrol yapılmaktadır.
- ***İleriye yönelik (feedforward) kontrol tekniğinde***, işlerin ve faaliyetlerin gerçekleşmesinden önce, kullanılacak *girdilerin* kontrol edilerek, faaliyet sırasında oluşabilecek hataların ve yanlış uygulamaların en alt düzeye indirilmesi amaçlanmaktadır.
- ***Eş zamanlı (concurrent) kontrol tekniğinde ise***, daha çok, sürekli yapılan ve sonuçları zaman alan işlerde; ardışık (birbirini izleme) ve karşılıklı bağımlılık ilişkisi bulunan faaliyetler sürerken, faaliyetlerin her evresinde, belirli noktalarda kontrol yapılmaktadır.

Stratejik Kontrol

Stratejik Yönetim, “nihai sonuca” yönelik olup amaç, *işletmenin yaşamını sürdürmesi ve rekabet üstünlüğü* elde etmesidir.

Stratejik Kontrol,
kontrol sürecinin faaliyetlerle eşzamanlı ve amaca uygun olarak yürütülmesidir.

Stratejik Kontrol

Etkili Stratejilerin Değerlemesi

- ◉ **Uygunluk** : İşletmenin seçtiği ve uyguladığı stratejilerin çevresel gereksinimler, işletmenin kaynakları ve önemsedici değerlerinin yanı sıra, mevcut görev tanımı ile de tutarlı olması gerekir.
- ◉ **Yapılabilirlik** : Stratejilerin uygunluklarının yanında, yapılabilir ve gerçekleştirilebilir olmaları da önemlidir.
- ◉ **Arzulanabilirlik (veya Benimsenme)** : Stratejilerin arzu edilen sinerjiyi yaratabilmesi, beklenen getirileri sağlaması, paydaşların tercihlerini yerine getirmesi ve kabul edilebilecek bir risk derecesini taşıması da önemlidir.

Şekil 14-4

Etkili Stratejilerin Değerlenmesinde Önemli Faktörler

Etkili Stratejilerin Değerlenmesinde Önemli Faktörler

Uygunluk / Tutarlılık

Yapılabilirlik / Gerçekleşebilirlik

Benimseme / Arzulanabilirlik

Stratejik Değerleme ve Kontrol Teknikleri

- Amaçların Sağlanması,
- İşlevsel Analiz,
- Esnek Bütçe Uygulamaları,
- PIMS Analizi,
- Dengeli Değerlendirme Çizelgesi (Balanced Scorecard),
- Açık Analizi,
- Sorumluluk Merkezleri Aracılığı ile Kontrol,
- Kilit Başarı Faktörlerinin Belirlenmesi ve Kontrolü,
- Stratejik Sıçrama Faktörlerinin Belirlenmesi ve Kontrolü,

Stratejik Değerleme ve Kontrol Teknikleri

- **Amaçların Sağlanması,**

Belirli aralıklarla yapılan değerlemelerde daha önceden belirlenmiş amaçların gerçekleşip gerçekleştirilemediği belirlenir.