

AZERBAYCAN CUMHURİYETİ EĞİTİM BAKANLIĞI
AZERBAYCAN DEVLET İKTİSAT ÜNİVERSİTESİ
TÜRK DÜNYASI İŞLETME FAKÜLTESİ

LİSANS BİTİRME TEZİ

İŞLETMELERDE STRATEJİK YÖNETİMİN ORGANİZASYON
YAPISI ÜZERİNDE ETKİSİ

Hazırlayan
Oruc CEFERLİ
1317.01020

BAKÜ-2017

AZERBAYCAN CUMHURİYETİ EĞİTİM BAKANLIĞI
AZERBAYCAN DEVLET İKTİSAT ÜNİVERSİTESİ
TÜRK DÜNYASI İŞLETME FAKÜLTESİ

LİSANS BİTİRME TEZİ

İŞLETMELERDE STRATEJİK YÖNETİMİN ORGANİZASYON
YAPISI ÜZERİNDE ETKİSİ

Hazırlayan
Oruc CEFERLİ
1317.01020

Danışman
Doç. Fariz Ahmadov

BAKÜ-2017

ÖZET

Stratejik yönetim, işletmelerin çevrelerindeki fırsatları ve tehditleri, sahip olduğu kaynakların güçlü ve zayıf yanlarını görmelerini sağlayarak, gelecek ile ilgili faaliyetlerini planlamasına, uygulamasına ve kontrol etmesine imkan veren bir yönetim sürecidir.

Bu çalışma, stratejik yönetim sürecini tüm aşamaları ile ele almayı amaçlamıştır. Stratejik yönetim sürecinin işletmelerde nasıl uygulanabileceği, bunun için takip edilebilecek yöntem ve aşamaların neler olabileceği araştırılan dünya şirketleri baz alınarak yapılmıştır.

Tezin ilk bölümünde strateji ve stratejik yönetim kavramları açıklanmıştır. İkinci bölümde organizasyon ve organizasyon yapılarının kavramsal çerçevesi ve bir süreç olarak stratejik yönetimin organizasyon yapılarına yapacağı etkiler araştırılmıştır.

Çalışmanın son bölümünde dünyadaki farklı işletmelerin organizasyon şekilleri ve stratejik yönetimleri araştırılmış ve karşılaştırılmalı analiz yapılarak sonuç kısmına ulaşılmıştır.

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	i
İÇİNDEKİLER	ii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

STRATEJİK YÖNETİM

1.1. STRATEJİK YÖNETİM.....	2
1.1.1. Stratejik Yönetimle İlgili Temel Kavramlar	3
1.1.1.1. Strateji	3
1.1.1.2. Planlama, Plan ve Program.....	4
1.1.1.3. Politika ve Taktik.....	5
1.1.1.4. Yöntem ve Kural.....	5
1.1.1.5. Stratejik Planlama	6
1.2. STRATEJİK YÖNETİM SÜRECİ.....	6
1.2.1. Stratejistlerin Seçimi	6
1.2.2. Stratejik Analiz.....	8
1.2.3. Strateji Oluşturma	15
1.2.4. Stratejik Yönlendirme	20
1.2.5. Stratejik Uygulama.....	23
1.2.6. Stratejik Kontrol.....	24

İKİNCİ BÖLÜM

ORGANİZASYON KAVRAMI VE ORGANİZASYON

2.1. ORGANİZASYON KAVRAMI	27
2.2. FONKSİYONLARINA GÖRE ORGANİZASYONLAR	29
2.2.1. Formel Organizasyonlar.....	30
2.2.2. İnfomal Organizasyon.....	30
2.3. ORGANİZASYON TİPLERİ	30
2.3.1. Birinci Tip	31
2.3.2. İkinci Tip	31
2.3.3. Üçüncü Tip.....	31
2.3.4. Dördüncü Tip	31
2.4. ORGANİZASYON GÖRÜŞLERİ.....	32
2.4.1. Klasik Organizasyon Teorisi.....	36
2.4.2. Neo-Klasik Organizasyon Teorisi.....	37
2.4.3. Modern Organizasyon Teorisi	39

2.4.3.1. Sistem Yaklaşımı'nın Doğuşu	39
2.4.3.2. Durumsallık Yaklaşımı	41
2.5. ORGANİZASYONUN AMACI	43
2.6. ORGANİZASYON YAPISININ TEMEL İLKELERİ.....	50

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ABD, AVRUPA, ASYA VE AZERBAJCAN İŞLETMELERİNİN STRATEJİK YÖNETİMİ VE ORGANİZASYON YAPILARI

3.1. ABD İŞLETMELERİNİN STRATEJİK YÖNETİMİ VE ORGANİZASYON YAPILARI	53
3.2. AVRUPA İŞLETMELERİNİN STRATEJİK YÖNETİMİ VE ORGANİZASYON YAPILARI	57
3.3. ASYA ŞİRKETLERİNİN STRATEJİK YÖNETİMİ VE ORGANİZASYON YAPILARI	60
3.4. AZERBAJCAN ŞİRKETLERİNİN STRATEJİK YÖNETİMİ VE ORGANİZASYON YAPILARI.....	68
SONUÇ	72
KAYNAKÇA	73

GİRİŞ

Stratejik yönetim; örgütlerin uzun dönemde hedeflerine ulaşmada iç ve dış analizleri ile yapacağı planlardan en iyi şekilde sonuç alınabilmesi için araştırma, inceleme, uygulama, değerlendirme, denetim ve eşgüdüm basamaklarını sistemli bir şekilde hazırlama ve uygulama sürecidir.

Bu süreç kamu ve özel kurumlarının vizyon sahibi olmaları ve bu vizyon ile misyonun belirlenerek stratejilerin uygulamaya konmasıyla mümkündür. Stratejisi olmayan bir şirket, yönü olmayan kurumdur. Çünkü günlük çalışmalarla, uygun ve doğru bir sonuçlara ulaşılamaz. Stratejik yönetim amaca ulaşmada bir araçtır. Amaç etkin ve etkili yönetime ulaşmaktır. Başarılı bir stratejik planlama ve stratejik yönetim uygulaması; stratejilerin oluşturulması ve bu stratejilerin uygulanması ile realize edilir.

Bu çalışmanın birinci bölümünde stratejik yönetim ve onunla ilgili kavram ve unsurları detaylı bir şekilde incelenmiş ve stratejik yönetim süreci değerlendirilmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde; Organizasyonlar ve bu organizasyonların yapıları, organizasyon tipleri ve yaklaşımları araştırılmıştır. Bu organizasyon yapılarının örgütlerde nasıl uygulanması gerektiği ve temel organizasyon ilkeleri açıklanmıştır.

Çalışmanın son bölümü olan üçüncü bölümde ise; Dünyada ve Azerbaycanda yer alan büyük işletmelerin stratejik yönetim şekilleri ve stratejileri araştırılarak, stratejik yönetimin organizasyonlar üzerindeki genel etkisi göz önüne alınmıştır. ABD , Asya , Avrupa işletmeleri içerisinde önde gelen şirketler bazında ele alınmış , Azerbaycandan ise SOCAR şirketi ele alınmıştır. Bu şirketlerin faaliyetlerinde öncelik verdikleri politika ve stratejiler, yaptıkları uzun dönem ve kısa dönem stratejik yönetim planları içerisinde açıklanmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

STRATEJİK YÖNETİM

1.1. STRATEJİK YÖNETİM

Stratejik yönetim içinde bulundurduğu “yönetim” kelimesi nedeniyle, işletme yönetiminin daha belirgin bir açılımını ifade eder ve yönetim ile ilgili hususların hepsini ihtiva eder. Yönetim, işletmenin üretim kaynaklarını (doğal kaynaklar, insan kaynakları, sermaye, hammadde vs.) planlayarak, organize ederek, yürüterek ve kontrol ederek, etkili ve verimli bir şekilde kullanması ve amaçlarını gerçekleştirme süreci olarak tanımlanmaktadır. Stratejik yönetim ise tanım olarak işletmenin uzun dönemde yaşamını devam ettirebilmek, ona sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ve dolayısı ile ortalama kar üzerinde getiri sağlayabilmek amacıyla, eldeki üretim kaynaklarının (doğal kaynaklar, insan kaynakları, sermaye, hammadde vs.) etkili ve verimli kullanılmasıdır.

Stratejik yönetime, değişik yazarlarca farklı biçimlerde getirilen tanımlamalar şu şekildedir:

Stratejik yönetim, stratejilerin planlanması için gerekli araştırma, inceleme, değerlendirme ve seçim çabalarını planlama, bu stratejilerin uygulanabilmesi için örgüt içi her türlü yapısal ve motivasyonel tedbirlerin alınarak yürürlüğe konulmasını, daha sonra da stratejilerin uygulanmadan önce ve uygulandıktan sonra amaçlara uygunluğu açısından kontrol edilmesini kapsayan ve işletmenin üst düzey kadrolarının faaliyetlerini ilgilendiren süreçler toplamıdır (Eren,2010: 87).

Stratejik yönetim; organizasyonun amaçlarına ulaşabilmesi için fonksiyon üstü kararların formüle edilmesi, uygulanması ve değerlendirilmesi bilimidir .

Stratejik yönetim, belirgin ve rutin olmayan karmaşık durumlarla ilişkili ve operasyona özgü spesifik uygulamalardan ziyade organizasyonun bütününe yöneliktir (Johnson ve Scholes, 1999: 125).

Stratejik yönetim döneminde iki önemli alt dönem vardır: Birisi 1980-2000 yılları arasında egemen olan “Rekabet Stratejisi” dönemi, diğeri ise 2000’den günümüze egemenliği hala devam eden “Temel Yetkinlikler Stratejisi” dönemi. Rekabet stratejisi dönemi, pazar güçlerini yani endüstri yapısını göz önüne alarak işletmenin faaliyette bulunduğu endüstride pozisyon almasına dayalı stratejik yönetim dönemidir. Temel yetkinlikler stratejisi dönemi ise, işletmede kaynak ve kabiliyetlerin yani yetkinliklerin yaratılması ve çeşitli pazarlara uygulanması esasına dayanan stratejik yönetim dönemidir.

Stratejik yönetim düşüncesine göre, işletmeler uzun dönemde yaşamlarını sürdürebilmek için rekabet üstünlüğü elde etmek zorundadırlar. Rekabet üstünlüğü de ancak değer yaratan stratejiler sayesinde elde edilebilir (Barney, 1991: 90).

Stratejik yönetimin temelde işletmeye üç yararı vardır .Bunlardan birincisi, yöneticiye uzun vadeli düşünme ve görme ufku diğeri bir deyişle vizyon kazandırmasıdır. İkincisi stratejik açıdan önemli olan konu ve faktörlerin neler olduğunu anlama ve onlara odaklanma yararidir. Üçüncüsü çevresel tasarımları devamlı yaptığından dolayı hızlı değişen çevre anlaşılacağından, stratejik uygulamalarda gerekli değişimin zamanında yapılması ve esnek davranılması yararidir.

1.1.1. Stratejik Yönetimle İlgili Temel Kavramlar

1.1.1.1. Strateji

Strateji sözcüğünün kökeni iki kaynağa dayandığı belirtilmektedir. İlki Latince de yol, çizgi veya yatak anlamına gelen

stratum, ikincisi eski Yunanlı General Strategos kelimesi ile ilgilidir. Bu generalin sanatını ve bilgisini belirtmek için kullanılmıştır. Türkçede ise strateji sürme, gönderme, götürme ve gütme anlamlarında kullanılmaktadır (Eren, 2010: 110).

Strateji kavramı işletme ve diğer bilim dallarının literatürlerine askeri literatürden girmiştir. Askeri strateji, bir savaşta orduların girişecekleri hareket ve faaliyetlerin tasarlanması ve yönetilmesi sanatıdır. Düşmanın olası faaliyetleri göz önüne alınarak yapılır ve eğer düşman faaliyeti bulunmuyorsa, stratejilere gerek kalmaz, sadece planlar yapılır ve uygulanır. Askeri strateji de amaç, mevcut kaynakları en etkili ve ekonomik biçimde kullanarak zafere ulaşmaktır (Ülgen ve Mirze, 2010:100). Bu anlamda strateji, zafere ulaşma amacıyla tasarlanan ve yürütülen çarpışma usulüdür (Eren, 2010: 138).

Strateji temelde rekabet güçlerine karşı defansın oluşturulması ya da rekabet güçlerinin en zayıf olduğu noktada endüstride bir pozisyon bulunmasıdır. Strateji, firmanın ekonomik performanslarının yanında çevresel ve sosyal performanslarını sağlamasının bir yolu, firma ile paydaşları arasında bağ kuran ve nihai amacı paydaşlara değer üretmek olan bir kavramdır.

1.1.1.2. Planlama, Plan ve Program

Planlama, örgütlerin kısa, orta ve uzun vadede ulaşmak istedikleri tüm amaçları ortaya koyma ve ortaya konulan bu amaçlara ulaşma yollarının belirlenmesi sürecidir (Genç, 2005:50).

Plan bugünden, gelecekte nereye ulaşılacak istendiğinin, nelerin gerçekleştirilmek istendiğinin kararlaştırılmasıdır (Koçel, 2005:75). Dolayısıyla plan, planlama süreci içinde amaçlara varmak için belirlenmiş kararlar topluluğudur. Plan kavramı genel itibariyle strateji, politika, yöntem ve program gibi kavramları da kapsamına alır. Planlar

doğal olarak elde edilen bilgiler ve varsayımlara dayanılarak yapılır. Plan daha çok, sayısal ve yazılı hale getirilmiş olup işletmenin çevresiyle yakından ilgilidir. Planlar eldeki veri ve bilgilerin azlığı ya da çokluğuna göre belirlilik veya ileri derecede belirsizlik altında yapılabilir. Planda işletme ve içinde bulunduğu çevre arasındaki etkileşimle birlikte olası çevre değişiklikleri incelenir (Ülgen ve Mirze, 2010:140).

1.1.1.3. Politika ve Taktik

Taktik, stratejilerin uygulanması süresinde karşılaşılan rekabete ve değişen şartlara uygun olarak yapılan dinamik ve daha kısa dönemleri kapsayan, genellikle nihai sonuca odaklı olmayan ama olası rakip davranışlarını dikkate alan faaliyetler, kararlar ve manevralardır. Süre ve ölçek olarak daha kısa ve küçüktürler. Usul ve teknik bakımdan stratejiden daha ayrıntılıdır. Taktik, uygulama sırasında saptanabilir ve stratejiye oranla daha özel fikirlerin uygulanmasıdır (Ülgen ve Mirze, 2010:218).

Strateji bir işletmenin amaçlarının ve politik yönelmelerinin toplamını oluşturur. Politika ise saptanmış amaçlara ulaşma yolları olarak belirlenir. Politikalar, işletmenin uymayı arzu ettiği prensipleri belirtirken, strateji, amaçları ve arzu edilen bu prensipleri yerine getirmede kullanılacak araçları sunar .

1.1.1.4. Yöntem ve Kural

Yöntem politikanın ve stratejinin uygulanış şekli ile ilgilidir. Bu üç kavramın ortak yönü sürekli ve uzun süreli seçimlerden olmalarıdır. Stratejik planlama yapılırken birtakım kantitatif ve kalitatif yöntemlerden faydalanılır (Eren, 2010: 155).

Kural ise kısaca davranışlarımıza yön veren ve uyulması gereken ilkelerdir. Diğer bir deyişle kurallar, uygulamada uyulması gerekli olan emredici hükümlerdir (Sucu, 2010: 48)

1.1.1.5. Stratejik Planlama

Bilgi çağına girilmesi ve işletme dünyasındaki rekabetin giderek artması sonucu sadece planlama yetersiz kalmıştır ve stratejik bakış açısıyla ele alınması gerekmiştir. Stratejik planlama, bir organizasyonun değişen pazar fırsatları ile organizasyonun faaliyetleri arasındaki stratejik uyumu sağlamak ve bu uyumun devamlı olarak geliştirilmesi ve desteklenmesi sürecidir. Önceleri stratejik planlama işletmeler için yeterli olurken günümüzde stratejik yönetim sürecinin bir parçası olarak uygulanmaktadır.

1.2. STRATEJİK YÖNETİM SÜRECİ

İşletmelerde stratejik yönetim bir süreç olarak ele alınarak, uygulamaya sokulur. Stratejik yönetim süreci, işletmenin uzun dönemde yaşamının devam ettirilmesine ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamasına yönelik bilgi toplama, analiz, seçim, karar ve uygulama faaliyetlerinin tümü olarak tanımlanmaktadır. Bu süreç için yapılacak tüm çalışmalar devamlılık ister. Devamlı bir süreç olarak düşünülmeyen stratejik yönetim uygulamalarının başarıyla sonuçlanması mümkün değildir (Ülgen ve Mirze, 2010: 236).

1.2.1. Stratejistlerin Seçimi

Stratejik yönetimin organizasyonlarda başarıyla uygulanabilmesi için en başta lider ve üst yönetimin stratejik düşünmenin ve stratejik planlamanın önemine ve yararına inanması gereklidir. Lider ve üst

yönetimin inancı ve desteği olmaksızın organizasyonda stratejik yönetimi uygulamaya kalkışmak çoğunlukla bir sonuç vermemektedir. Stratejik yönetim, her şeyden önce üst yönetimin bir işlevidir (Aktan, 2009:63).

Stratejistler, işletmelerde stratejik yönetim süreci ile ilgili çalışmaları başlatan ve bu sürecin her safhasında, stratejik faaliyetlerden sorumlu görevlilerdir. İşletmelerin her düzeyinde stratejiler belirlenir ve yöneticilerin yanında işletme içinden veya dışından görevlendirilen kişiler de stratejistler olarak adlandırılabilir. Bu sebeple stratejistler iki gruba ayrılabilir (Ülgen ve Mirze, 2010: 277):

a) Yönetici stratejistler

İşletmelerde her iş biriminde alternatif stratejilerin oluşturulması, stratejinin seçilmesi ve uygulanmasından o birimdeki yöneticiler sorumludur. Bu yöneticiler stratejilerin oluşturulduğu düzeylere göre sınıflandırılabilirler (Ülgen ve Mirze, 2010:300)

İşletmelerde üst yönetim düzeyindeki yönetici stratejistler, iş sahipleri, yönetim kurulları ve üst yöneticilerden oluşmaktadır. Küçük işletmelerde yönetimi üstlenen ve gelecekle ilgili stratejik kararları veren o işi kuran ya da sonradan devralan girişimciler yani iş sahipleridir. İşletmeler büyüdükçe, sermayesi çok ortaklı bir yapıya dönüştükçe işletmeyi pay sahiplerinin seçtiği yönetim kurulları yönetir. Bu yönetim kurulları pay sahiplerinin kendi aralarından seçtiği temsilcilerden oluşur ve işletmeyi yasal olarak yönetmekle sorumlu olduklarından işletmenin stratejik yönetimi ile ilgili çalışmaları yapmak zorundadırlar. Çoğunlukla iş sahipleri ya da yönetim kurulları, işletme içinden ya da dışından birilerini üst yönetici olarak seçip atarlar. Genel müdür ya da CEO (Chief Executive Officer) olarak rastlanan bu yöneticiler işletmenin kısa ve uzun dönemde yönetiminden sorumlu oldukları için işletmenin stratejik yönetiminden de sorumludurlar. İşletmelerde orta yönetim

düzeyindeki yönetici stratejistler, işletmelerin pazarlama, üretim, muhasebe gibi değişik bölümlerindeki yöneticilerdir. Her bölümün-üst yönetimle uyumlu olarak-kendine ait bir görevi, stratejisi ve varmak istediği amaçları vardır. Bölüm yöneticileri fonksiyonel stratejilerini hazırlamakla görevli ve sorumludur. İşletmelerde alt yönetim düzeyindeki yönetici stratejistler ise her bir bölümdeki alt grup işlere ilişkin -bağlı bulunduğu bölümün amaç ve stratejileriyle uyumlu olan- stratejilerin oluşturulması ve yürütülmesiyle görevlidir.

b) Profesyonel uzman stratejistler

Stratejik yönetim, bilgilerin toplanması, bu bilgilerin gerekli olanlarının ayıklanarak değerlendirilmesi, dış ve iç çevre analizlerin yapılması, stratejik alternatiflerin belirlenip doğru stratejinin seçilmesiyle ilgili analitik bir süreç olduğu için, işletme içinden ya da dışından profesyonel uzman stratejistlerden faydalanılmaktadır. Stratejik analiz, işletme içinde kurulacak profesyonel uzman stratejistlerden oluşan stratejik planlama bölümüne ya da işletme dışında uzman strateji kuruluşlarına yaptırılabilir (Ülgen ve Mirze, 2010:310).

1.2.2. Stratejik Analiz

Stratejik analiz evresi, işletmenin içinde bulunduğu çevrenin mevcut durumunun incelendiği ve işletme içindeki unsurların değerlendirildiği evredir.

Bilgi toplama ve değerlendirme. Stratejik analiz evresi stratejinin oluşturulmasında gerekli olabilecek bilgilere erişilmesi ve bu bilgilerin toplanarak analize hazır hale getirilmesiyle başlar. Gelişen bilgi ve iletişim teknolojileriyle günümüzde bilgiye erişmek çok kolay bir hale gelmiştir. İşletmelerde sistemli bir şekilde bilgi toplanması, bu bilgilerin iş süreçlerine dahil edilerek işletme çalışanlarının istifadesine sunulması ve kurumsal verimliliğin artırılması ile ilgili hususlar bilgi yönetimi

disiplininin doğmasına yol açmıştır. Günümüzde ise stratejik analiz evresinde bilgi toplamaktan ziyade eldeki bilgilerin içinden gerekli olanları seçip, bu bilgileri kullanarak doğru analizleri yapmak esas olmuştur (Ülgen ve Mirze, 2010: 320).

Genel/Uzak dış çevre analizi. Sistem yaklaşımına göre, işletmeler bir sistemin içinde başka sistemlerden oluşmuş yapılardır. Bu yaklaşımda sadece içe dönük yapılan analizlerin yetmeyeceği ve çevreyle uyumlu bir şekilde faaliyet gösteren işletmelerin başarıya ulaşacağı belirtilmektedir. Dolayısıyla hem dış çevrenin (üst sistemin) hem de iç çevrenin (alt sistemlerin) analizinin yapılması zorunlu olmaktadır. İşletmenin üst sistemi (dış çevresi) genel çevre/uzak çevre ve sektör çevresi/yakın çevre olarak ayrıca sınıflandırılabilir (Ülgen ve Mirze, 2010:322).

Yasal çevre, politik çevre unsurlarının somut kurallar haline dönüşmüş şeklidir. Yasalar ve uygulamaları, mahkeme kararları, vergi, yatırım ve teşvik uygulamaları gibi yasal çevre unsurlarının analizinde; ticaret hukuku, borçlar hukuku, eşya hukuku, icra ve iflas hukuku, vergi hukuku ve iş hukuku ile ilgili yasa, yönetmelik ve kararlardaki gelişmeler izlenmeli ve gerekli önlemler alınmalıdır (Ülgen ve Mirze, 2010: 325).

Ekonomik çevre, toplumun gereksinimlerini karşılayacak mal ve hizmetlerin eldeki sınırlı kaynaklarla üretildiği, tüketildiği, kaynakların, mal ve hizmetleri ve gelirin bölüştüğü ortam olarak tanımlanabilir. Ekonomik konjonktür devreleri, para ve maliye politikaları, ülkenin ekonomik yapısı ve gelişmesi, büyüme hızı, gayri safi milli hasıladaki gelişmeler, gelir dağılımı, enflasyon, milli gelir, üretim faktör maliyetleri ve dış ödemeler bilançosu ekonomik çevrenin analizinde göz önünde bulundurulması gereken unsurlardandır (Hitt, Ireland ve Hoskisson, 2011: 86).

Teknolojik çevre, yeni bilgilerin yaratıldığı ve her ortamda uygulanarak ürün ve süreçlerde gelişmelere yol açan faaliyetlerin oluşturulduğu bir platform olarak tanımlanabilir. Teknoloji değişim hızı, makineleşme-otomasyon, Ar-Ge yoğunluğu, ikame mal teknolojisi, üretim faktörleri teknolojisi, iletişim teknolojisi, gen teknolojisi gibi faktörler bu çevrenin analizinde dikkate alınmalıdır (Sucu, 2010:90).

Uluslararası çevre, işletmenin faaliyette bulunduğu ülkenin dışındaki yabancı ülkelerdeki fırsat ve tehditleri barındıran politik, yasal, ekonomik ve sektörel olayları ve oyuncularını (müşteriler, tedarikçiler, rakipler) kapsamaktadır. Bu çevrenin analizi yapılırken en fazla kayırılan ülke statüsü, savaş olasılıkları, ülkelerarası politik birleşme ve ayrılmalar, serbest ticaret bölgeleri, gümrük birliği anlaşmaları, ortak pazar anlaşmaları, ekonomik işbirlikleri, küreselleşme eğilimleri, ambargolar ve kotalar gibi önemli unsurlar dikkate alınmalıdır

Sektör/Yakın dış çevre analizi. İşletmenin girdilerini temin ettiği, üretim faaliyetinde bulunarak ürettiği mal ve hizmetleri müşterilerine sattığı ve bu arada benzer mal üreten çeşitli rakipleri ile mücadele ettiği çevre işletmenin sektör/iş çevresidir. İşletmenin tedarikçileri, müşterileri, rakipleri, üretim konusu mal ve hizmetlerin ikameleri gibi unsurlar işletmenin faaliyetlerine doğrudan etki edebilmektedir. Tedarikçilerin kararları, müşterilerin davranış şekilleri, rakiplerin herhangi bir konuda yeni stratejileri, işletmenin ana ürünlerinin alternatifi ve ikamesi olabilen yeni ürünlerin piyasaya girmesi gibi olaylar işletme üzerinde etkili olabilmektedir (Ülgen ve Mirze, 2010: 330).

İşletmenin sektör çevresi analiz edilirken önce ana pazar, rekabet analizi ve rakip firma analizi yapılır. Ana pazar işletmenin ürettiği mal ve hizmetleri arz ettiği, rakip firmalarla rekabet içinde bulunduğu ve bu faaliyetleri sonucu gelir elde etmeyi umduğu pazardır. Burada pazarın

yapısı, pazar sınırlarının belirlenmesi ve pazarın büyüme hızı (pazar hayat evresi) incelenmesi gereken hususlardır (Ülgen ve Mirze, 2010:335).

Pazar yapısı, pazardaki işletme sayısı, pazardaki rekabet derecesi (monopol, oligopol, tam rekabet pazarı) ve pazara giriş zorluk derecesi açısından incelenmektedir. Pazarın sınırları belirlenirken ürün yapısının özelliği (işletmenin misyonunda belirtilen ürün veya ürünler) ve coğrafi ve bölgesel konum göz önünde bulundurulmaktadır. Pazarın gelişme hızı tanımlanırken ise işletme açısından pazarın olumlu ya da olumsuz gelişimi tespit edilmeye çalışılır. Bu açıdan işletmeler için fırsat yaratan, onların gelişmesini sağlayan ve amaçlarını gerçekleştirmesine yardımcı olan pazarların olumlu yönde gelişen diğer bir deyişle büyüyen pazarlar olduğu söylenebilir (Sucu, 2010:102).

İşletmenin ana pazarında müşterileri ve rakipleri vardır. İşletme ürettiği malları müşterilerine satabilmek için rakipleriyle rekabet halindedir ve rekabet üstünlüğü sağlayabilmesi için stratejik faaliyetlerde bulunması gerekmektedir. Ancak sadece rakiplere odaklanmak strateji üretmek için yetmeyecektir. İşletmelerin rekabet durumunu, stratejik karar ve davranışlarını etkileyebilecek beş ana faktör bulunmaktadır. Bu faktörler rekabeti etkileyen beş güç (Porter'ın beş gücü) olarak da isimlendirilmektedir (Porter, 1980:55):

1. Tedarikçilerin pazarlık gücü
2. Müşterilerin pazarlık gücü
3. Pazarda yer alan rakipler arasındaki rekabetin şiddeti

Sektörün çekiciliği (cazibesi) başka firmaları bu iş alanına girmeye özendirilmektedir. Bu girişler yeni bir işletme kurulmasıyla olabileceği gibi, mevcut firmalarla birleşme yada bu firmaları satın alınmasıyla da olabilmektedir. Gelişim hızı ve karlılık oranı yüksek, rekabet şiddetinin düşük olduğu sektörler çekici sektör olarak kabul

edilmektedir. Ancak çekici/cazip bir sektöre girme hususunda işletmelerin sektöre giriş engelleri ve rakiplerin karşı davranışları/misillemeleri konusunda temkinli olmaları gerekmektedir. Sektöre giriş engelleri; dağıtım kanallarına sahip olamama/mevcut kanallardan yararlanma olasılığının bulunmaması, sermaye gereksiniminin yüksekliği, ölçek ekonomisi, sektörde yerleşmiş mevcut markalara bağımlılık/ürün farklılığı yaratmanın zorluğu, mevcut firmaların maliyet avantajları, tedarikçi/ürün değiştirme maliyetinin yüksekliği, resmi kuruluşların politikaları olarak sıralanabilir.

İkame mallar, başka sektörlerde üretilmesine ve aynı/benzer ürün olmamasına rağmen işletmenin ürünlerine alternatif olabilecek mallardır. Bu tür mallar sektör dışından olası bir rekabet oluşturabilmektedir. Değişen tüketici eğilimleri, ikame mallara geçişin maliyeti ve ikame malların yarar-fiyat-kalite üstünlüğüne sahip olması bu tip malların işletmeye rakip olup olamayacağı hususunda önemli koşullardandır. Tedarikçilerin pazarlık gücünün yüksek olduğu sektörlerde işletme alacağı stratejik karar ve davranışlarda bütünüyle esnek olamayacaktır ve tedarikçi kendi kararlarını her zaman kabul ettirebilecektir. Tedarikçinin pazarda tek üretici olması yada ürünlerinde farklılık yaratmış olması, kendisinden vazgeçilmesinin maliyetinin yüksekliği, ürünlerinin ikame mal olarak alternatifinin bulunmaması, işletmenin bulunduğu sektöre bu sektördeki düşük cirosundan dolayı önem vermemesi ve bu sektöre bizzat girme olasılığı (ileriye doğru entegrasyon tehdidi) tedarikçinin pazarlık gücünün yüksek olmasına neden olan faktörlerdendir .

Fiyat stratejileri, dağıtım stratejileri gibi konularda müşteriler genellikle işletmeye uymak zorunda kalırlar. Ancak bazı durumlarda da müşteri işletmenin varlık nedeni ve gelir kaynağı olduğundan, işletme her türlü davranışını müşteri talepleri ve isteklerine göre ayarlamak durumunda kalabilirler. Müşteriler işletme cirosunda önemli bir yere

sahip olması, işletmenin ürünlerinin standart ve alternatifli olması, müşterilerin geriye doğru entegrasyon tehdidi, sektör ve diğer mal satan işletmeler hakkında gerekli bilgiye sahip olması müşterilerin pazarlık gücünü artıran faktörlerdendir (Hitt, Ireland ve Hoskisson, 2011:75).

İşletmenin sektör çevresinde esas rakibi/rakipleri de bulunmaktadır. Esas rakip/rakipler işletmenin stratejik karar ve davranışlarında etkili olan en önemli unsurdur. Bu nedenle kendilerini esas rakip olarak gören işletmeler birbirlerini gözleyip izlerler. Esas rakibin gelecekler ilgili amaçlarının, sektör ve kendi firması ile ilgili oluşturduğu varsayımların, uyguladığı mevcut stratejilerin ve sahip olduğu yeteneklerin belirlenmesi esas rakip analizinde incelenmesi gereken unsurlardır (Porter, 1980:60).

İşletme (iç çevre) analizi

İşletme analizi, işletmenin içinde bulunduğu mevcut durumu, sahip oldukları varlıkları ve yetenekleri belirleme sürecidir. İşletme analizi beş adımda gerçekleştirilir (Ülgen ve Mirze, 2010:340)

- İşletmenin varlık ve yeteneklerinin belirlenmesi,
- Belirlenen varlık ve yeteneklerin değerli, nadir, taklit edilemeyen ve ikamesinin bulunmadığı temel yeteneklerden olup olmadığının belirlenmesi,
- Varlık ve yeteneklerin, sektördeki rakiplerin varlık ve yetenekleriyle karşılaştırılarak üstünlük ve zayıflıkların belirlenmesi,
- İşletmenin finansal ve temel faaliyetlerinin sektör ortalamaları ve rakiplerle kıyaslama yapılarak durumunun belirlenmesi
- Kritik başarı faktörlerinin belirlenmesi.

İşletmelerin varlıkları az yada çok birbirine benzese daha bütün işletmeler aynı derecede başarılı olamamaktadır. Bunun sebebi de bu

varlıkları koordineli bir şekilde kullanabilme ve belirlenen amaçlara uygun faaliyetleri gerçekleştirebilme kapasitesi olan işletmenin yeteneklerdir. Bu yetenekler işletmenin insan kaynakları, pazarlama, üretim, araştırma- geliştirme, muhasebe, finansman gibi birimlerindeki işgücünün niteliklerinin ve becerilerinin sonucudur (Ülgen ve Mirze, 2010:343).

İşletmedeki varlıklar ve yetenekler işletmeye sürdürülebilir bir rekabet üstünlüğü sağlamaz. Ancak bazı varlık ve yeteneklerin değerli, nadir, taklit edilemez ya da edilmesi pahalı ve ikame edilemeyen olması işletmenin rekabet üstünlüğünü sürdürmesini sağlayacaktır. Bu varlık ve yeteneklere temel yetenekler denilmektedir. İşletme varlıkları ve yetenekleri belirlendikten sonra rakiplerinininkiyle kıyaslanmalıdır. Zayıf olanları güçlendirilmeli, güçlü olanları ise sürdürülmelidir (Sucu, 2010:118).

İşletme analizinde diğer önemli husus finansal durumunun ortaya çıkarılması ve performans değerlemesinin yapılmasıdır. Bilanço, gelir tablosu ve bazı finansal oran analizleri (likidite oranları, kaldıraç oranları, karlılık oranları, verimlilik oranları ve piyasa değerleri oranı) işletme analizinde önemli yer tutmaktadır. Böylelikle işletme hem kendisinin hem de rakiplerinin durumunu ve performans değerlemesini gözleyebilecektir (Ülgen ve Mirze, 2010:351).

İşletme analizinde işletme fonksiyonlarının mevcut durumunun rakiplere veya sektör ortalamalarına göre üstünlük ve zayıflıklarının belirlenmesi de gerekmektedir. İşletmenin üretim, pazarlama, finansman, araştırma ve geliştirme, insan kaynakları ve yönetim- organizasyon işlevlerinin önem derecesine göre analizinden sonra işletme üstünlüklerini sürdürülebilir hale getirilip, zayıflıklarının iyileştirilmesi yönünde çalışmalar yapılmalıdır .

Kritik başarı faktörleri, işletmenin başarıya ulaşmasını kolaylaştıran önemli faktörlerdir. Bu faktörler işletmenin büyümesi ve rekabet durumu ile ilgili olabilir. Çıktı miktarı, çıktı kalitesi, karlılık unsurları gibi faktörler işletmenin büyümesi ile ilgili; pazarda bulunan işletme sayısı, rekabetin şiddet derecesi, kapasite durumları gibi faktörler işletmenin rekabet durumu ile ilgilidir. İşletmede bu tip faktörler bulunuyorsa geliştirilmeli, yoksa işletme dışından temin edilmelidir (Ülgen ve Mirze, 2010:190).

Durum belirleme matrislerinin hazırlanması. İç ve dış çevrenin analizi sonucunda, Fırsat/Üstünlük ve Tehdit/Zayıflık unsurlarını bir araya getiren bir matris/tablo hazırlanır. Bu matris ile çevrede işletmeye yarar sağlayabilecek fırsatlar ve zarar verebilecek tehditlerle işletmenin rakiplerine oranla sahip olduğu üstünlük ve zayıflıklar bir arada değerlendirilerek stratejilerin hazırlanmasına yardımcı olacak durumun belirlenmesi amaçlanır (Sucu, 2010: 130).

1.2.3. Strateji Oluşturma

Analiz yapıldıktan ve amaçlar saptandıktan sonra strateji oluşturma evresi gelmektedir. Stratejik seçim sürecinde işletmeler üç konuda çalışma yaparlar (Ülgen ve Mirze, 2010:200)

1. İşletmenin olanaklarıyla gerçekleştirilebilecek, aynı zamanda çevresel fırsat ve tehditleri karşılayabilecek alternatif stratejilerin belirlenmesi
2. Alternatif stratejilerin seçiminde kullanılacak kriterlerin belirlenmesi
3. Alternatifler arasından en uygun stratejik seçimin yapılması.

İşletme için uygun stratejilerin seçiminde yöneticilerin (stratejistlerin) yaşı, eğitim düzeyi, kıdem ve tecrübeleri gibi demografik özellikleri ile bu kişilerin hayat felsefeleri, değer yargıları, inançları, arzu ve istekleri gibi kişisel özellikleri de etkili olmaktadır (Sucu, 2010: 137).

Stratejiler iki ana kategoride sınıflandırılabilir: Temel strateji ve alt stratejiler sınıflaması ve yönetim düzeyi stratejiler sınıflaması (Ülgen ve Mirze, 2010:170).

Temel stratejiler ve alt grupları. Temel stratejiler, işletmenin veya çeşitli iş birimlerinin yaşamlarını sürdürebilmesi ve rekabet üstünlüğü sağlayabilmesi için gelecekte yapması veya yapmaması gereken iş ve faaliyetlerle ilgilidir. Bunlar büyüme, küçülme, durağan ve karma stratejilerdir (Sucu, 2010: 224).

Durağan stratejiler, işletmenin mevcut durumunu sürdürebilmek için koruma amaçlı uygulanan stratejilerdir. Bu stratejilerde sürekli piyasa kontrolü yapılmalı ve mevcut piyasa payının korunması çalışılmalıdır.

Karma stratejiler işletmenin temel stratejilerin birkaçını aynı zamanda izlemesi veya kullanması ile oluşan strateji türüdür. Bu stratejiler daha çok değişik alanlarda faaliyette bulunan işletmeler tarafından uygulanmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2010:281).

İşletmenin tamamen kendi varlık ve yeteneklerine dayanarak, başka bir işletmenin desteği ve ilişkisi olmadan ve herhangi bir işbirliği yapmadan uyguladığı stratejiler bağımsız (iç) temel strateji olarak tanımlanabilir. Dış çevreden başka bir işletmenin desteği ile veya onunla birlikte ve ilişkili olarak uygulanan stratejilere ise bağımlı (dış) temel strateji denmektedir. Ortak girişimler, stratejik ortaklıklar, işletmeler arası birleşmeler ve satın almalar bağımlı büyüme stratejilerindedir. Ürün ve tesislerin başka işletmelere devir veya satış yolu ile tasfiyesinde, zorunlu icra ve iflaslarda dış bir işletmenin olaylara katılımı olduğundan bu stratejiler bağımlı küçülme stratejilerindedir (Ülgen ve Mirze, 2010:388).

Aktif stratejiler, dış çevreyi etkilemeye yönelik, atak ve proaktif tutum ve davranışlarla uygulanan stratejilerdir. Pasif stratejiler ise dış

çevreden gelen uyarılar nedeni ile, uyumlu, yavaş ve reaktif tutum ve davranışlarla uygulanan stratejilerdir. Bu stratejiler işletmenin faaliyet alanı veya iş tanımı değişimi ile ilgili olmayıp yalnızca strateji uygulayıcıların tutum ve zamanlamaları ile ilgilidir (Ülgen ve Mirze, 2010:401).

Yönetim düzeylerine göre stratejiler. İşletmenin üst, orta ve alt yönetim düzeylerinde farklı ilgi sahaları ve odaklanma konuları vardır. Bu sebeple değişik yönetim düzeylerinde uygulanan temel stratejilerde amaç, alan ve bakış açıları farklı olabilmektedir. Üst düzey yöneticiler genellikle işletmenin bugünkü ve gelecekteki işleriyle ilgili stratejilerle ilgilenirler. Bu tip stratejiler işletmenin gelecekteki kurumsal görüntüsüyle ilgili olduğundan kurumsal stratejiler olarak adlandırılabilir. Çeşitlendirme ve çekilme stratejileri olarak ikiye ayrılırlar. Orta düzey yöneticiler işletmenin faaliyette bulunduğu sektörde rekabet edebilme üzerine kurulmuş iş yönetim/rekabet stratejileriyle uğraşırlar. Maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanmış stratejiler ile bunların bir arada kullanılmasıyla oluşan karma stratejiler iş yönetim/rekabet stratejileri arasındadır. Alt düzey stratejiler ise bölüm ve işlevler düzeyinde hazırlanan ve uygulanan operasyonel stratejiler olup orta ve üst düzey stratejilerle uyumlu olmak zorundadır (Ülgen ve Mirze, 2010:407).

a) Kurumsal stratejiler

İşletmenin uzun dönemde, karşılaştırmalı üstünlüklere sahip olarak firma değerini yükseltebilmesi için hangi konumda bulunması, hangi iş alanlarında faaliyet göstermesi, bunları nasıl uygulayacağı ile ilgili, daha çok misyon değişikliğini içeren konularda yapılan strateji çalışmaları ve uygulamalarıdır. Çeşitlendirme ve çekilme stratejileri kurumsal stratejilerdendir .

Çeşitlendirme stratejileri işletme üst yönetimince uygulanan büyümeye yönelik stratejilerdir. Her işletme çeşitlendirme stratejisini uygulamıyor olsa da, gelecekte varlığını sürdürebilmek ve ortalamanın üzerinde getiri elde edebilmek amacıyla bu konuda çalışmalar yapmaktadır. İşletmelerde çeşitlendirme ölçüsü tek işte yoğunlaşma, esas iş ağırlıklı, tek merkezli çeşitlendirme ve kümelenmiş (çokmerkezli) çeşitlendirme farklı boyutlarda olabilmektedir .

b) Rekabet stratejileri

İşletmelerin buldukları sektörde veya sanayi dalında mal veya hizmet temelinde rakipleriyle nasıl rekabet edeceği ve sürdürülebilir üstünlük elde ederek nasıl başarılı olabileceği konusunda yapılan strateji çalışmaları ve uygulamaları rekabet stratejileri dahilindedir. Müşteriler, işletmelerin var oluş nedenidir. Müşterilerin tatmin edilmesi gereken ihtiyaçları ve istekleri işletmelerin kuruluş amacıdır. Müşteriler için değer yaratan ve sahip olunan temel yetenekler vasıtasıyla rekabet üstünlüğü sağlama amacıyla oluşturulan karar ve davranışların bütünü rekabet stratejileridir (Ülgen ve Mirze, 2010:253).

Maliyet liderliği stratejisi, daha çok hızlı değişmeyen sektörlerde, standart mal ve hizmet üreten işletmeler tarafından tercih edilmektedir. Dolayısı ile daha çok iç verimliliğe odaklı bir stratejidir.

Birleşik rekabet stratejileri, iş dünyasındaki küreselleşmenin etkisinin artması ve ticari engellerin kalkması ile, işletmelerin farklılaştırma veya maliyet liderliği stratejilerini ya da odaklanmış stratejilerin iki veya daha fazlasını aynı anda ya da birbirine yakın aralıklar ile uyguladığı durumlarda söz konusu olmaktadır. Bu stratejilerin uygulanmasındaki en önemli husus, işletmelerin esnekliğidir. Farklı zaman ve bölgelerinde, değişik stratejik uygulamalar, işletmenin uyum yeteneğine bağlıdır (Ülgen ve Mirze, 2010:270).

c) İşlevsel stratejiler

İşletmenin fonksiyonel bölümlerinin kendileriyle ilgili konularda ve faaliyet alanlarında, belirlenen rekabet stratejilerini destekleyici hüviyette uyguladıkları stratejilerdir. Bu stratejiler daha çok teknik bilgi ve uzmanlık gerektirirler. Genel olarak işlevsel stratejiler pazarlama, satış ve servis faaliyetleri, üretim ve operasyon faaliyetleri, tedarik ve lojistik faaliyetleri, insan kaynakları yönetimi faaliyetleri, teknoloji geliştirme/araştırma-geliştirme faaliyetleri ve finansman-muhasebe faaliyetleri olmak üzere altı ana grupta toplanabilirler (Ülgen ve Mirze, 2010:293).

Araştırma ve geliştirme (Ar-Ge) stratejileri, işletmelerde teknoloji geliştirme de dahil olmak üzere tüm faaliyetlerde bilgi üretilmesi ve kullanımı ile ilgili işlemleri ilgilendirir. Agresif Ar-Ge faaliyetleri, temel araştırmalarla başlamakta daha sonra uygulamalı araştırmalarla işletmenin ana faaliyetlerinde uygulanmaktadır ve rekabet üstünlüğü amaçlanmaktadır. Savunmacı Ar-Ge faaliyetleri genellikle uygulamaya yönelik olarak yapılmakta ve işletmenin pazardaki durumunu korumaya yönelik olmaktadır.

Finansman ve muhasebe stratejileri; işletmenin değerli varlıklara sahip olması ve bu durumunu sürdürmesi, vadesi gelen borçların ödenmesini sağlayacak yeterli nakit akımını zamanında temin etmesi ve işletmenin büyüme ve gelişmesi için yeterli ve uygun finansmanın sağlanması amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik geliştirilir ve uygulanırlar. Bu stratejilerde girdiler (cari finansal tablolar ve tahminler), model (hesaplamalar ve eşitlikler) ve çıktılar (tahmini finansal tablolar ve finansal oranlar) önemli unsurlardandır.

1.2.4. Stratejik Yönlendirme

İşletmenin uzak, yakın ve iç çevresinin analizi yapıldıktan sonra stratejik yönlendirme evresinde işletmenin yaptığı işin tanımı, misyonu, vizyonu ve amaçları belirlenir.

İşletme durum analizini yaptıktan sonra hangi mal veya hizmeti üreteceğine, kullanacağı üretim teknolojisi ve süreçlerine, ayrıca bu mal veya hizmetleri hangi pazarlarda değerlendireceğine karar vermek durumundadır. Bu sayede işletmenin yapacağı iş, ürettiği mal ve hizmetleri pazarlayacağı müşteri grupları ve onların beklentilerine nasıl cevap verilebileceği tanımlanmış olur. İşletmenin yaptığı iş stratejik yönetimin başlangıç noktalarındandır çünkü yöneticiler işletmenin şu anki işine göre stratejik analizler yapacak ve kararlar vereceklerdir (Ülgen ve Mirze, 2010 : 317).

İşletmenin misyonu. İşletmenin yaptığı iş tanımlandıktan sonra, işletmenin misyonu belirlenir, yani varoluş nedeni açıklanır. Misyon kurumun kim olduğunu, ne yaptığını ve nereye gittiğini tanımlar. Misyon tanımlaması kısa fakat yeterince kapsamlı olmalıdır ve kolay anlaşılmalıdır. Misyon tanımlaması, misyonun nasıl gerçekleşeceğini tarif etmemelidir.

İşletmeler her zaman bir amaç doğrultusunda kurulurlar. Bu amaçların özetlendiği yer ise misyonlarıdır. İşletmenin misyonu onun varoluş nedenidir. Stratejik yönetimde bir başlangıç noktası olarak düşünülebileceği gibi vizyonun gerçekleşen hali olarak kabul edilebilecek bir sonuç noktası gibi de görülebilir. İşletmenin stratejileri hazırlanırken ve farklı alternatifler arasından seçim yapılırken mevcut misyon stratejistlere ışık tutar ve stratejilere yol gösterir (Pearce, 1982: 96).

Her işletmenin bir misyonu veya varlık nedeni olmasına rağmen bu misyon her zaman yazılı olmayabilir (birçok küçük işletme gibi). Büyük

işletmeler ise misyon açıklamalarını genelde yazılı olarak yaparlar. Misyon bildirgesi bir organizasyonun çalışma alanını, işlemsel faaliyetlerini ve hizmet ettiği baskı gruplarına olan sorumluluklarını, iş felsefesi ve değerlerini kapsamlı olarak tanımlayan kalıcı bir beyandır (Wright, Kroll ve Parnell, 1996:70).

Etkili bir misyonda bulunması gereken özelliklerin bazıları şunlardır (Ülgen ve Mirze, 2010:410):

İşletmenin vizyonu. Vizyon, bir şirketin ne olabileceğine dair ileri bir görüş, onun gelecekteki durumu ve başarısı ile ilgili bir rüya, firmanın potansiyel geleceğini gösteren bir fotoğraf olarak tanımlanmaktadır (Dinçer, 2007:106). Diğer bir ifadeyle, vizyon bir kişinin, işletmenin yada örgütün kendine özgü görüş açısı ve derinliğini ifade eder (Eren, 2010:59).

İşletme çalışanları vizyon misyon ve örgüt amaçlarının belirlenmesiyle, kendi amaçlarını ve çıkarlarını kurumun çıkarlarıyla uyumlaştıracak ve sinerji oluşması mümkün olabilecektir. Bir kuruluşun vizyonu; misyonu, amaçları, hedefleri, değerleri ve imajının bileşimi ve etkileşiminden ortaya çıkar (Ülgen ve Mirze, 2010:420).

Vizyonun diğer bir özelliği ilham verici olmasıdır. Organizasyonlardaki çalışanların tüm dikkat ve enerjilerini tek bir noktaya odaklar (Bakoğlu, 2010:155).

İşletmenin vizyonu hazırlanırken bazı niteliklere sahip olması gerektiği göz önünde bulundurulmalıdır (Ülgen ve Mirze, 2010:77):

Vizyon her yönetici ve lider için orijinaldir, yani kendilerine özgüdür ve farklıdır. Gelecekte yapılması düşünülen tüm faaliyetlerin algılanması ve değerlendirilmesi gerektirir. Her yöneticinin başka ülkelerde faaliyet yapma eğilimlerini değerlendirip ve açıklamasını gerektirir. Vizyon organizasyonda çalışan diğer yöneticiler tarafından anlaşılıp paylaşıldıkça değer kazanır. Uygulanacak stratejilerin

oluşturulmasına katkıda bulunur. Yönetici ve stratejistlerin yaratıcılık, yenilikçilik, riski göze alma, katılımcı ve paylaşımcı olma nitelikleri hakkında bilgi verir.

İşletmenin amaç ve hedefleri

İşletmede misyon ve vizyon belirlendikten sonra stratejilere yol gösterecek, bunların ölçülmesine ve değerlendirilmesine yardımcı olacak birtakım amaçlar ve hedefler belirlenir. İşletmenin amaçları, faaliyetlerinin sonucunda elde etmek istedikleridir. Diğer bir ifadeyle vizyonu oluşturan temel adımlardaki beklentilerdir. İşletmenin hedefleri ise daha kesin ve ölçülebilir özellikte olup genelde amaçların nicelik olarak belirtilmiş şeklidir. (Ülgen ve Mirze, 2010:450).

Amaçlar kapsamı bakımından işletmenin ekonomik amaçları ve ekonomik olmayan amaçları olarak sınıflandırılabilir. Ekonomik amaçlar genellikle işletmenin pay sahiplerinin elde etmek istediği amaçlardır. Karlılık, büyüme ve süreklilik en önemli ekonomik amaçlardandır. Ekonomik olmayan amaçlar ise genellikle işletmenin bulunduğu çevrede bulunan çıkar gruplarının diğer bir ifade ile sosyal paydaşların elde etmek istediği sonuçlarla ilgilidir. İşletmenin pay sahipleri, çalışanları, müşteriler, tedarikçiler, bankalar, kamu kuruluşları, sivil toplum örgütleri başlıca sosyal paydaşlardandır (Ülgen ve Mirze, 2010:460).

İşletme çalışanlarının hepsinin ayrı ayrı amaçları vardır. Ancak bu amaçların hepsinin gerçekleştirilmesi mümkün değildir. Bu yüzden tüm çalışanların katılım göstereceği örgütsel amaçların geliştirilmesi gerekmektedir (Eren, 2010:123).

Amaçlar oluşturulurken bazı ilkeler göz önünde bulundurulmalıdır.

Amaçlar açık ve seçik olmalıdır, Amaçlar gerçekçi ve çekici düzeyde olmalıdır, Amaçlar esnek olmalıdır, Amaçlar ölçülebilir

olmalıdır, Kısa ve uzun dönemde erişilecek amaçları birbirinden ayırmalıdır, Amaçlar uygulayıcılar tarafından benimsenmelidir, Amaçlar çalışanları motive edici olmalıdır, Amaçlar her düzeyde birbirleriyle uyumlu olmalıdır.

1.2.5. Stratejik Uygulama

Stratejik yönetim sürecinin ilk beş evresi stratejik planlama olarak bilinmektedir. Stratejik uygulama evresi, yönetimin organize etme ve yürütme işlevlerini yerine getirir. İşletme için en uygun stratejiler seçildikten sonra, stratejilerin uygulanmasına destek olacak ve uygulamayı gerçekleştirecek işletme kaynaklarının harekete geçirildiği evredir.

Sistem yaklaşımına göre işletme bir sistemler bütünüdür. İşletmenin kendisi bir üst sistemin (sektörün) parçası olduğu gibi, işletmenin de kendine ait alt sistemleri (bölümleri) bulunmaktadır. Bu sistemlerin birinde olan bir değişiklik diğerlerini de etkileyebilmektedir ve dolayısıyla aralarında bağımlılık ilişkisi bulunmaktadır. Bu yüzden sistemler arasında bir iletişim ve etkileşimin varlığı aşikardır. Bu iletişim ve etkileşim, işletmenin ilişkili olduğu çevrelerden bilgi ve veri toplamasını ve bunlara göre davranışlarda bulunmasını netice vermektedir. Bunların yapılmasını sağlayan süreç, akış ve bağlantıların tümü (sistemler) işletme stratejilerinin başarılı olup olmamasına etki edecektir. Bilgi sistemleri üretim sistemleri, kontrol sistemleri, ölçüm sistemleri ve karar sistemleri en önemli oluşumlardandır (Ülgen ve Mirze, 2010:118).

Kurum kültürü

İşletmenin kurum kültürü, işletmede paylaşılan değerler olarak da tanımlanmaktadır. İşletme yöneticilerinin ve çalışanların, işletmenin amaçlarını gerçekleştirmek için işlerini gerçekleştirirken, onlara yol

gösteren, ışık tutan, ve tüm işletme mensuplarının benimsediği ve kabul ettiği değerler, inançlar ve düşünceler sistemi kurum kültürü olarak kabul edilir.

Kurum kültürü, işletmenin kimliğini, ne yaptığını, neler yapabileceğini ve işletmenin bir yerde diğerlerinden ayırt edilen özelliğini gösterir. Böylece kurum kültürünün temeli, işletmelerde yerleşmiş değerler ve temel düşünce sistemleridir. Her işletme işini yaparken, içinde faaliyet gösterdiği çevrenin milli, bölgesel, sektörel, mesleki ve profesyonel kültürlerini de yansıtır (Ülgen ve Mirze, 2010:171).

Yetenekleri uygun olmayan işletmelerin analizleri ve hazırlayıp seçtikleri stratejiler ne kadar mükemmel olursa olsun, stratejik uygulamaları başarılı sonuçlar vermez. Bu yüzden işletmedeki yeteneklerin geliştirilmesi ve olmayan yeteneklerin temin edilmesi önem arz etmektedir. Yetenek analizleri için değer zinciri analizinden yararlanılarak, işletmede bulunan varlık ve yetenekler sektördeki rakipler ile karşılaştırmalı olarak değerlendirilir. Yeteneklerin geliştirilmesinde süreç yenileme (business process re-engineering) ve kıyaslama (benchmarking) yöntemleri etkilidir. Geliştirilmesi mümkün olmayan yetenekler ise işletme dış kaynaklarından faydalanılarak (outsourcing) temin edilebilir (Ülgen ve Mirze, 2010:188).

1.2.6. Stratejik Kontrol

İşletmelerde kontrol işlevi yönetim tarafından planlama, organize etme ve yürütme işlevlerinden sonra gelip vazgeçilmezdir. İşletme amaçlarının gerçekleşip gerçekleşmediği veya sonuçlar açıklanmadan, yapılan işlerin işletmeyi amaçlarına götürüp götürmeyeceği kontrol işlevi sonucunda belli olur.

Kontrol işlevi, geriye yönelik (feedback) kontrol, ileriye yönelik (feedforward) kontrol ve eş zamanlı (concurrent) kontrol olmak üzere üç

şekilde gerçekleşmektedir. Geriye yönelik kontrolde, işletmedeki faaliyetler yapıldıktan ve tamamlandıktan sonra yapılmaktadır. İleriye yönelik kontrolde, işlerin ve faaliyetlerin gerçekleşmesinden önce girdiler kontrol edilerek, faaliyetler devam ederken oluşabilecek hatalar ve yanlış uygulamalar minimum seviyeye indirilmeye çalışılır. Bu sayede işletmede önleyici bir kontrol sistemi oluşmakta ve verimlilik artmaktadır. Eş zamanlı kontrol tekniğinde ise, sonuçları uzun zaman alan ve tekrarlı yapılan işlerde, ardışık ve karşılıklı bağımlılık ilişkisi bulunan faaliyetler devam ederken, sürecin belirli noktalarında kontrol yapılmaktadır .

İşletmeler çok hızlı değişen çevrelerde faaliyet gösterdikleri için, hedefleri, amaçları ve görev tanımları sık sık değişim gösterebilmektedir. Bu nedenle stratejik kontrol evresi iş ve faaliyetlerin değerlendirildiği sürekli bir çaba ve uğraş olarak düşünülmelidir (Ülgen ve Mirze, 2010:190). Tüm bu çabalara rağmen bazen gene de stratejik yönetim süreci başarısızlıkla sonuçlanmaktadır. Bu başarısızlığın nedenleri arasında (Hussey, 1998:99);

Stratejik liderin ya da yöneticinin stratejik yönetim sürecine fazla inanmamaları, ilgilenmemeleri ve zıt yönde tutum ve davranış içerisinde olmaları, Orta ve alt düzey yönetim kademelerindeki yöneticileri bu sürecin dışında kalmak istemeleri ve günlük işlerle uğraşmaları, Stratejist ekibin zayıf ve yetersiz olması dolayısıyla yetersiz analiz ve kararlar, Hazırlanan stratejik planların ve uygulamaların kafa karıştıracak düzeyde karmaşık olması ve gerçeklerden uzak olması, Stratejik planların her şeyin üzerinde tutulması ve stratejistlere aşırı biçimde yetki verilmesi ve tüm kararların onlardan beklenmesi, gibi hususlar sayılabilir.

Yukarıda sayılan nedenlerin oluşmaması için yönetici ve stratejistler, kontrol evresinde bazı konular üzerinde önemle durmalıdırlar. Bunlar

Değerleme ve kontrolde, uygulanan stratejilerin amaçları gerçekleştirip gerçekleştirmediğini ve mutlak olarak doğru ya da yanlış olduğunu savunmak aslında pek de mümkün değildir. Fakat bazı unsurlar stratejilerin mevcut ve gelecekteki etkililiğini belirlemede önemlidir: Uygunluk (Tutarlılık), Yapılabilirlik (Gerçekleşebilirlik) ve Benimsenme (Arzulanabilirlik). Seçilen ve uygulanan stratejiler çevresel gereksinimlere, işletmenin kaynaklarına, kurum kültürüne ve görev tanımına uyumlu olmalıdır. Stratejiler işletmenin varlık ve yeteneklerinin verimli olarak kullanılmasını sağlamalı, zamanında ve gereken hızda uygulanabilmelidir. Stratejiler kabul edilebilecek riskiyle sinerji yaratmalı, beklenen getiriye sağlamalı ve paydaşların isteklerini yerine getirmelidir.

İKİNCİ BÖLÜM

ORGANİZASYON KAVRAMI VE ORGANİZASYON

2.1. ORGANİZASYON KAVRAMI

Organizasyon, birden fazla kişi ve grupların bir araya gelerek gayelerini gerçekleştirmek ve bu amaçla tesbit edilen özel görevleri yerine getirmek maksadıyla belirli kanunlar, yönetmelikler ve daha başka esaslar çerçevesinde oluşturdukları kuruluşlara verilen isimdir. Belirli görevleri ve yükümlülükleri açısından sosyal üniteleri birbirinden ayıran ve bu ünitelerin ileri seviyede bir bütün oluşturmasından doğan düzenlemelere de bu ad verilir. Organizasyonu oluşturan, yani organizasyonun bel kemiği insandır.

Chester Bernard'ın tarifiyle "iki veya daha çok şahsın güçlerini veya faaliyetlerini bilinçli olarak koordine ettikleri bir sistemdir." Weber ise, birleşik grup dediği amaçlı insan kümesini diğer sosyal organizasyonlardan ayırmaktadır. Çalışma alanında bürokrasi ile olduğu kadar organizasyonlarla da doğrudan ilgilenmiş olan Weber, sosyal organizasyonların biçimi olarak tanımladığı birleşik grubu "hem kapalı, hem de kurallarla dışarıdakilerin kabulünü sınırlayan, düzeni belli kişilerin faaliyetleriyle güçlenen, bir şefi ve genellikle bir kurmay heyeti olan sosyal ilişkidir, şeklinde tanımlamaktadır. Weber Organizasyonlar için de spesifik bir tanım vermekte ve onları "belli bir türün maksatlı ve sürekli faaliyetler sistemi" şeklinde ifade etmektedir.

Weber'in tanımındaki birkaç unsurun üzerinde durmak gerekir, çünkü bu unsurlar daha sonraki yazarların tanımlamalarına da esas teşkil etmiştir. Üzerinde ilk duracağımız husus, organizasyonun bir sosyal ilişki olduğudur. Yani fertlerin iş etkileşimi organizasyonun içinde olmaktadır. Fakat tanımda da belirttiğimiz gibi bu eütileşim tesadüfi temaslarla değil, bilinçli faaliyetlerle sürmektedir. Organizasyon,

nüfusun belli bir kısmını içine alırken, diğerlerini de dışarda bırakır. Yani organizasyonun kendisinin bir sınırı, bir çerçevesi vardır. Weber tanımının önemli özelliklerinden biri de, düzen fikridir ve bu özelliğiyle organizasyon, toplumdaki diğer varlıklardan ayrılmaktadır. Tarif organizasyonda bir işbölümü ve yetki hiyerarşisinin olduğunu da ifade etmektedir. Çünkü amacına ulaşmak ve fonksiyonların ifa etmek bir düzeni gerektirir. Bu düzeni sağlayacak olan otoritedir.

Weber organizasyonlar için birleşik grup fikrine bazı kriterler ilave etmektedir. Organizasyonda iç etkileşim komünal değildir. Bu da organizasyonları aile gibi diğer sosyal varlıklardan ayırmaktadır. Ayrıca organizasyonlarda kendiliğindenlik de yoktur.

Yukarıda da belirttiğimiz gibi, insanların ortak amaçları organizasyonun ortaya çıkmasında büyük rol oynar. Onun için daha geniş olarak sosyal organizasyon tabirinden de burada söz etmek mümkündür. Sosyal organizasyonlar, daha geniş ilişkiler seti olarak ortaya çıkmaktadır. Organizasyonlarda içine aldıkları kitle küçülmeye başladıkça amaçları da netleşmeye başlar; büyüdükçe de değişik özellikler ve sıfatlar kazanır. Bazı yazarların bu durumu dikkate alarak organizasyon kelimesine "kompleks", "büyük ölçekli", "resmi" gibi sıfatlar katarak bu gelişmeyi ve değişikliği ifade etmek istemişlerdir. Fakat bazı yazarlar da bu sıfatlandırmanın sonunun ve pratik bir yararının olmadığını ifade etmektedirler. Organizasyonlar, şekillendirme bakımından da farklılıklar arz ederler. Ama nihayet onlar da sosyal ünitelerdir, insan grupları tarafından bilerek oluşturulurlar ve spesifik hedeflere yönelirler. Büyük şirketler, ordular, okullar, hastahaneler, hapisaneler bu gruba dahil edilebilir; kabile, sınıf ve etnik gruplar ve aileler bunun dışında kalır. Organizasyonlar, (1) işbölümü, güç ve haberleşme, sorumlulukları geleneksel olarak, ya da tesadüfi anlamda oluşturulmamış, fakat özel hedeflerin gerçekleşmesi için planlanmış

bölümler, yanında (2) hedefe ulaşmayı sağlayacak ve onu yönlendirecek güç merkezlerinin varlığı ve (3) fonksiyonunu icra edemeyen kişinin yerine yenisinin ikamesi gibi temel özelliklerle karakterize edilebilir. Öyleyse organizasyonlar için bir genel tanıma ulaşmak mümkündür. Organizasyon nisbeten belirlenebilir bir sının alan, normatif bir düzene sahip, hiyerarşik yetki sıralı, haberleşme sistemleri olan, üyelik ve koordinasyon sistemlerine sahip bir kollektivitedir. Bu kollektivite bir hedefe veya hedefler setine ilişkin faaliyetlere angaje olmuş ve nisbeten devamlılık arzeden bir varlığa sahiptir.

Organizasyonlarda hedeflerin tayininin kaynağı insan ihtiyaçlarıdır. Yani insan organizasyonla ve belirlenen hedefle ihtiyaçlarını karşılamaya yönelir. O nedenle organizasyona dahil edilecek kişilerin, organizasyon hedefleri bakımından fayda ve maliyeti mantal düzeyde olduğu gibi reel ölçülerle de mukayese edilir. Klasik organizasyon teorisinde fertleri organizasyonun bünyesine sevkeden temel unsurlar ekonomik kazanç ve güvenlik ihtiyacı iken, neo-klasik teoride genişletilerek buna ferdin değerleriyle sosyal etkileşimini tatmin ihtiyacı da katılmıştır. Modern teoride ise daha da genişletilerek insanın sadece biyolojik, güvenlik, dostluk ihtiyaçlarını değil, aynı zamanda hürmet etme, ya da hürmet görme ve olgunlaşma ihtiyacını tatmin de önce kümeye dahil edilmiştir.

2.2. FONKSİYONLARINA GÖRE ORGANİZASYONLAR

Organizasyonlar çeşitli şekillerde sınıflandırılabilir. Biz burada önce oluşma biçimine ve fonksiyonlarına göre organizasyonları sınıflandırabiliriz. Bu durumda organizasyonlar formel ve informal (formel olmayan) organizasyon olarak ayrılır.

2.2.1. Formel Organizasyonlar

Formel organizasyonlar açık ve net olarak yapılaştırılmış faaliyetlerle karakterize edilir. Fertler çeşitli eksikliklerini (kabiliyet, anlama, zayıflık gibi) formel organizasyonla gidermek isterler. Formel organizasyonların gelişmesi sadece faaliyetler değil, haberleşme, otorite, güç ve sorumluluk, ilişkilerin muhasebesi olarak da kendini gösterir. Yönetimin merkez mi, ademi merkezi mi olduğu, yönetimin alanı ve hattı ile kurmay heyetinin durumu, formel organizasyonlarda yetki sorunu ile yakından ilişkilidir. Buna rağmen formel organizasyonların en iyi nasıl inşa edileceğine ilişkin tek bir yol yoktur.

2.2.2. İnfomal Organizasyon

İnfomal organizasyon ise formel organizasyon içinde ortaya çıkan bir gölge organizasyondur. Formel organizasyona benzemezler, gevşek organizasyondur, esnektir ve belirli bir tanımları yoktur. Yönetimin bu tür organizasyonların gelişip gelişmeyeceği ile ilgili bir seçimi de yoktur. Fertler (ya da üyeler) resmi organizasyon tarafından karşılanamayan ihtiyaçlarını, resmi olmayan organizasyonla karşılarlar. Böyle bir organizasyon oluştu mu, kendine mahsus davranış standartları da geliştirir.

2.3. ORGANİZASYON TİPLERİ

Organizasyonlar formel-informel olarak ayrılabilceği gibi, hedefleri bakımından da değişik tipler altında sınıflandırılabilirler. Yazarlar bu konuda değişik sınıflama yollarına gitmekle birlikte biz Daniel Katz ve Robert L. Kahn'ın organizasyon tiplerini belirtmek istiyoruz.

2.3.1. Birinci Tip

Birinci tip organizasyon üretim veya ekonomik organizasyondur. Bu organizasyon servetin yaratılması, malların üretilmesi, kamuya veya onun bîr bölümüne hizmetlerin sağlanması ile ilgilidir. Üretim organizasyonları da birincil, ikincil ve üçüncül alt birimlere bölünebilir. Bu organizasyon toplumun hayati ihtiyaçlarını karşılayacak malları ve hizmetleri onun tüketimine sunmak amacıyla kurulmuştur.

2.3.2. İkinci Tip

İkinci tip organizasyon idame organizasyonudur. Bu organizasyon tipi kişilerin toplumdaki rollerinin sosyalizasyonunu sağlamak amacıyla kurulmuştur. Bu organizasyon da alt organizasyon tiplerine bölünebilir. Bunlar doğrudan idame görevi üstlenmişlerdir. Camiler, okullar, sağlık ve refah kurumları bu cümledendir. Bu organizasyonlar toplum lehine normatif bir bütünleşme sağlarlar.

2.3.3. Üçüncü Tip

Üçüncü tip organizasyonlar intibakı sağlayıcı organizasyonlardır. Bilgiyi üretme teorileri geliştirme ve test etme, bir dereceye kadar, bilgi birikimini mevcut problemlere uygulama amacıyla kurulmuşlardır. Bunun en belirgin örneğinin üniversiteler ve diğer araştırma organizasyonlarıdır. Bazı sanatsal organizasyonları da, insanların anlama, kabiliyet ve deneyimlerini zenginleştirme, ufuklarını genişletme özelliği dolayısıyla bu tipe katmak mümkündür.

2.3.4. Dördüncü Tip

Dördüncü tip organizasyon ise siyasi veya idari organizasyonlardır. Bu organizasyonlar hüküm ve karar verme, koordinasyon, kaynakların,

toplumun ve alt sistemlerin denetimi amacındadır. Devlet bunun belirgin örneğidir. Bu tipe dahil edilebilecek diğer organizasyonlar hükümetin alt sistemleri, baskı grupları, sendikalar, özel çıkar grupları; doktorlar, eğitimciler ve çiftçilerin organizasyonlarıdır.(Emin ERTÜRK 2011: 35)

2.4. ORGANİZASYON GÖRÜŞLERİ

20. yüzyılın en belirgin özelliklerinden biri, organizasyonlar çağı olmasıdır, özellikle sanayi devrimi sonrasında işletmelerin ortaya çıkması, toplumları birer organizasyonlar topluluğuna dönüştürmüştür. İnsanlar doğumla ölüm arasındaki bütün hayatlarını organizasyonlarda geçirmektedir. Bir anlamda hastahane başlayan hayat okul, işyeri, spor klübü gibi organizasyonlarla devam etmekte ve nihayet cenaze işleri organizasyonu ile son bulmaktadır. Bu sebeple içinde yaşadığımız çağı anlayabilmek, organizasyonları anlayabilmeye bağlıdır.

Belirli amaçları gerçekleştirmek için oluşturulmuş sosyal gruplara organizasyon adı verilir. Bu tanım resmi ve bürokratik organizasyonları (devlet, ordu gibi) veya işletme organizasyonlarını diğer sosyal müesseselerden (aile, cami) ayırtmakta kullanılabilir.

Organizasyon kavramı gerçekte iki değişik anlamda kullanılmaktadır. Birincisi bir yapı, işletme ve önceden planlanmış ilişkiler topluluğu anlamına gelen organizasyon (örgüt)dür. İkincisi, bu yapının oluşturulması sürecini, bir faaliyetler dizisini ve organize etme (örgütlenme) faaliyetlerini ifade eder. Buna göre dinamik ve eylemle ilgili olan organize etme, sonunda statik bir yapıya, yani organizasyona (örgüt) ulaşılır.

Organizasyonu oluşturma eylemi (örgütlenme) belirli bir amacı gerçekleştirebilmek için yapılması gereken görev ve faaliyetleri tesbit etmek, bu görev ve faaliyetleri yerine getirecek insanları temin etmek ve yerleştirmek ve nihayet bu insanların görevlerini yaparken kullanacakları

araçları, teknik ve yöntemleri belirlemek demektir. Bu açıdan organizasyon "maddi ve beşeri unsurların bir amaç doğrultusunda düzenlenmesi" şeklinde tanımlanabilir. Başka bir ifadeyle organizasyon, grup faaliyetlerinde düzen, intizam, uyum ve usul sağlamaktır. Bu, maddi faktörlerde onların en verimli olabilecekleri şekilde yerleştirilmesi anlamına gelirken, beşeri unsurlarda görev yetki ve sorumlulukların belirlenmesi anlamını taşır.

Organizasyon kurulurken, önce işler teker teker belirlenir ve ayrıntılı bir şekilde tanımlanır. Bu safhada planlanmış işlerin programlanması sözkonusudur. Bunun için tanımlanan işler gruplandırılır ve basamaklandırılır. Bu işlem, bir kişinin yapabileceği eşbirimicri ortaya çıkıncaya kadar devam eder. Bunun sonucu olarak işbölümü ve uzmanlaşmaya doğru gidilir. Organize etmenin ikinci safhasında tanımlanmış, bölümlendirilmiş ve basamaklandırılmış işlere uygun elemanlar temin edilir ve yerleştirilir. Bu işleme, kadrolama adı da verilir. Böylece önceki safhada belirlenen mevkiler doldurulmuş olur. Ancak personelin başarılı bir şekilde çalışmasını sağlamak için yetki ve sorumlulukların açıkça ve tam olarak tanımlanması gerekir. Dolayısıyla her görev ve mevki sahibi ne iş yapacağını, kimlere emir-kumanda edeceğini, kimden emir alacağını ve işlerin uyumlu bir şekilde yürütülmesi için gereken zaman ve durumlarda kimlerle haberleşeceğini bilecektir. Üçüncü ve son safhada ise işlerin görüleceği yer, araç ve yöntemlerin tesbit edilmesiyle organizasyon (örgütlenme) tamamlanmış olur.

Oluşturulmuş belirli bir yapı anlamında organizasyon (örgüt) ise; ortak bir amaç, belirlenmiş bir yapı, bu yapının işleyişinde gözönünde bulundurulacak kaide ve politikalar, haberleşme ve karar alma gibi süreçlerden meydana gelen bir bütündür.

Bir organizasyonun varlık sebebi ortak amaçlardır. Birden fazla insan, ya da bir grup insan kendi başlarına gerçekleştiremeyecekleri amaçları için bir işbirliği içine girerler. Böylece ortak amaç etrafında toplanmış olurlar. Yapı ise organizasyonun bu ortak amacı doğrultusunda işbirliği yapmış bu insanların birbirleriyle ilişki kurmasını sağlayan bir çerçevedir. Dolayısıyla organizasyonun yapısı bu insan grubunun faaliyetlerini koordine eden, birbiriyle uyumlu hale getiren bir mekanizma oluşturur. Ayrıca bu ilişkiler sisteminin etkili ve verimli bir şekilde çalışabilmesi için ortak kaide, norm ve politikalara da ihtiyaç vardır. Bu kaide ve politikalar organizasyon içinde herkesin belirli bir durum karşısında nasıl davranacağını gösterir. Böylece davranışlar standartlaşır, objektif hale getirilir ve sadece amaca yönelmeyi sağlar. Başka bir ifadeyle organizasyonun yapısı ve normları, ortak amacın gerçekleştirilmesi için bir araçtır. Yalnız bu aracın en önemli özelliği insan unsuru ile ilgili olmasıdır. Bunun sonucu olarak, sadece aracın yapısı üzerinde durmak, bu aracı başarılı bir şekilde kullanmak için yeterli değildir. Nasıl iyi bir anayasaya sahip olmak, iyi kanunlara, başarılı yöneticilere ve adil bir topluma sahip olmaya yetmezse, iyi bir organizasyon yapısı da tek başına başarılı sonuçlar almaya yetmez. Bunun için yönetim tarzı, karar alma ve haberleşme usulleri gibi süreçler de etkili ve verimli olacak şekilde düzenlenmelidir. Bu süreçler; faaliyetleri koordine edecek kişilerin özelliklerine, yapılacak işin niteliğine, içinde bulunulan durum ve çevre şartlarına göre ayarlanmalıdır.

Yukarıda tanımlanan ortak amaca yönelik olan kural ve kaidelerle önceden tasarlanarak oluşturulan yapıya resmi (formel-biçimsel) organizasyon adı verilir. Ancak organize edilmiş bir yapı içinde bir de gayri resmi (informel-biçimsel olmayan) organizasyondan bahsedilebilir. Gayri resmi organizasyon, resmi organizasyonun aksine kendiliğinden

ve tabii olarak meydana gelir. Ortak amaç için çalışan insanlar, herhangi bir kaide ve kural olmadan, önceden düşünülmüş bir yapı ve ilişki sistemine girmeden, kendiliklerinden bir organizasyon oluştururlar.

Bir bakıma gayrı resmi organizasyon "gölge" bir organizasyondur. Resmi organizasyon içinde oluşur ve resmi organizasyon yoksa, o da var olmaz. Ancak gayrı resmi organizasyon bir çok farklı özelliklere sahiptir. Herşeyden önce gayrı resmi organizasyon, kişinin tek başına başaramayacağı için başkalarıyla işbirliği yapma ihtiyacından dolayı değil, sosyal bir varlık olarak arkadaşlık etme, ait olma ihtiyacından kaynaklanır. Bir araya gelen insanlar arasında ilişkiler belirlenmiş bir amaca dayanmaksızın ortaya çıkar. Bu sebeple ilişkilerin kurulmasını düzenleyen belirli bir sistem yoktur. Yapı gevşek ve esnektir. Gayrı resmi organizasyonda üyelik, önceden belirlenmiş kurallara göre gerçekleşmez.

Organizasyonlar mekanik bir araç değil, sosyal birer varlıktır. İnsan-görev, insan-makina arasındaki ilişkilere ek olarak in-san-insan ilişkilerinin de yer aldığı organizasyonlar amaçlar, inançlar, fikirler, hisler, davranışlar, korku ve endişeler, sevgi ve engeller vs.'den oluşan karmaşık ve sosyal nitelikli bir varlık haline gelmektedir. Organizasyonu oluşturan bu insanların amaçları, inançları, yargıları, zaman ve mekan anlayışları, çalışma ve işe bakışları, her organizasyona, diğerlerinden ayıran bir nitelik kazandırır.

Bir organizasyonun yapısının nasıl kurulması gerektiği, etkili ve verimli hale getirecek ilke ve özelliklerin neler olduğu konusunda birçok araştırma yapılmış, çeşitli teori ve yaklaşımlar geliştirilmiştir. Ancak modern toplumlarda organizasyonların önemi çok artmış olmasına rağmen bu araştırmalar, teori ve yaklaşımlar oldukça yenidir. Sistematik olarak organizasyonların incelenmesi 20. yüzyıldan itibaren gerçekleşmiştir.

Sanayi devriminden sonra kar amaçlı işletmelerin ortaya çıkması, organizasyonların daha bilinçli ve sistematik olarak incelenmesini sağladı. 19.yy. boyunca bazı sanayiciler konuyla ilgili kendi düşünce ve tecrübelerini yayınladılar. Bunlar ya kendi fabrikalarının organizasyonunu tanımlıyor, ya da kendi işgücü ilişkilerini açıklıyordu. Yine de bu dönemde organizasyon yapısı ve süreçleriyle ilgili bazı genel varsayımlar şekillendirilmişti. Organizasyonu gerçekten anlamaya yönelik araştırmalar 20. yy. başından itibaren gerçekleşti ve üç değişik alanda yoğunlaştı; klasik, neo-klasik ve modern organizasyon teorileri.

2.4.1. Klasik Organizasyon Teorisi

Klasik Organizasyon Teorisi, işletmenin formal yapısını kendisine inceleme ve araştırma sahası olarak alan, organizasyon konusunda ortaya çıkan ilk teoridir. Bu görüş Fransa’da Fayol (1916), Amerika’da Taylor (1911), Mooney ve Reiley (1932), Allen (1958), İngiltere’de Urwick (1928 ve 1943) ve Brech (1957)’in eserlerinde göze çarpmaktadır.

Klasik teoride organizasyon, gaye ve hedeflerin gerçekleştirilmesi için bir araç olarak düşünülmekte, mevcut kaynaklardan maksimum düzeyde yararlanılarak organizasyonun gayelerinin gerçekleştirilmesi ön planda ele alınmaktadır.

Klasik Organizasyon Teorisi adı altında üç ayrı yaklaşım bulunmaktadır. Bu üç yaklaşım; öncülüğünü Taylor’un yaptığı “Bilimsel Yönetim Yaklaşımı”, öncülüğünü Fayol’un yaptığı “Yönetim Süreci Yaklaşımı” ve öncülüğünü Weber’in yaptığı “Bürokrasi Yaklaşımı”dır. Her üç yaklaşım da, organizasyonlarda etkinlik ve verimliliğin artırılması için hangi ilkelere uyulması gerektiğini araştırmıştır.

Klasik Organizasyon Teorisi’nde iş ve pozisyonlar ile bunlar arasındaki ilişkiler ön planda değerlendirilirken, insan unsuru veri olarak

kabul edilir ve psiko-sosyal karakteri ile psikolojik ve sosyal çalışma koşulları göz önüne alınmaz. Bunun anlamı, bu teori neyin, nasıl, ne zaman ve ne karşılığı olarak yapılacağına açık ve kesin bir biçimde tayin edilmesi gerektiğini ve bu iş, kural, yöntem ve disiplinine sıkı bir biçimde uymayanı ücretini kesme, işten atma gibi kesin cezalandırma önlemleriyle yola getirme zorunluluğunu ileri sürer. İşte bu özelliklerinden dolayı, klasik doktrin dar, sınırlı, mekanik ve bürokratik olmakla eleştirilmiştir.

Klasik Organizasyon teorisi, gerçekte "klasik yönetim düşüncesi"nin organizasyonla ilgili ilkelerinin, teoriler şeklinde sistemleşmesiyle ortaya çıkmıştır. Klasik yönetim düşüncesi adı altında üç ayrı yaklaşım bulunmaktadır: Bu üç yaklaşım, öncülüğünü F. Taylor'un yaptığı "Bilimsel Yönetim" (Scientific Management), öncülüğünü H. Fayol'un yaptığı "Yönetim Teorisi" (Administrative Theory) ve öncülüğünü M. Weber'in yaptığı "İdeal Bürokrasi"dir.

2.4.2. Neo-Klasik Organizasyon Teorisi

Neo-Klasik organizasyon teorisi, klasik teorinin aksine insan unsurunu ön plana çıkarmıştır. Üzerinde durduğu temel konu, sosyal insan ve gayri resmi organizasyondur. Teorinin odak noktası, bir organizasyon yapısı içinde çalışan insan unsurunu anlamak, yapı ile insan unsuru arasındaki ilişkileri incelemek, organizasyon içinde ortaya çıkan sosyal grupları ve özelliklerini tanımak üzerinedir. Ancak yine de Neo-Klasik teori, klasik teorinin ekonomik rasyonellik anlayışını ve temel organizasyon ilkelerini esas alır. Ne var ki, bu anlayış ve ilkelere sosyal insanı dahil ederek yumuşatmış ve böylece daha iyi işleyen bir mekanik organizasyon modeli oluşturmuştur. Buna göre bir organizasyon içinde idari kararlarla oluşturulmuş resmi yapı içinde, kendiliğinden oluşan sosyal gruplaşmalar da mevcuttur. Bu

gruplaşmalara, gayn resmi organizasyon adı verilir. Organizasyon üyeleri bu gruplar içinde yer alırlar ve grubun geliştirdiği üyelik norm ve standartlarına göre hareket ederler. Dolayısıyla insanlann bütünüyle kendi çıkarlarını ön planda tutmaları sözkonusu olamaz. Diğer taraftan Neo-Klasik teori yine insanlarla ilgili olarak davranış, motivasyon, tatmin, kararlara katılma kavranılan üzerinde durmuştur. Buna bağlı olarak Neo-Klasik teorinin, astlann kararlara katılmasını düşündükleri için, yetki devrimi esas olan merkezi bir organizasyon yapısı üzerinde durdukları belirtilebilir. Ancak merkeziyetçi yaklaşım, yapısal olmaktan ziyade fonksiyoneldir. Yani insanların daha etkili ve verimli çalışmalarını sağlayacak bir yönetim tarzıdır.

Klasik görüşe karşı eleştiriler ikinci dünya savaşı öncesi başlamış ve bu arada bir çok sosyolog ve sosyal psikoloji uzmanı bu konuda çeşitli araştırmalar yapmıştır. İşletmelerin verimliliğinde insan unsurunun oynadığı önemli rol açığa çıkmıştır.

Organizasyonun sosyal ve beşeri yönünü öne alan “Neoklasik Görüş”ün önderliğini yapan Mayo (1933), Roethlisberger (1941) ve onların izinden yürüyen Bakke, White, Gardner ve Moore (1955), Davis (1957), McGregor (1960), Dubin ve Likert gibi bilimadamları, eserlerinde zamanımızın en önemli sorununun bireyler ve organizasyonlar arasında işbirliği ruh ve anlayışının geliştirilmesi olduğunu ileri sürerek klasik organizasyonu bir bakıma eleştirmekte bir bakıma da tamamlamaktadır. Bu düşünceye göre organizasyon kavramı, önceden belirlenmiş bir tüzük şeklindeki bilimsel olmayan gruplardan oluşmakta ve biçimsel organizasyon tamamen biçimsel tür işlememekte, yerini sosyal ve psikolojik ilişkilerin geliştirildiği bir organizasyona bırakmaktadır.

Ancak neoklasik teori de örgütü oluşturan unsurların kendi başlarına birer varlık oldukları görüşünden kurtulamamış, motivasyon

konusuna gereğinden fazla ağırlık vermiştir. Biçimsel ve biçimsel olmayan unsurların birleşmesini açıkça ortaya koymadığı ve motivasyon teorisini kıymetler, bunalım, öğrenme, psikoloji, sağlık teorileriyle birlikte ele almadığı için uygulamada beklenen sonuçlar alınamamıştır.

Öte yandan, toplumların sosyal değerlerinin zamanla değişmesi, çalışanlarla işverenler arasındaki ilişkilerin düzenlenmesinde devlet ve sendikaların etkin olmaya başlaması, organizasyonu oluşturan grupların davranışlarını büyük oranda etkileyip, karşılıklı tutumlarının değişmesine neden olmuştur. Bu durumda, dinamik bir yapıya sahip olan organizasyonun, zaman içinde oluşumu ve gelişimi, çevre koşullarındaki değişime paralel olarak düzenlemeli ve özellikle beşeri unsurun davranışlarındaki değişimlerin dikkate alınması gerektiği fikri yeterince ortaya çıkmamıştır.

2.4.3. Modern Organizasyon Teorisi

Yönetim ve organizasyon konusundaki modernizasyon yaklaşımları, 1950 – 1960 yılları arasında Modern Yönetim Düşüncesi'nde neoklasik yaklaşıma paralel olarak başlatılmıştır. İşte bu yaklaşımın temelini oluşturan akımlar Sistem Yaklaşımı ve Durumsallık Yaklaşımı'dır.

2.4.3.1. Sistem Yaklaşımı'nın Doğuşu

1950'lerden günümüze kadarki dönem bir gelişme ve sentez dönemidir. Bu dönemde psikoloji, sosyoloji, antropoloji gibi bilimlerin gelişmesinden ve sistem kavramından yararlanılmıştır.

Modern organizasyon teorisinin temelini sistem görüşü temsil eder. Bu teorinin en önemli özelliği analitik bir temele sahip olmasıdır. Organizasyonların karmaşık yapıya sahip olması kesin kurallarla

yönetilmesini imkansızlaştırdığından organizasyonbilimciler yeni bazı boyutları düşünmeye başlamışlardır. Eski Çin, Mısır ve Roma uygarlıklarına kadar giden organizasyon kavramı devamlı değişmiştir. Sistem yaklaşımı da bu yaklaşımın safhalarını oluşturmuştur. Sistem Yaklaşımı her ne kadar Modern Yönetim düşünceleri arasında sayılsa da sistem anlayışı çok eskilere dayanmaktadır. Aristo'nun "Bütün, parçaların toplamından daha fazladır" sözü, sistem görüş açısını ifade etmektedir.

Sistem kavramının önemi "Beşeri İlişkiler" hareketinin başlangıç noktasını teşkil eden Hawthorne araştırmalarından anlaşılmıştır. Yirminci yüzyılın başlarında işletmeler gözden geçirilirken verimlilik bir sorun olarak görülmekte ve organizasyonların amaçlarına neden ulaşım ulaşmadıkları düşünülmekteydi.

İlk olarak diğer bilim dallarında uygulanmış ve biyoloji dalında düşünülmüştür. Bertalanffy, Genel Sistem Teorisi'nde, her olayı belirli bir çevre içinde başka olaylarla ilişkili olarak incelemenin olayları anlama, tahmin ve kontrol etme açısından daha etkin olduğu ileri sürülmüştür. Bertalanffy, biyolojide uyguladığı sistem teorisini diğer alanlara da uygulamak istemiş ve çeşitli disiplinler için ortak prensiplerin var olduğunu göstererek hepsine uygulanabilecek genel bir analitik model geliştirmeye çalışmıştır. Diğer bir bilim adamı ise, sibernetik alanında öncülük yapmış matematikçi Norbert Wiener'dir. 1948 yılında, aynı amaçlar çerçevesindeki sistemlerin birleşiminin yapısını oluşturmak konusunda ilgili önemli bir kitap yayınlamıştır. Böylece "genelci" ve "bütüncü" bir görüşün yönetim ve organizasyon konularına uygulanması ile yönetimde sistem yaklaşımı adı verilen yeni düşünce tarzı ortaya çıkmıştır.

2.4.3.2. Durumsallık Yaklaşımı

Durumsallık yaklaşımına göre, değişik durumlar ve şartlar yönetiminde başarılı olmak için değişik teknik davranış ve uygulamaları gerektirir. Bu sebeple örgüt yapısı ve süreçleri için en uygun ve en iyi bir tek yol yoktur. Dolayısıyla organizasyonların etkili olması belirli ilke ve kuralların uygulanmasından değil, fakat bu ilkelerle iç ve dış şartlar arasında uygunluğun sağlanmasıyla gerçekleşecektir. Kısaca modern organizasyon teorisi, karmaşık insan ve karmaşık organizasyon modellerini esas almaktadır. Ayrıca değişen şartlara uygun olarak organizasyon içinde oluşturulmuş geçici görev grupları proje ve matrix organizasyonlar gibi tali organizasyonlara da önemle yer vermektedir. Bu organizasyonlar, resmi yapı içinde yine idari kararlarla geçici veya sürekli olmak üzere, belirli bir veya birkaç görevi yerine getirmek için konuyla ilgili değişik bölümlerdeki uzman elemanların bir araya getirilmesiyle meydana gelmektedir. Böylece organizasyonlar sürekli dinamik ve değişen şartlar karşısında denge durumunu koruyabilen bir yapıya kavuşmaktadır. Başka bir ifadeyle modern organizasyon teorisinin ele aldığı model, dinamik ve organik organizasyonlardır. (Organizasyonlar, sanayi toplumunun en önemli unsurlarından biridir ve gelişmiş kapitalist ekonomilerin temel taşıdır.)

Organizasyonların amacı kar elde etmek ve karlılığı arttırmaktır. Bu sebeple organizasyonlar hakkında yapılan bütün bilimsel çalışmalar kar ve karlılık amacına hizmet etmektedir. Bu durum ise iki önemli sonuç doğurmuştur. Birincisi insanın dengesinin bozulmuş olmasıdır. Organizasyonlar günümüz insanını sadece kendi çıkarları doğrultusunda hareket etmeye zorlamakta ve buna engel olabilecek hiçbir inanç ve değeri kabul etmemektedir. Böylece manevi inanç, değer ve erdemlerden bütünüyle soyutlanan insan, maddi olarak vardır ve sadece maddi olanlarla uyum sağlamanın yollarını araştırır. İkinci önemli sonuç ise,

tabiatın dengesinin bozulmuş olmasıdır: Maddileşmiş insan için, tabiat sadece kendi çıkarlarına hizmet etmesi gereken bir öğedir. Bu öğenin hakimi olarak insan, onu istediği gibi tasarruf edebileceğine inanır. Özellikle birbirinin hem sebebi, hem de sonucu olan teknoloji ve bilgi ile sürekli değişme ve gelişme, bu dengelerin bozulmasında (kaynakların israf edilerek kullanılması ve dengesiz dağılımı, çevre kirliliği vs.) Önemli birer faktör olmuştur. Organizasyonlar ise bu faktörlerin en etkili ve verimli kullanılmasını sağlayacak zemini oluşturmuştur. Diğer taraftan organizasyonlar ve onlarla ilgili bilimsel teoriler sadece mevcut durumla ilgilenmişler, "olması gereken" üzerinde durmamışlardır. Olması gereken (ideal) durumdan kopuk araştırmalar, organizasyonlarda ve insanlarda, kendi kendilerini kontrol edebilecekleri standart ve değerlerden uzaklaşmaya sebep olmuştur. Bu ise yine bir taraftan sürekli değişmeye ve gelişmeye, diğer taraftan maddileşmeye yol açmıştır. Ayrıca bu durum insanın anlaşılması konusunda birbirinden çok farklı tanımlamalar ve modelleri ortaya çıkarmıştır. Akılcı insan, sosyal insan, yaratıcı insan ve karmaşık insan gibi, bu modellerden her biri insanın bir yönü üzerinde durmuş, onunla ilgili gerçeğin sadece bir ucunu yakalaya bilmiştir. Halbuki insan bütünüyle bu modellerin hiçbirisine uymaz ve bu modellerin hepsinin toplamı da değildir. Dolayısıyla mevcut insanı tanımlamakta aciz kalınmasına rağmen, onun yaratıcısının tanımlaması göz önüne alınmamaktadır. Gerçekte yaratıcısı olan Allah'ın tanımlamasıyla insan melekten üstün, hayvandan aşağı iki geniş çizgi arasında yer alır. Onun için insanın ne olduğunu değil, nasıl olması gerektiğini tanımlamak daha anlamlıdır. Bu açıdan organizasyon teorilerinin insanla ilgili çalışmaları şimdilik kısır bir çaba olarak değerlendirilebilir. Nihayet bütün organizasyonların ve bu konuyla ilgili teorilerin insanı bir veri olarak kabul etmeleri, verimlilik ve karlılık amacı için organizasyon faktörlerinden biri olarak ele almaları, mevcut

durumun ne olduğunun tanımlanmasında bile önemli bir yetersizlik kaynağı olarak görülebilir (www.makaleci.com/organizasyon-ile-ilgili-kavramlar.html Erişim Tarihi:03.15.2017)

2.5. ORGANİZASYONUN AMACI

Örgütleme (teşkilatlandırma - organizasyon) yapılacak işin bölümlere ayrılması ve çeşitli bölümler arasındaki ilişkilerin saptanmasile, bu çeşitli bölümlere gerekli personelin yerleştirilmesidir. Bir araya gelen çeşitli gruplar arasında birçok sosyal ve biçimsel olmayan (şekli olmayan – informal) ilişkiler ortaya çıkar ise de, organizasyon denilince hatıra söz konusu işlet-menin amacına ulaşması ve bu işletmenin yürümesi için düşünölen, planlanan biçimsel ilişkiler gelir.

Organizasyon kurmak bunun içinde insanları verimli bir halde çalıştırmak göröndüğünden zor bir iştir. Bu amaca ulaşmak için iki iş yapılır:

- 1.** Organizasyonun biçimsel yapısı saptanır. Bu amaçla organizasyon şemaları çizilir. İşlerin ne şekilde yapılacağına dair diyagramlar hazır-lanır. Organizasyon şemalarında saptanmış bölümlere ve dairelere (yönetim birliği), bu dairelerde yapılacak işleri (işlev-fonksiyon) gösterecek isimler verilir. Bu dairelerin yönetiminde bulunanların yetkilerinin sınırları ve bunların kimler olduğu, her biri arasında koordinasyon (uyum) ve haberleşmenin nasıl temin edileceği saptanır. Bütün bu konular ileride daha ayrıntılı bir şekilde ele alınacaktır. Organizasyonun bu düzenlemesine biçimsel (formal) organizasyon denir.
- 2.** Organizasyonu verimli hale getiren ikinci bir etken, organizasyondaki insanlar ile ilgilidir. İnsanlar makina değildir. Bunları çalışmaya özendirmek (teşvik etmek) veya iyi çalışmayı temin

edecek şekilde çalışanlara işi, organizasyonu benimsetmek gerekir, insanların içinde buldukları ortama ve birbirlerine karşı çok değişik tepkileri vardır. Bunlar bazen organizasyonun başarısı, bazen de organizasyonun işlemeyişi amacı ile çeşitli çabalarda bulunur. İnsanları makinalar gibi plan ve programlayanlarız. Her çeşit programlamaya karşı insanların tepki gösterebileceği hatırdan çıkarılmamalıdır.

Organizasyonda insan unsurunun önemi bu kitabın iki konusundan biridir. Diğer konu biçimsel organizasyondur.

İnsanların beraber çalışmasını düzenleyen organizasyon, bu insanların buldukları doğal şartlar, teknik bilgi, sosyal şartlarla sınırlanmıştır. Her ne kadar organizasyon bir bakıma beraber çalışmanın kuralları anlamına gelirse de, mevcut doğal şartlar, teknik bilgi ve sosyal şartlar içinde söz konusu kurallar uygulanacak ve bir yapı (strüktür) kurulacaktır. Organizasyonlar kurulurken doğal şartlar, teknik bilgi ve sosyal şartlar göz önünde bulundurulacaktır. Soruna bu açıdan bakılırsa organizasyon teknik bilgi, doğal şartlar ve sosyal şartlardan en iyi bir şekilde yararlanma anlamına gelebilir.

Örgüt (teşkilat) küçük ve büyük her işletme için önemlidir ve vardır. Biçimsel organizasyonun önemini bazı işadamları küçültür. Denilmektedir ki, örgüt ne olursa olsun, personel iyi seçilmiş ise, işler yürür. Diğer taraftan bazı iş adamları, iş süresinde karşılaştıkları zorlukların çoğunun organizasyon bozukluğundan ileri geldiğini söyler. İyi bir organizasyon sayesinde enerji ve emek tasarrufu elde edildiği gibi, türlü kargaşalıklar ve hoşnutsuzluklar en düşük düzeye iner ve herkesin işini istekle yapması ortamı yaratılır. Bir yönetici yapacağı işin, yöneteceği işlerin ne olduğunu, kimin ona yardım edeceğini, kime karşı sorumlu olduğunu, kimin kendine karşı sorumlu olduğunu bilmeksizin verimli olamaz. Aynı şekilde, içinde bulunduğu örgütün yapısını, bu

yapıda kendi yerini ve diğer yöneticilerle olan ilişkileri ve haberleşme yollarını bilmelidir. Örgütlenme sayesinde çeşitli işlevleri yapan kişiler arasında zorunlu ve istenen ilişkiler ortaya çıkar. Örgütlenmiş bir çaba, koordine edilmemiş (uyumlu bulunmayan) kişisel çabaların toplamından daha fazla bir şey sağlar.

Organizasyon dinamik bir karakterde olmalıdır. Dün, iyi ve en verimli olan organizasyon, değişen ihtiyaçlar sebebiyle bugün bir işimize yaramayabilir. Bu bakımdan organizasyonu daima gözden geçirmek gerekir. Bir organizasyon kurarken şu aşamalardan geçmek gerekir:

- Çabanın ne olduğunu saptamak. Herhangi bir örgüt şekli bütün işler ve amaçlar için iyi sonuç vermeyebilir. Bu bakımdan amacın ne olduğunu bilmek gerekir.
- Amaca ulaşmak için gerekli işlevlerin (fonksiyonların) saptanması. İşlevler nedir?
- Fonksiyonların pratik üniteler halinde gruplanması. Birbirine benzeyen fonksiyonlar aynı grup altında toplanacaktır. Örneğin reklam, piyasa analizi vb. pazarlama dairesinde; satın alma, üretim, kontrol vb. üretim dairesinde toplanır. Veya üretilen malların nevine, üretim yöntemine, kullanılan tesislere vb. göre dairelere ayırma yapılır. Her gruptaki fonksiyonların önemi saptanır.
- Her fonksiyon veya fonksiyon grubu için yapılacak görevleri ve bunu kimin yapacağını saptamak. Böylece yapılacak iş belirtilmiş olur ve bu işi yapacak kimse ne yapacağını kesinlikle bilir. Aynı zamanda çeşitli iş ve dairelere isimler verilir.
- Her iş için bu işi yapabilecek personelin seçilmesi. İşlerin ne olduğu iyice saptanınca, bunları yapacak personeli bulmak bir ölçüde kolaylaşır.

- Seçilen personelin seçildikleri işi yapmalarını ve bunları benimsemesini temin etmek. Seçilen personel işletmenin amaçlarını bildiği oranda benimseme kolaylaşır.

İnsanların beraberce iyi ve verimli bir şekilde çalışmasını temin eden mekanizma veya yapı (strüktüre) «organizasyon» denir. Organizasyon yalnız işletmelerin değil, aynı zamanda beraberce yaşayan her insan topluluğunun gerekli olan bir mekanizmasıdır.

Her organizasyonun 3 temel prensibi vardır:

1. İş bölümü: Yapılacak işlerin bu işleri yapacaklar arasındaki bölünmesi ve herkesin farklı bir iş yapmasına «iş bölümü» denir. İş bölümü, uzmanlaşmaya olanak verdiği için insanların verimini artırır.
2. Otorite: Beraberce çalışan insanların çabalarının aynı amaca yönlendirilmesini temin edecek bir otoriteye ihtiyaç vardır. Bu otorite bulunmadığı takdirde herkes istediğini yapar, istediği gibi, istediği zaman çalışır.
3. Uyum: Müşterek çalışanların, çabalarının koordine edilmesi, diğer bir tabirle birbirini tamamlayacak şekilde ahenkli (uyumlu) bir hale getirilmesi gerekir. İşte kısaca organizasyon, bu üç ilkenin uygulanmasından başka bir şey değildir.

İyi bir organizasyon bulunmadığı takdirde işletmenin hayatta kalabilmesi ile ilgili birçok işlerin yapılmadığı görülecektir, özellikle planlama işi ancak iyi bir organizasyon içinde mümkün olabilir. İşletme içinde yapılan fonksiyonların ahenkli ve tutarlı bir hale getirilmesi yani koordinasyon, daha önceden çizilmiş bir organizasyon yapısı mevcut bulunmadığı takdirde gerçekleştirilemez. Çok önemli bazı fonksiyonların ihmal edilmeleri (bırakılmaları) organizasyon bozukluğu sebebiyledir. Bir kişiye gereğinden fazla iş verilmesi, keza organizasyonun iyi olmamasıyla ilgilidir. Çok defa yüksek düzeyde bulunan yöneticiler

önemsiz işler ile ilgilenmek zorunluluğunda kalır. Bu da organizasyon bozukluğu ile ilgilidir. Günlük işler bu çeşit yöneticileri o derecede meşgul eder ki, uzun süreli planlama işlerine vakit kalmaz. İşletmeler iyi organize edilmeyince baştaki insanlar işletme için keza o derecede gerekli olur ki, bunların şu veya bu sebeple işletmeden ayrılması işletmenin durumunun kötüye gitmesine sebep olabilir. İyi organize edilmeyen işletmelerde aynı işi birçok insanlar yapar. Bu sebeple bazı insanların çabası boşa giderken, birçok anlaşmazlıklar, zorluklar ortaya çıkabilir.

- İyi organizasyonlarda sorumluluk, ödev ve yetki devri kolaylaşır.
- İyi organizasyon büyümeyi ve değişik işler yapmayı kolaylaştırır. İşletmelerin büyümesi ve değişik işler yapabilmesi için, iyi organize edilmeleri gerekir.
- Teknik gelişmenin uygulanması. Her gün gelişen tekniğin izlenmesi ve uygulanması ancak iyi bir organizasyon sayesinde mümkün olur.
- İşletmedeki insan ilişkileri düzenlenmesi. Çalışanlar arasındaki iyi ilişkilerin temini ve sürtüşmelerin önlenmesi ancak iyi bir organizasyonla mümkün olur.
- Yaratıcılığı özendirir. İyi bir organizasyon özgür ve yaratıcı düşünmeyi özendirir ve yeni yöntemlerin keşfedilmesinde işletmede çalışanlara bir inisiyatif (kendi kendine karar verme olanağı) verir.

Mahiyeti, nasıl yapılacağı ve faydaları kısaca açıklanan organizasyonun ayırıcı özelliklerini belirlemek gerekir. Örneğin bîr hastane veya bir ticari-sanayi işletme veya bir ordu, bir insan kalabalığından ve bir aileden ne bakımdan farklıdır?

Bazı organizasyon bilginleri, organizasyonların aşağıdaki özelliklerini ortaya koymuştur:

- Organizasyonlarda ortak ve devam eden bir çaba vardır.
- Organizasyonda bulunanlar kendi başlarına ve özgür bir şekilde hareket etmez. Organizasyondaki insanlar, sonuçları bilinen fonksiyonlara devamlı olarak yönelir. Bu çabaların ne olduğu organizasyon dışındakiler tarafından bilinir ve gayretlerin zamanı, günü sınırlanmış değildir. Devamlı olarak bunun mevcut olacağı farz edilmektedir.
- Organizasyonlar içinde buldukları çok daha geniş bir ortamın parçalarıdır. Bunlar kendi kendilerine yeterli bulunan veya kendi kendilerini devam ettiren birleşmeler değildir. Örneğin, bir ulusta veya bir ailede olduğu gibi organizasyonlar, biyolojik süreç (process) sonucu değildir.
- Organizasyonların sınırları ve çok iyi saptanmış amaçları vardır; Bunlar zaman zaman değişir.
- Organizasyon ve bunun içinde bulunduğu daha geniş ortam ile daima alışverişler mevcuttur. Geniş ortamdan organizasyonlar bazı şeyler alır ve buna bazı şeyler verir.

Böylece özelliklerini gördüğümüz organizasyonların kurulması, devamı ve yürütülmesi ile ilgili işlere yönetim (idare) denir.

Yönetim ve organizasyon konularının akademik araştırılması, çok defa sezgi (içgüdü) ve pratik tecrübeye önem veren pratik yöneticiler için çok teorik olmaları sebebiyle eleştirilmektedir. Fakat şunu daima hatırlamak gerekir ki, her eylemin arkasında bir teori vardır. İnsanlarla ilgili her yönetim kararı arkasında insanların tabiatına dair bir felsefe ya da bir teori mevcuttur.

Acaba bunlardan hangisi birinci gelir: Sezgi mi, teori mi? Tecrübe mi, bilgi mi? Bu sorunun cevabı, tavuk mu yumurtadan, yumurta mı tavuktan meydana gelir sorusunun cevabı kadar zordur. Yalnız şu kadarını söyleye-biliriz ki, bazen pratik tecrübeler önde gider; bunlar

bilimsel vakalar ve pratik örnekler verir; bilgin bunların özelliklerini ve dinamiğini daha sonraki bir tarihte sistematik şekilde anlar. Yönetim bilgisinin gelişmesinde, bir taraftan tecrübelerin, diğer taraftan bilimin, sistematik araştırmanın karşılıklı etkisi olmuştur.

Yönetim bilgisi, yeni gelişmekte olan bir bilgidir. Yakın zamanlara kadar yönetici tecrübelerinin bu bilgideki önemi çok fazla idi. Fakat son zamanlarda yönetim meseleleri, bu bilim kolunda çalışan bilginlerin sistematik araştırmasına konu olmaya başlamıştır. Bu gelişme son yıllarda hızlanmıştır. Bugün, yönetim bilgisi doğa ilimleri gibi gelişmiş değildir. Bu bakımdan bu bilgiye sahip kimseler, bütün yönetim problemlerini kesinlikle çözmek yeteneğine sahip değildir. Şu var ki, bu bilgi, tecrübesiz yöneticiyi hiç olmazsa derhal karar almayarak bir miktar düşünmeye sevk edebilir.

Yönetim bilgisine temel olan insan ilişkileri ve davranışı bilgisi hakkında birçok yöneticilerin tereddüdü vardır. Bunun pek yararlı olmadığı, çok belirsiz, teorik, yumuşak, uygulamaya elverişsiz bulunduğu hakkında yaygın bir kanı vardır.

Bu düşüncelerde bir gerçek payı mevcuttur, insan ilişkilerine dair ilk eserler vermiş bulunan bilginler, gayeleri ile gözlemlerini ve sonuçlarını karıştırmaktaydı. Eski araştırmacılar yöneticilere aletler vermek yerine, yöneticinin başında bulunduğu organizasyonu yönetme gücünü daha demokrat olmak, daha insancıl olmak gibi hislerle kısıtlamayı öğüt vermekteydi. Bundan başka insan ilişkileri bilgisi geleneği, yöneticilere çalışan kişilere, rasyonel olmayan, tam gelişmemiş çocuklar gibi bakılmamasını öğütlüyordu. Bugün, bir taraftan teorik çalışmalar, diğer taraftan uygulamalı çalışmalar yöneticilik sanatını çok daha pozitif bir hale getirme eğilimindedir.

2.6. ORGANİZASYON YAPISININ TEMEL İLKELERİ

Organizasyon yapısının on üç temel ilkesi vardır. Bu ilkeler, iş bölümü ve uzmanlaşma ilkesi, istisna ilkesi, amaç birliği ilkesi, kumanda birliği ilkesi, hiyerarşik yapı ilkesi, yetki ve sorumluluğun denkliği ilkesi, yetki devri ilkesi, denge ilkesi, açıklama ilkesi, basitlik ve anlaşılabilirlik ilkesi, esneklik ilkesi, süreklilik ilkesi ve yönetim alanı ilkesi olarak sınıflandırılabilir.

1. İş Bölümü ve Uzmanlaşma İlkesi: Örgüt için önemli olan faaliyetlerin zamanında, eksiksiz ve kaliteli yapılmasıdır. Bunların gerçekleşebilmesi içinde, örgütte çalışan personelin alanında deneyimli, uzmanlaşmış olması ve uzmanlaştığı bölümde çalışması gereklidir. Örgüt yapısı oluşturulurken, örgüt amaçlarını gerçekleştirecek ölçütlere göre bölümlendirmeler yapılmalı ve bu bölümlendirmelere göre uzman ve deneyimli personeller alınmalıdır. Böylece, çalışanlar en iyi oldukları işte kendilerini geliştirirken, örgüte yararı daha fazla olacaktır. Bu ilkenin geçerli olduğu örgütlenme biçimi fonksiyonlarına göre bölümlendirilmez.
2. İstisna İlkesi: Örgütte günlük ve sık sık yapılan faaliyetlerin alt yönetim tarafından yapılmasını savunan ilkedir. Üst yönetimin günlük her gün karşılaşılan ve örgütün faaliyetlerinde hayati önem taşımayan kararlarla ilgilenmesinden daha çok, hayati önem taşıyan kararlarla ilgilenmesi görüşünü önerir. Böylece, üst yönetim günlük ayrıntılardan uzak kalarak, daha önemli konularda daha iyi kararlar alabilir.
3. Amaç Birliği İlkesi: Her örgütün açıkça belirlenmiş bir amacı bulunmaktadır. Bu amaç belirlendikten sonra, amacın gerçekleştirilmesi için alt amaçlara bölünmesi gerekir. Böylece alt amaçların gerçekleştirilmesi ile örgütün ana amacı gerçekleştirilebilecektir.

4. Kumanda Birliği İlkesi: Bu ilke örgütte çalışan personelin sadece bir üstten emir alması gerektiğini öngörür. Eğer personel birden fazla üstten emir alırsa, personel etkin ve verimli çalışamayacaktır. İlk önce hangi işi bitirmesi gerektiğini ve hangi emri yerine getirmesi gerektiğini bilemediği içinde, büyük sorunlar yaşanacaktır.
5. Hiyerarşik Yapı İlkesi: Örgütte yetki ve sorumluklar yukarıdan aşağıya doğrudur. Ast üstünün kim olduğunu ve kendisinden neler beklediğinin bilmelidir. Böylece örgütte hiyerarşik bir uyumluluk ve koordinasyon oluşur.
6. Yetki ve Sorumluluğun Denkliği İlkesi: Örgütte personele verilen yetkilerle sorumlulukları denk olmalıdır. Personelin görevleri örgütte sorumluluklarını oluşturur. Her personelin sorumluluklarını yapacak kadar yetkiye sahip olması gerekir.
7. Yetki Devri İlkesi: Örgütte çoğu zaman karar veren, araştırma, plan ve program yapan üst yönetimdir. Ancak üst yönetimdekiler yetkilerini astlarla paylaştığında, astlar onlara verilen görevi daha iyi yerine getirebilecek ve kendilerini daha iyi hissetmelerine sebep olacaktır.
8. Denge İlkesi: Örgütte bölümler arasındaki yetkiler, görevlere göre dağıtılmalıdır. Örneğin, bir ustabaşının yetki ve sorumluluğu, bölüm yöneticisiyle eşit olmamalıdır. Herkesin işine göre sorumluluğu ve yetkisi az ya da fazla olmalıdır.
9. Açıklama İlkesi: Örgütte personelin görev, sorumluluk ve yetkileri açık ve net olarak yazılı bir şekilde belirtilmelidir. Bu sayede, örgütte yaşanacak çatışmalar, görev karışıklıkları önlenmiş olur.
10. Basitlik ve Anlaşılabilirlik İlkesi: Örgüt kurulurken örgüt yapısı basit ve anlaşılır olmalıdır. Ast ve üstlerin ilişkileri, iş akışları örgüte uyumlu olmalıdır.

11. Esneklik İlkesi: İşletme iç ve dış çevrelerin etkisinde kalmakta ve bu etkiler işletmeyi değişime zorlamaktadır. Bu değişimlere karşılık verebilmek ve değişimlere ayak uydurabilmesi için işletmelerin dinamik bir yapıya sahip olması gerekir.

12. Süreklilik İlkesi: Örgütte değişimlere ayak uydurabilmek için dinamik bir yapının yanı sıra personelin değişimi takip edebilecek, geleceği görebilecek şekilde yetiştirmelerinin sağlanması, örgütün sürekliliğinin devam ettirir.

Yönetim Alanı İlkesi: Örgütte bir yöneticiye bağlı ast sayısıdır. Bu sayı belirlenirken yöneticinin deneyimi, bilgisi, yeteneği ve yapılan işin özelliği yönetim alanını belirler (www.makaleci.com/yonetim-ve-organizasyon.html Erişim Tarihi: 03.15.2017)

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ABD, AVRUPA, ASYA VE AZERBAJCAN İŞLETMELERİNİN STRATEJİK YÖNETİMİ VE ORGANİZASYON YAPILARI

3.1. ABD İŞLETMELERİNİN STRATEJİK YÖNETİMİ VE ORGANİZASYON YAPILARI

a. GENERAL MOTORS

General Motors gerçek bir küresel kurum olmak için uğraş vermesine, diğer birçok ülkeye araç ihraç etmesine ve A.B.D. dışında birkaç fabrikaya sahip olmasına rağmen, baskın olarak bir "Kuzey Amerika" kurumu olarak kalmıştı. Örneğin, birkaç yıl öncesine kadar, üretilen araçların %80'i Kuzey Amerika merkezliken, diğer bölgelerde daha çok iç piyasada artık talep görmeyen eski modeller üretilmekteydi. Mesela, GM'nin Güney Amerika'da bulunan fabrikası, halen 90'larda popüler olan "Chevy Chevettes" modelini üretmekteydi. Fakat bu akış, GM'nin küresel bir otomotiv üreticisi olmaya dair cesur ve genel kararı üzerine önemli ölçüde değişti. Yeni ürünler A.B.D. dışındaki ülkelerde tasarlanmaya ve üretilmeye başlandı. Böylece, GM üretim kapasitesinin %50'si Kuzey Amerika dışındaki ülkelere kaydırma hedefine ulaşmak için hızla yol almaya başladı. Bu çabanın kaynağını da dünyanın dört köşesinde otomobil üretmek ve tasarlamak için yaratıcı bir yaklaşım oluşturuyordu. General Motors aslında, Japon rakibi Toyota'ya öykünmektedir. İşbirlikleri ve anlaşmalar sayesinde, GM, Toyota'nın fabrika standartlaştırma ve yalın üretim stratejilerinden elde ettiği kazançlar konusunda önemli bir anlayış kazanmıştır. Toyota'nın Japonya fabrikasında üretilen bir aracının birebir kopyası, kolaylıkla dünyanın herhangi bir yerinde bulunan başka bir Toyota fabrikasında da üretilmektedir. Bunun yanında Toyota'nın tasarım, üstün kalite, tedarik zinciri yönetimi ve verimlilik konularında öncülüğü ve liderliği kabul

edilmiş bir gerçektir. Toyota'nın aksine, A.B.D.'li otomobil üreticileri, geleneksel olarak her bir otomobil fabrikasını özgün ve bağımsız bir tesis olarak tasarlamışlardır. Bu gelenek, bazen tesislere özel bir amaçla tasarlandıkları için özel bir verimlilik sağlasa da, esnekliği azaltmakta ve yeni teknolojilerin ve yöntemlerin tesisler arasında aktarımını engellemektedir. GM artık, Arjantin, Polonya ve Çin'de kurulan yeni üretim tesislerinde Toyota'nın stratejisini kullanmaya başlamıştır. (Thailand'da kurulması planlanan dördüncü fabrika Asya ekonomik krizi dolayısıyla ertelenmiştir.) Tesisler birbirine o kadar benzemektedir ki, fabrikayı ziyaret eden bir GM yöneticisi, tesisin içinde hangi ülkede olduğunu dahi unutabilmektedir. Bu strateji GM'nin piyasaya küresel ürünler sürmesini kolaylaştırmıştır. Daha da önemlisi, bir tesiste herhangi bir sorun yaşanırsa, basitçe diğer tesisler aranarak halledilmektedir. Benzer şekilde, bir fabrikadaki bir mühendis verimliliği arttıracak bir buluş yaparsa, bu bilgi kolaylıkla diğer fabrikalara iletilip, uygulamaya geçirilmektedir.

GM, tesisleri birbirine olabildiğince benzer tasarlamasına rağmen, her ülkenin gerektirdiği özel koşullara göre tesislerde bazı küçük düzenlemeler yapmak zorunda kalmıştır. Örneğin Çin'de, "Tam Zamanında Üretim" sistemi, ülkenin zayıf karayolu ağı sebebiyle tedarikçilerin çoğu ürünleri at arabaları veya bisikletlerle getirmesine olanak sağlayacak şekilde kurulmuştur. Bu gibi yerel koşullara bağlı küçük değişikliklere rağmen, GM tesisleri standartlaştırmanın üretim maliyetlerini büyük oranda azaltacağına ve kendilerine dünyanın büyüyen pazarında başarı sağlayacağına inanmaktadır (web.itu.edu.tr/~bayraktarde/UYT_dosyalar/gm.pdf

Wright, P., Kroll, M. J., Parnell, J., 1996. Strategic Management: Concept and Cases. Prentice Hall, New Jersey Erişim Tarihi:06.01.2017)

b. NİKE

Bir markanın başarısı değişen ekonomik, sosyo-kültürel ve teknolojik koşullarına uyumu ile anlaşılabilir. Günümüzde bu değişime ayak uyduramayan şirketler bir bir yok olmaktadır. Bunun en önemli örneklerinin artık günümüzde web sitesi kullanmayan şirketlerin sayısal anlamda azalmasıyla oluştuğunu görüyoruz. Şüphesiz yalnızca web sitesi açmak yetmiyor. Bu siteyi sürekli güncel tutmak, online alışverişe imkan vermek, tüketicinin ürüne ulaşma sürecini kısaltarak, ürün sonrası hizmetlerine devam ederek, algılanan ve beklenen kalitenin bilincinde olarak, bu ve bunun gibi unsurlarla pazarlama karmasına şekil vererek daima güncellemeliyiz.

İnternet ve sosyal medya kullanımının artmasını fırsat olarak algılayan ve dijital pazarlamanın ne kadar önemli olduğunu anlayan markalar, pazarlama stratejilerini dijital dünyaya uyarlayarak dijital dünyanın pazarlama fırsatlarını yakalamaya çalışmaktadırlar. Bunun en iyi örneklerinden birini efsanevi marka Nike'da görüyoruz. Etkili dijital pazarlama stratejileriyle tüketiciyle iletişime geçme konusunda başarı denildiğinde akla gelen en önemli örneklerden biri: Nike! Rakiplerini gerçekleştirdiği sosyal yarışmalar ve etkinliklerle geride bırakan Nike, birçok markaya ilham verecek çalışmalara imza atıyor.

Nike'ın artık dijital pazarlamaya daha fazla önem verir hale gelmiştir. Nike yeni pazarlama stratejisi ile interaktif öğeleri kullanarak tüketicilerin en çok zaman geçirdikleri alanda, yani sosyal medya da tüketicileri ile iletişime geçiyor. İnteraktif uygulamalar ile, daha büyük bir kitleye ulaşmaya çalışarak daha çok tüketicinin yakınında olmak istiyor (www.about.nike.com/pages/accelerating-global-change Erişim Tarihi 05.14.2017).

Bunun yanı sıra Nike yüksek dozda motive edici pazarlama iletişimiyle de dikkat çekiyor. Nike'ın temel söylemi olan “Just Do It” i

çoğumuz günlük hayatımızda yeri geldiğinde aktif bir şekilde kullanıyoruz, çünkü bu söylem o anki duygumuzu artık kendi dilimizde ifade etmek istemeyecek kadar güçlü bir anlam taşıyor.

Görevlerini yerine getirmek için NIKE yöneticileri, aşağıda listelenen stratejiler üzerinde durulmasıyla ilgileniyorlar:

- Fonksiyonel düzeydeki strateji: şirket içindeki operasyonların etkinliğini arttırmaya yöneliktir. NIKE bu stratejini üretim, pazarlama, ürün geliştirme ve müşteri hizmetleri süreçlerinde kullanmaktadır. Böylece müşteri hizmetlerini iyileştirmek için NIKE, sektöründe en yüksek hizmet standardını sunmaya ve dünya çapında sadık müşteri ilişkileri kurmaya çalışmaktadır.
- İş dünyası stratejisi: işletmenin piyasadaki genel pozisyonunu kapsar. NIKE, maliyet liderliği, ürün farklılaştırması ve endüstri segment yönetimi nedeniyle rekabet yapmaktadır.
- Küresel strateji: şirketin kendi ülkelerindeki faaliyetlerini genişletmesi ve küresel ölçekte rekabet etmesi için şirketin ihtiyaçlarını karşılar. NIKE bu stratejiyi, altı kıtadaki müşterilerine en geniş ölçüde uyguluyor: ABD, Avrupa, Orta Doğu, Afrika, Asya Pasifik ve Amerika Bölgeleri.
- Kurumsal seviyedeki strateji: şirketin uzun vadeli karlılığını en üst düzeye çıkararak belirli işletmeler üzerinde odaklanma becerisine odaklanmaktadır. NIKE, uzun vadede elde ettiği karlılığını koruyabilir ve ürünlerini geliştirip yenileyebileceği gibi, en iyi bildiğini ürettiği için sektöründe büyümeye devam edebilir.

NIKE Inc.'in başarısının bir diğer anahtarı, NIKE standartlarını karşılamayan başarısız ittifak ortaklarını yeni ortaklarla değiştirmesine olanak tanıyan ağ yapısının kullanılmasıdır. Buna ek olarak, şirket NIKE'in teknolojiye yeni gelişmelerle maliyetleri düşürmesine ve ürün

kalitesini artırmasına yardımcı olan tedarikçileriyle yakın işbirliği içinde çalışıyor (www.about.nike.com/pages/accelerating-global-change Erişim Tarihi:04.25.2017)

3.2. AVRUPA İŞLETMELERİNİN STRATEJİK YÖNETİMİ VE ORGANİZASYON YAPILARI

a. VOLKSWAGEN

Volkswagen Group, 2008 yılındaki stratejisinin piyasaya sürülmesiyle güçlü bir sinyal gönderdi. Net ve iddialı hedeflerle grup'un son yıllardaki önemli başarısının temelini atan bir ivme kazandırdı. Bu bağlamda hem otomotiv endüstrisindeki hem de Şirket içindeki temel değişikliklerin ışığında şu an Volkswagen Grubu'nu teknolojik ve stratejik olarak yeniden düzenlemenin etkisi oldu. Bu yeniden düzenlemenin temeli, Volkswagen'i dünyadaki en başarılı, etkileyici ve sürdürülebilir otomobil haline getirmek için hazırlanan dört hedefi tanımlanan 2018 Stratejisidir.

Volkswagen, müşteri memnuniyeti ve kalitesinde dünya lideri olmak için akıllı yenilikler ve teknolojiler planladı. Yüksek müşteri memnuniyetini, Şirketin uzun vadeli başarısı için en önemli şartlardan biri olarak kabul etmiştir. Hedef, yılda 10 milyondan fazla arac satışı; Özellikle Volkswagen, büyük büyüme pazarlarında ortalamanın üzerinde bir paya sahip olma niyetinde.

Volkswagen'in amacı, Grubun sağlam mali durumunun garanti altına alınmasını ve zor piyasa dönemlerinde bile hareket etme yeteneğini korumasını sağlamak için, vergi öncesi satışların en az % 8'i oranında uzun vadeli bir hale dönüştürmektir.

Volkswagen, otomotiv endüstrisinde en çekici işveren olmayı hedeflemektedir. Amaç, sektörde en iyi takıma sahip olmak: son derece nitelikli, uygun ve her şeyden önce motive olmuş.

Volkswagen Grubunun zorlu koşullarda bile başarıyı yakalaması için, araç projelerinin çevre dostu oryantasyonu ve karlılığı üzerinde odaklanıyor. Bireysel markalarının sahip olduğu güçlü konumu korumak ve sistematik olarak rekabet avantajlarını artırmak için seçici olarak araç çeşitliliğini genişletiyor.

Faaliyetleri öncelikle araçlar, tahrik hatları ve hafif yapı alanlarında yeni standartlar belirlemek üzere tasarlanmıştır. Devamlı olarak geliştirdiği modüler araç seti sistemi, Grubun üretim verimliliğini ve esnekliğini ve dolayısıyla da karlılığını artırmasını sağlıyor.

Buna ek olarak, mevcut müşteriler arasında memnuniyeti artırarak ve özellikle büyüme pazarlarında dünya genelinde yeni müşteriler kazanarak müşteri tabanını sürekli olarak genişletmeyi planlıyor. Bunu sağlamak için, ürünlerini ve hizmetlerini spesifik yerel gereksinimlere adapte ediyor. Ekonomik durumdan bağımsız olarak ve zaman sınırlaması olmaksızın üretkenliğini ve kalitesini iyileştirmek için şu anda aldığı önlemleri sürdürmeye devam ediyor. Bunlara bölgesel kalkınma ekipleri ve yerel tedarikçilerle olan işbirliği dahildir. Hem direkt hem de dolaylı alanlardaki süreçleri standartlaştırmaya devam ediyor ve üretim işlem sürelerini azaltıyor. Disiplinli maliyet ve yatırım yönetimi ile birlikte bu tedbirler, uzun vadeli karlılık hedeflerine ulaşmasına ve sağlam uzun vadeli likiditeyi korumasına önemli bir rol oynamaktadır.

Tüm çalışanlar-mesleki kursiyerlerden Yönetim Kuruluna kadar-mükemmeli sağladığı takdirde bugünün ve yarının zorluklarını ancak başarılı bir şekilde karşılayacaklarına inanılmaktadır. Üstün performans, ondan gelen başarı ve ödüllere katılım insan kaynakları stratejisinin kalbinde yer almaktadır.

Memnun müşteri, motive çalışan, mükemmel kalitede ürün ve hizmetler, sürdürülebilir karlılık ve ekolojik sorumluluk, Strateji 2018'in temel

taşlarıdır ve değişmeden durmaktadır. Ek olarak, "Future Tracks" inisiyatifi, e-hareketlilik, dijital vardiya ve yeni iş modelleri gibi geleceğin sorunlarını ele almaya olanak tanıyan yeniden düzenlenmeye ilişkin değerli zemin hazırlanmıştır. Bu temelde Volkswagen Grubu için 2025 Stratejisi geliştiriliyor ve sonuçları 2016 yılının ortalarından başlayarak sunmaya hedeflenmektedir. İlk aşamada üç konu üzerinde durulmaktadır: sayısallaştırma, bütünlük ve hukuki meseleler ve sürdürülebilirlik (www.annualreport2015.volkswagenag.com/group-management-report/goals-and-strategies.html Erişim Tarihi:04.20.2017).

b. CARLSBERG

SAIL'22 stratejisi, temel işi güçlendirmek, belirlenmiş büyüme fırsatları için konumlandırmak ve ortaklara daha fazla değer katmak amacıyla Mart 2016'da başlatıldı. SAIL'22'nin arkasındaki hırs seçilen pazarlarda Başarılı, Profesyonel ve Çekici bir bira olmaktır.

BAŞARILI

Başarılı bir şirket olarak, üç temel önlem arasında en iyi dengeyi bularak üst ve alt satırda büyümeyi sağlıyor: bira hacmi pazar payı, lojistikten sonraki brüt kar (GPaL) marjı ve işletme karı.

PROFESYONEL

Profesyonel bir şirket olarak, lojistik alanındaki tüketici anlayışları, müşteri yönetimi, kategori yönetimi ve icrası ve yeniliği içerisindeki yetenekleri güçlendirerek, geniş bir müşteri yelpazesine hizmet etme kabiliyetine ulaşmak.

ÇEKİCİ

Çekici bir şirket olarak, hissedarlar, çalışanlar ve toplum için paylaşılan değer yaratmaya odaklanmak. Tutarlı kazanç artışı ve yatırım sermayesi getirisi sağlayarak hissedarlara cazip gelmek. Mükemmel bir çalışma ortamı yaratarak ve yüksek performanslı aktif bir çalışma alanı

yaratarak çalışanlara cazip gelinmesidir. Sorumlu ve sürdürülebilir bir amaç olan topluluğa cazip olan bir şirket olmak (www.carlsberggroup.com/who-we-are/about-the-carlsberg-group/our-strateg Erişim Tarihi:05.27.2017).

Öncelikler

SAİL'22 dört temel önceliğe odaklanmaktadır:

Çekirdek güçlendirmek. Büyüme için güçlü bira marka ve pazar konumlarından yararlanmak.

Büyüme için konum. Uzun vadeli büyüme fırsatlarını gördükleri coğrafyalarda ve kesimlerde büyüme için yönlendirmek.

Kazanan Kültür Oluşturmak. Seçimleri sunmak için kazanmış bir kültüre sahip olmak .

(www.scribd.com/presentation/18002046CarlsbergErişimTarihi:05.25.2017) .

3.3. ASYA ŞİRKETLERİNİN STRATEJİK YÖNETİMİ VE ORGANİZASYON YAPILARI

a. SİNGAPUR AIRLINES

Asya'nın en güçlü markalarından birini düşünün dediğimizde aklımıza gelen ilk isimlerden biri kuşkusuz Singapur Airlines ve onun ikonu haline gelmiş olan "Singapur Kızı"dır. Her zaman dünya çapındaki en karlı havayolu şirketlerinden biri olarak gösterilen Singapur Airlines aynı zamanda sektörde yarattığı trendlerle de ününe ün katmayı başarmıştır. Bunun nedeni şirketin, idari birimleri, üst yönetimleri ve sağlam marka değeri ile güçlü bir marka yönetimine sahip iken, marka stratejilerinin sürekli bir değişim ve çeşitlilik içerisinde bulunmasıdır.

"Singapur Airlines" markası en başından beri havayolları içinde önemli bir ayrıcalığa sahip. Diğer markalara fikir babalığı da yapan

şirket, Asya'nın öncü markaları arasında yer almaktadır. Marka stratejilerini belirlemede gerekli bütün seçimlerin ve liderliği yönetim kurulu tarafından yapılmaktadır. Diğer Asya firmalarında bulunmayan bu özellik Singapur Airlines markasının yönetimini benzersiz kılmaktadır.

Singapur Airlines, kuruluşundan bu yana gerek farklı stratejileriyle gerekse hizmet ve ürünleriyle tamamen marka olmaya yönelik çalışmalar içinde bulundu. Yeni fikirleri uygulama cesareti, en son teknoloji kullanımı, kalitesi ve kusursuz müşteri hizmeti, şirketin markalaşmasında önemli rol oynayan etmenlerdi.

Singapur Airlines'ın 37 yıllık geçmişine bakıldığında markanın niteliklerinden hiç ödün vermediğini görüyoruz. Çok sayıda yeni uçuş noktası deneyimine öncülük eden, sınırsız yenilik anlayışı ile, ilk sıcak yemek servisi, ücretsiz alkollü alkolsüz içkileri, patentli özel kokulu sıcak havlu servisleri ve video gibi kişisel eğlence ürünleri ile sınıfının en iyisi olmak için çabaladı.Şirket markasının en önemli parçası olan yenilik özelliğini korumaya devam ederken, başarısının anahtarı olan tecrübesinden de faydalanmaya devam etti.

Fikir babası olduğu yeniliklerin kısa süre içinde diğer hava yolu şirketlerince kullanılmaya başlanmasıyla, bunları yenilik olarak saymamaya başlayan şirket, kendini sürekli yenileyerek ve son teknolojileri yakından takip ederek diğer havayolu şirketlerinden kendini ayırttırmaya devam ediyor.Havayolu şirketleri içindeki en kapsamlı ve sıkı programlardan biriyle uçuş ve kabin ekibini eğitmekte olan Singapur Airlines, bu şekilde markasının sağlamlığını ve sürekliliğini koruduğundan da emin olmaktadır.

Singapur Airlines marka stratejisiyle uyumlu bir iletişim aracı kullanıyor. Birincil mesajı “Singapur Airlines- Uçmanın en Mükemmel Yolu” sloganıyla yazılı medya ile ve pahalı prodüksiyonlarda altçizgi reklamlarla markasını kaynağa ulaştırıyor.

İlginç olan şudur ki, Singapur Airlines marka stratejisinin tek bir boyutuna odaklanmayı tercih ediyor- Singapur Kızı ile gösterilen uçuş misafirperverliği ve sıcaklığına odaklanmayı, markanın diğer özelliklerini belirtmeye yeğliyor.

Singapur Kızı kusursuz servisiyle, konumlandırmasıyla ve müşteriye yarattığı algıyla Singapur Airlines’ın marka stretejilerinin başarısında önemli rol oynuyor.

Yüksek ve kaliteli servis diğer havayolu şirketleri tarafından da uygulanan bir hizmettir ancak bu şirketlerin hiçbirisi Singapur Airlines’ın tutarlılığı ve sahipleniciliği ile boy ölçüşemez. Çünkü, Singapur Airlines marka stratejisinden ödün vermeden marka avantajını koruyabilecek ender markalardan biridir. Bu, özellikle dönüşümü yüksek olan ve rekabetin günden güne performans değişikliklerine neden olduğu, böyle bir sektörde başarılması güç bir iştir.

Singapur Airlines’ın bu tip bir taahhütte bulunabilmesinin yegane nedeni, Yönetim Kurulu’ndan CEO’suna kadar şirketin kendini markaya adanması ve markayı her türlü zor durumdan kurtarabileceğine olan güçlü inancıdır. Yönetim ekibi ve hissedarlar, markanın gücünü azaltacak her türlü kısa vadeli tepkisel kararlardan kaçınmışlar, uzun dönemli bakış açısıyla hareket etmişlerdir.

Örneğin, ucuz havayolu şirketlerinin sebep olduğu rekabet ortamı sonucunda, Amerikan Havayolları uzun yıllardır bedava olan uçuş servisini paralı servise çevirmek zorunda kalmıştır. Sıklıkla iş seyahatine çıkan kişiler havayollarına ekstra ödeme yapmayı sırf bu servisler olduğu için kabul etmişlerdir. Kısa vadeli karlılık anlayışı ile bu müşteri-hizmet stratejisinden vazgeçmek, Amerikan Havayolları markasının değerinin azalmasına neden olmuştur. Bu durum, sirküler bir etki yaratmıştır. Maddi durumu hassas müşteriler düşük bütçeli havayollarını tercih etmeye başlamışlar ve bu da diğer havayolu şirketlerini fiyatlarını geri çekmeye zorlamıştır. Artan maliyet baskısı nedeniyle Amerikan Havayolları kaliteli hizmet anlayışından feragat etmek zorunda kalmış ve aslında düşük bütçeli havayollarına göre çok farklı bir konumda olmasına rağmen şirketi onlarla aynı noktaya gelmiştir. Singapur Airlines sektörde en güzel sonuçlara ulaşmasını bu tip tepkisel davranışlardan uzak durması sayesinde sağlamıştır.

Singapur Airlines'ın marka stratejisi, teoride oldukça yüksek maliyetli bir stratejidir. Her marka yararı, sermayesiyle, dikkatli yönetimiyle ve detaylı uygulama programlarıyla marka vaadini yaşatmaya çalışmaktadır.

Singapur Airlines'ta güçlü nakit akışı öncelikle yeni ekipman ve uçaklar için yapılmaktadır. Bu nedenle Singapur Airlines'ın bir diğer avantajı genç bir filoya sahip olmasıdır. Genç nesil uçak filosuna sahip olmak, daha az yakıt tüketimini ve dolayısıyla daha düşük yakıt masrafını da beraberinde getirmektedir.

Son olarak, Singapur Airlines'ın mali durumunun, sektörün kısa dönemli zor günlerinde, rakiplerine oranla daha iyi durumda olmasını sağladığı söylenebilir. Singapur Airlines Asya'nın en bilinen ve en iyi

performans gösteren markalarından biri olmayı sürdürüyor ve bu sektörde gösterdiği tutarlı performansı da sayılı istikrarlı marka arasındaki yerini korumayı şu şekilde başarıyor:

Gelirler: Yüksek kalitede bir markanın fiyat politikasından ve kaliteli marka faydasından ödün vermeden, tepkisel fiyat davranışlarından kaçınarak müşterilerin fiyatın düşme beklentisini yok etmeye çalışmak.

Giderler: Maliyetleri yüksek uçakları sıkı kontrol altında tutmak, yakıt(petrol) fiyatlarındaki artışlar için koruyucu tedbirler almak ve tüm şirketin hassas yönetimini yapmak.

Kar: Markaya bağlı kalmak. Tutarlılığı sürdürmek. İşletmeyi uzun vade bakışıyla yönetmek.

Son 3 yıldır havayolu endüstrisinde önemli değişiklikler göze çarpıyor. Aralarında Asya şirketlerinin de olduğu kaliteli ve tam servis veren havayolu şirketleri ile düşük bütçeli firmaların aynı potada bulunduğu bir ortam meydana geldi. Bu durum zaten ucuz fiyat peşinde olan tüketicinin tutumunu oldukça etkiledi. Singapur Airlines, yerel ve kısa uçuş hatları için kurduğu Tiger Airways ile bu rekabetin üstesinden gelmeyi başardı. Burada amaç ana markası Singapur Airlines'ın marka değerini kaybettirmemektir ve bunda da başarılı oldu.

Rekabetin ağır olduğu bu dönemde kendini çok iyi pozisyonlandırmış olan Singapur Airlines, müşterinin markaya olan bağlılığını güçlendirdi. Kalite, yenilik anlayışı ve servisinden asla taviz vermedi.

Çoğu sektörde, her zaman kaliteli markalara ödenen paralar gönülden yapılır. Bu nedenle, soru asla pazarda müşteri olup olmadığı değildir. Singapur Airlines daimi olarak marka vaadini beslemekte, yenilik anlayışını ve müşterinin aklındaki marka değerini korumaktadır.

Singapur Airlines stratejik markalamanın önemini gösteren Asya'nın en önemli işletme örneğidir. Kendi markalarını kurup yönetmek isteyen diğer Asyalı şirketler için ilham kaynağı olmalıdır.Singapur Airlines markasını kontrol eden dünyanın en önemli dev şirketlerinden biridir. Bunun da karşılığını almaktadır (www.thebrandage.com/singapur-havayollari-kusursuz-bir-asya-markasi/ Erişim Tarihi:05.17.2017)

b. TOYOTA.

1. KAYNAKLAR

Yenilik her zaman bir Toyota kaynağı olmuştur. 1970'lerde Toyota, petrol fiyatlarının patlak verdikten sonra müşterilerin istediği daha küçük, daha az yakıt tüketen otomobil üretmeye başladı. Son zamanlarda hem dizel teknolojisi hem de elektrikli otomobil üretimine geçildi.

2. ORGANİZASYON KÜLTÜRÜ

Bununla birlikte, Toyota'nın ana kaynağı Toyota Üretim Sisteminin arkasındaki 14 ilke olan Toyota Way'dir. Bunlar, kıt kaynakların azami kullanımını zorunlu kıldığı 1945 sonrası ortamdan kaynaklanmaktadır.Saygı ve ekip çalışması bu ilkelerin ana ilkeleridir ve bunlar aşağıdaki gibi özetlenebilir.

Yönetim kararları, kısa vadeye karşıt olarak uzun vadede olmalı, ancak rıza halinde gelmelidir. Sorunlar, kesintisiz bir süreçle vurgulanmalı, kaliteli bir ürünün derhal üretilmesi için derhal çözümlenmelidir. Yalnızca mevcut ve güvenilir teknoloji kullanılmalı ve

görevlerin standartlaştırılması gerekiyor, böylece iş yükü ve işçiler sürekli iyileştiriliyor. Yönetim, şirketin operasyonlarının tüm yönlerini anlamalı ve şirketin hedeflerine olan bağlılıklarını başkalarına aktarmalıdır. Tüm çalışanların, tedarikçilerin ve bağlı olanların, performanslarını arttırmak için her zaman meydan okumaları gerekir. İkinci, Toyota'nın günlük görevlerini yerine getirirken çalışanlara değişiklikler yapma yetkisi veren eğilimli bir organizasyon haline geldiği anlamına geliyor. Toyota Way Toyota'ya hem kalite hem de güvenilirlik açısından karşılaştırmalı bir avantaj sağladı.

3. TEDARİK ZİNCİRİ

Winfield ve Hay'a (1997) göre Toyota'nın stratejik yeteneklerinin bir kısmı tedarik zincirinin stratejik yeteneklerini içerir. Bir tedarik zincirinin şekli ve organizasyonu, araştırma ve geliştirme, pazarlama ve üretim rolleri arasındaki karşılıklı bağımlılıklar, önemli mal ve ürün pistleri, piyasa ve finansal bilgiler oluşturan kapsamlı bir konudur.

4. TEMEL YETENEKLER

Toyota'nın küresel rekabet avantajı, işlerine gerçek değer katan seçkin kaliteli ürünler ve hizmetler sunarak müşterileri ile güven yaratmaktır.

5. İNOVASYON GELECEK STRATEJİLER

Volkswagen gibi Toyota da belirli pazarlar için araba tasarlayabilir. Fiyata duyarlı Hint pazarının penetrasyonu, yakında düşük maliyetli otomobil üretmek suretiyle elde edilebilir. Toyota'nın en büyük ve en hızlı büyüyen Çin pazarına daha fazla dikkat etmesi gerekiyor. Çinli aileler Batı'daki eşdeğerlerinden daha küçük oldukları için, bu daha küçük Camry modelinin satışlarının arttırılması için bir fırsat olabilir.

Avrupa'da geri çekilme, bu çiçek açan Asya pazarlarına genişleme finansmanı sağlayabilir. Belli pazarlar, yerel imalatçılarla yapılan ortak girişimlerle de girilebilir. Volkswagen, yan kuruluşu Maruti aracılığıyla bir pazar lideri olan Suzuki'de bir hisse alarak Hindistan'da bunu yapmayı hedefliyor .

6. YENİ TEKNOLOJİ VE LİDERLİK

Toyota'nın dünyanın bir numaralı otomobil üreticisi olma stratejisi, yeni tasarım, üretim ve imalat yöntemlerini geliştirmek, mükemmelleştirmek ve kırmak için yeni teknoloji, yeni teknoloji ve yeni malzemeler kullanarak destekleniyor. Bununla birlikte, strateji ayrıca Toyota'nın üretim mühendisliğini ve yerleşik kalitesini odak noktası biçiminde araştırma ve geliştirme ürün tasarımına kaydırması gerektiğini söyledi.

Bir şirket odaklanma biçimini yalın üretimin teknolojiye - inovasyona kaydırduğunda, gömülü bir engel - kültür değişikliği vardır. Bir yandan, zayıf üretimin özü atıkların giderilmesini belirtir. Öte yandan, yeni ürün geliştirmedeki belirsizlikler, üreticinin bilinmeyen riskleri yönetmek için fazlalık inşa etmesini ve yüksek bir güvenlik düzeyinden emin olmamasını gerektirir. Yalın üretimi, artıklık ihtiyacıyla dengelemeye çalışmak, önderliğin temel kararların alınmasında, değişimin liderliğini ve yönetiminde aracı olmasını gerektiren zor bir eylemdir.

7. GLOBAL KAYNAK VE LİDERLİK

Toyota'nın stratejik konumlandırma konusundaki kararları tedarikçilerle olan işbirliğini etkiler. Tedarikçinin rekabet üstünlükleri, çekirdek yetenekleri ve değer önerileri arasındaki orijinal uyum, Toyota'nınki ile birlikte değişmesi gerekiyor. Bu değişiklikler kaçınılmaz

olarak araç kalitesine, müşteri memnuniyetine ve hatta müşteri güvenliğine yansır.

Bazıları bunu araç üreticisinin önderliğindeki stratejik hamlesinin yan ürünü olarak görürler. Bazıları liderliğin stratejik planlama değişiklikleri yanında değişim yönetiminin bir parçası olarak bu etkiyi düşünmesi gerektiğini düşünüyorlar. Her neyse, kilit, özellikle de kurum kültürü, insan yetenekleri, stres ve baskıyı kabul etme ve koordine etme ve değiştirme yeteneğidir (www.ukessays.com/essays/marketing/strategic-management-report-on-toyota-marketing-essay.phydohloslof//17 Erişim Tarihi:05.15.2017)

3.4. AZERBAIJAN ŞİRKETLERİNİN STRATEJİK YÖNETİMİ VE ORGANİZASYON YAPILARI.

a. SOCAR

Azerbaycan Devlet Petrol Şirketi (SOCAR) Azerbaycan topraklarında olan petrol ve doğal gaz yataklarının bulunması ve kullanılması , petrol , doğal gazın və gaz kondensatının hasılatı, işlemi ve nakli, petrol və petrol-kimya ürünlerinin, doğal iç gazın ve dış pazarlarda satışı, ülke arazisinde sanayinin ve nüfusun doğal gazla donnımıyla meşgul olmaktadır. SOCAR-ın bünyesinde 3 üretim birliyi, 1 petrol ve 1 doğal gaz işlem fabrikası , Derin Özüller Fabrikası, 2 trest, 1 enistütü dahil olmakla hukuki kişilerin statüsüne sahip 23, qayri-hukuki kişi statüsüne sahip 4 kurum faaliyyet yapmaktadır.

ARDNŞ-Turcas grubunun Petkim yarımadasında gerçekleştireceği İşlem-Petrol kimyası-Enerji-Lojistika integrasyonunun en önemli

halkası olan ARDNŞ-Turcas Egey Petrol İşlem Fabrikası Türkiyenin tarihinde bu alana yöneltilen en büyük özel sektör yatırımı olacaktır.

Petkim Aliğa Kompleksinde inşa edilecek işlem fabrikası yıllık 10 milyon ton ham petrol işlem yapmak gücüne sahip olacak. Fabrikanın yaratılması işlerine 2008 yılında "Petkim"in kontrol hisse senedi paketinin ARDNŞ-Turcas grupuna geçmesinden sonra başlanmıştır. Aynı yıl Ekoloji Etkisinin belirlenmesiyle bağlı yapılan müracat 2009 yılının aralık ayında pozitif cevaplandırılmış, 2010 yılının haziran ayında ise Enerji Pazarını Ayarlama Kurumu tarafından lisanslaşdırma işlemi sona ermiştir. Ege Petrol İşleme Fabrikası ilk dönemlerde hafif ve ağır nafta ürünleriyle "Petkim" in hammadde olan ihtiyaçlarını karşılayacak, diğer yandan ise henüz ithalat ile karşılanan ultra düşük kükürtlü dizel, sıvı gaz, havacılık yakıtı, ksilollar gibi diğer petrol ürünleri talebinin önemli bir bölümünü karşılayacak.

İşletmenin kurulması "Petkim" in hammadde güvenliğini sağlamakla birlikte, işleme ile petrol kimyası arasında entegrasyon yaratacaktır. Ege Petrol İşleme Fabrikasında üretim Avrupa Birliği'nin petrol ürünlerinin kalitesi ile ilgili standartlarına cevap verecek, aynı zamanda çevre açısından zararsız ürünlerin üretildiği teknolojilere sahip olacaktır.

Temelinin 2011 yılının son çeyreğinde kurulması planlanan Ege Petrol İşleme Fabrikasının 2015 yılında kullanıma verilmesi öngörülüyor.

Büyük denizcilik geleneklerine ve çeşitli amaçlı gemilerden oluşan donanmaya sahip olan Azerbaycan'ın bu alanda Hazar Denizi'ndeki lider konumunun korunması, oluşmuş gergin rekabet ortamında filolarından normal etkinliğinin sağlanması ve bu amaçla mevcut eski gemilerin daha modern teknik temin edilmiş ve yeni teknolojik imkanlara sahip gemilerle değiştirilmesi için 2010 -cu yılında Bakü'de Azerbaycan

Cumhurbaşkanı İlham Aliyev'in katılımıyla çağdaş standartlara cevap verecek gemi fabrikasının temeli atılmıştır.

Gemi Yapımı fabrikasının inşaatı için SOCAR% 65, Azerbaycan Yatırım Şirketi -% 25 ve Singapur "Keppel" şirketi% 10 paya sahip olmak kaydıyla "Bakı Gemi Yapımı Fabrikası" MMC ortak girişim kurulmuştur. Gemi ve yüzer yapılar inşa ve tamiri üzere dünyanın tanınmış şirketlerinden olan "Keppel" şirketi projenin operatörü atanmıştır.

Yeni fabrikanın mühendis-projeksiyon çalışmaları İngiliz "Royal Haskoning" şirketi tarafından yapıldı ve bu proje bazında ihale yapıldı. Fabrikanın temel ekipmanları seçilmiş ve üretici şirketlerle teknik ve ticari görüşmeleri tamamlanmıştır.

Yeni gemi inşa tesisi kullanıma sunulduktan sonra, burada Hazar'da ihtiyaç olan her türlü gemi (tanker, kuru yük, çekme-donanım, yolcu, musluk, dalış ve diğer) inşası ve tamiri mümkün olacaktır. Son 10-15 yıl içinde ülkede hidrokarbon hammaddesinin araştırılması ve üretimi, nakli ve satışı alanında hızlı gelişme fonunda onun üretiminin iyileşmesi yönünde özel değişiklikler gözlemlenmemiştir

Bu bakımdan üretilen ürünlerin kalitesini artırmak ve çeşidinin genişletilmesi meselelerinin çözülmesine köklü ve kapsamlı bir yaklaşım gerekliliği ortaya çıkmıştır.

Azerbaycan Cumhurbaşkanının görev göre, günümüzde SOCAR Bakü kenti yakınlarında yeni Petrol-Gaz işleme ve petrokimya kompleksinin (NQNK) kurulmasına ilişkin ilk teklifler hazırlar. Söz konusu Kompleksin istismara verilmesi ile Bakü ve Sumgayıt şehirlerinde bulunan gaz işleme, petrol rafineri ve petrokimya alanlarında eski üretim güçlerinin istismardan çıkarılması ve demontajı mümkün olacak.

Petrol-Gaz işleme ve petrol-kimya Kompleksinin aşağıdaki temel nesnelere ibaret olması öngörülüyor

-Kaz işleme fabrikası

-Neft işleme fabrikası

-Neft-kimya fabrikası

-Enerji blokuYeni Petrol-Gaz işleme ve Petrol-kimya Kompleksi projesinin uygulanması sonucunda Azerbaycan sivil, sosyal, altyapı ve kültür amaçlı inşaat alanında dev başarılarla birlikte, petrol rafineri ve petrokimya alanında da derin teknik ve teknolojik ilerleme edecek, çok sayıda en yeni teknolojiler elde edecek, ve bir çok çeşit ürün ve ürünlerin idxalından kurtulmaya imkan veren geniş bir yüksek kaliteli ürünler üretmeye başlayacak. Bunun yanı sıra, Bakü ve Sumgayıt şehirlerinde büyük alan bölgelerin boşaltılarak sivil ve sosyal geçim amaçlı kullanılması mümkün olacaktır. Özel önem arz eden husus şudur ki, modern, yüksek nitelikli uzmanlardan oluşan yeni personel potansiyeli oluşacak, yeni iş yerleri açılacak, nüfusun istihdam yapısı niteliksel iyileşecek.

Azerbaycan Cumhuriyeti'nin yakıt-enerji güvenliğini, petrol-gaz ve petrokimya endüstrisinin gelişmesi için stratejik çıkarları sağlamak, öncü ve ekolojik temiz teknolojileri kullanarak Azerbaycan'ın bilimsel-teknik, ekonomik ve entelektüel potansiyelinin artırılmasına destek olmak, bölgesel ve uluslararası enerji projelerinde kritik pozisyon tutmak , hidrokarbon kaynaklarının ve işleme ürünlerinin iç ve dış pazarlarda satışından maksimum kar elde etmektir.

(www.socar.az/socar/az/company/organization/azerbaijan-oil-industry-journal Erişim Tarihi:05.15.2017)

.

SONUÇ

Yapılan işletme araştırmalarından ortaya çıkan en önemli strateji ve stratejik yönetim hamle ve planları , işletmelerin piyasada farklı bir organizasyon olmayı hedeflemekleri yönündedir. İşletmeler gerek hizmet sektörü, gerekse sanayi ve diğler dallarda faaliyet gerçekleştirirken, ürün ve hizmetlerinde yenilikçi, tüketicilere yeni ihtiyaçlar ortaya çıkaracak yönde hamleler ve stratejiler yaratmaktadırlar. Stratejik yönetim içerisinde devrimci nitelikte planlamalar yapa bilen ve bu yönde gelecek kurgulamayı göz önünde bulundurarak, risk ala bilen işletmelerin, ortaya çıkaracakları gerek ürün, gerek hizmet, gerekse de işletme ve örgüt içerisindeki farklılık ve yenilikler bu işletmelerin rakipler önünde açık ara öne geçme bilmesi ve global büyüklükde bir işletme ola bilmelerini sağlayacaktır. Uygulanan bu stratejik yönetim düşünce ve hamleleri, büyük bir şirket olmayı hedefleyen her bir işletme ve örgüt için neredeyse temel hazırlanmasına ihtiyaç duyulan bir yol haritasına dönüşmüştür. Yaptığım çalışmayla teorik açıdan belirli dönemlerde ortaya atılan stratejik yönetim teori ve kuramlarıyla, organizasyon görüşlerinin günümüz işletmelerinde pratik olarak nasıl gerçekleştirildiği izlenilerek, bu teorik bilgilerin doğru uygulanmasıyla global büyüklükde ortaya çıkan işletmelerin yaptıkları ve yapacakları politika ve stratejileri göstermeye çalışarak, bu yönde kendisine hedef koyan işletme ve bu türde hedef ve planları olan işletmelerde yönetici olmak isteyen kişilerin dikkat etmesi ve uyması gereken günümüz stratejik yönetim gerçekleri ve hususlarına ulaşmaya çalıştım.

KAYNAKÇA

- Bakoğlu, R., 2010. Çağdaş Stratejik Yönetim. Beta. İstanbul.
- Barney, J. B., 1991. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, Journal Of Management, 17, 100-120.
- Dinçer, Ö., 2007. Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, 8. Baskı, Alfa Yayınları, İstanbul.
- Eren, E., 2010. Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası. Beta, 8. Baskı, İstanbul.
- Genç, N., 2005. Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar, Seçkin Yayınları, Ankara.
- Güçlü, N., 2003. Stratejik Yönetim. Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt:23, Sayı:2, 61-85.
- Hitt, M.A., Ireland, R.D., Hoskisson, R.E., 2011. Strategic Management: Competitiveness and Globalization. 9. Ed., South-Western College Publishing, Cincinnati, Ohio.
- Hussey, D., 1998. Strategic Management. Butterworth Heinemann, 4. Edition.
- İrJohnson, G., Scholes, K., 1999. Exploring Corporate Strategy: Text and Cases. Prentice Hall, Londra, UK.
- Koçel, T., 2005. İşletme Yöneticiliği, 10. Baskı, Arıkan Yayınları, İstanbul.
- Koteen, J., 1989. Strategic Management in Public and Nonprofit Organizations: Thinking and Acting Strategically on Public Concerns. Praeger. New York.
- Kotler, P., Murphy, P.E., 1981. Strategic Planning For Higher Education. The Journal of Higher Education, Vol.52, No.5, 470-489.
- Perspectives For Profit and Non-Profit Organizations. Butterworth Heinemann, Elsevier, Londra.

Porter, M., 1979. How Competitive Forces Shape Strategy, Harvard Business Review, Sayı Mart-Nisan.

Porter, M., 1985. Competitive Advantage: Creating And Sustaining Superior Performance. Free Press.

Porter, M.E., 1980. Competitive Strategy. Free Press, New York.

Sucu, M. E., 2010. Kobilere Stratejik Yönetim ve Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.

Ülgen, H., Mirze, K., 2010. İşletmelerde Stratejik Yönetim. Beta, İstanbul.

web.itu.edu.tr/~bayraktarde/UYT_dosyalar/gm.pdf

Wright, P., Kroll, M. J., Parnell, J., 1996. Strategic Management: Concept and Cases. Prentice Hall, New Jersey.

www.about.nike.com/pages/accelerating-global-change

www.annualreport2015.volkswagenag.com/group-management-report/goals-and-strategies.html

www.carlsberggroup.com/who-we-are/about-the-carlsberg-group/our-strategy/

www.hexalog.files.wordpress.com/2010/12/article1_nike_strategy_sciwatch_alarcon.pdf

www.makaleci.com/organizasyon-ile-ilgili-kavramlar.html

www.makaleci.com/yonetim-ve-organizasyon.html

www.merih.net/m2/str/straorg.htm

www.scribd.com/presentation/180020469/Carlsberg

www.socar.az/socar/az/company/organization/azerbaijan-oil-industry-journal

www.stratejikmarkayonetimi.blogspot.com/2014/11/niken-cks-hikayesi-pazarlama.html

www.thebrandage.com/singapur-havayollari-kusursuz-bir-asya-markasi/

www.ukessays.com/essays/marketing/strategic-management-report-on-toyota-marketing-essay.php