

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

LİSANS BİTİRME TEZİ

ŞİRKETLERDE STRATEJİK YÖNETİM KOROĞLU MMC
ÖRNEĞİ

Hazırlayan

Ali RUSTAMOV

1317.01032

BAKÜ-2017

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

LİSANS BİTİRME TEZİ

ŞİRKETLERDE STRATEJİK YÖNETİM KOROĞLU MMC
ÖRNEĞİ

Danışman
Doç. Fariz Ahmedov

Hazırlayan
Ali RÜSTAMOV
1317.01032

BAKÜ-2017

İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER.....	i
KISALTMALAR.....	v
ÖZET.....	vi
GİRİŞ.....	1

I. BÖLÜM

YÖNETİM, STRATEJİ VE STRATEJİK YÖNETİM KAVRAMI

1.1. Yönetim Kavramının Tanım Ve Kapsamı.....	3
1.2. Yönetim Fonksiyonları.....	4
1.2.1. Planlama.....	4
1.2.2. Örgütlenme.....	4
1.2.3. Yürütme.....	5
1.2.4. Koordinasyon.....	6
1.2.5. Kontrol.....	7
1.3. Strateji Kavramının Tanım Ve Kapsamı.....	8
1.3.1. Strateji Kavramı ve Kapsamı	8
1.3.2. Stratejinin Özellikleri.....	10
1.3.3. Stratejinin Türleri	11
1.3.4. Strateji Önemi	12

1.4. Stratejik Yönetim Kavramı	13
1.4.1. Stratejik Yönetimin Amacı.....	17
1.4.2. Stratejik Yönetimin Özellikleri.....	18
1.4.3. Stratejik Yönetim Unsurları.....	19
1.4.3.1. Misyon.....	19
1.4.3.2. Vizyon	20
1.4.3.3. Amaçlar.....	21
1.4.3.4. Politikalar.....	22
1.4.3.5. Hedefler.....	24
1.4.3.6. Stratejik Planlama.....	24
1.4.4. Stratejik Yönetim Süreci.....	26
1.4.4.1. Bilgi Toplama Ve Değerlendirme.....	27
1.4.4.2. Çevre Analizi.....	28
1.4.4.3. Stratejik Seçeneklerin Belirlenmesi.....	29
1.4.4.4. Uygun Stratejinin Seçimi	30
1.4.4.5. Stratejinin Uygulanması	31
1.4.4.6. Uygulama Sonuçlarının Değerlendirilmesi ve Denetimi ..	31
1.5. Stratejik yönetimin olumlu tarafları.....	32
1.6. Stratejik yönetimin olumsuz tarafları.....	33

II.BÖLÜM

ULUSLARARASI ŞİRKETLERDE UYGULANAN STRATEJİK YONETİM ORNEKLERİ

2.1. Amerika İşletmelerinde Stratejik yönetim.....	34
2.1.1. Apple'ın Etkili Pazarlama Stratejileri.....	34
2.1.2. Nike'nin Stratejik Yön ve Seçenekleri.....	35
2.2. Avrupa İşletmelerinde Stratejik yönetim.....	40
2.2.1. Adidas stratejik yönetim.....	40
2.2.2. Microsoft stratejik yönetim.....	44
2.3. Asya İşletmelerinde Stratejik yönetim.....	47
2.3.1. Toyotan stratejik yönetim.....	47
2.3.2. Koreli Havayolunun Stratejik Analizi.....	50
2.4. Arap İşletmelerinde Stratejik yönetim.....	55
2.4.1. Katar Havayolları Pazarlama Stratejileri.....	55
2.4.2. Saudi Aramco Petrol ve gaz işletmesi stratejik yönetim.....	59

III.BÖLÜM

AZERBAYCANDA UYGULANAN STRATEJİK

YONETİM (Koroğlu MMC Örneği)

3.1. Azerbaycanda stratejinin genel durumu.....	64
3.2. Koroğlu MMC hakkında.....	66

3.3. Koroğlu MMC' nin İnsan Kaynakları.....	67
3.4. Koroğlu MMC' nin Ortaklık Geçmişi.....	68
3.4.1. "Konfirom" şekerleme fabrikası.....	68
3.4.2. "AKKOND" ASC.....	68
3.4.3. "AVK" şekerleme şirketi.....	69
3.4.4. "Penza" QSC.....	69
3.4.5. "Slavyanka" şekerleme Fabrikası.....	70
3.5. Koroğlu MMC' nin Kurumsal Sosyal Sorumluluğu.....	70
3.6. Koroğlu MMC' nin Misyonu.....	71
3.7. Koroğlu MMC' nin Vizyonu.....	72
3.8. Koroğlu MMC' nin stratejisi.....	72
3.9. Koroğlu MMC' nin politikası.....	73
3.10. Koroğlu MMC' nin Etik İlkeleri.....	74
3.10.1. Çalışma Kùltùrù.....	75
3.10.2. Pozitif İş İlişkileri, Tarafsızlık ve Fırsat Eşişliği.....	75
3.10.3. Tedarikçiler ve Rakiplerle İlişkiler.....	76
3.10.4. Mùřteri Memnuniyeti.....	77
3.10.5. Ùrùn ve Hizmet Kalitesi.....	77
3.10.6. Çalışan Hakları ve İş Güvenliği.....	77

3.10.7. Yasalara uyma	78
3.11. Koroğlu MMC' nin SWOT analizi.....	78
SONUÇ.....	81
KAYNAKLAR.....	83

KISALTMALAR LİSTESİ

AB	:	Avrupa Birliği
ABD	:	Amerika Birleşik Devletleri
TKY	:	Toplam Kalite Yönetimi
BRS	:	Blue Ribbon Sports
İKY	:	İnsan Kaynakları Yönetimi
MMC	:	Məhdud Məsuliyyətli Cəmiyyət

ÖZET

Dünya; hızlı bir değişim sürecine tanıklık etmektedir. Değişim sürecine bağlı olarak kurumlar birçok yönetim tekniği geliştirmiştir. Bu tekniklerin içerisinde stratejik yönetim tercih edilen yönetim modelidir.

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 örnek bir uygulama ile gösterilmeye çalışılmıştır.

Tezin ilk bölümünde strateji ve stratejik yönetim kavramları açıklanmıştır. İkinci bölümde stratejik yönetimin kavramsal çerçevesi, dünyada uygulama örnekleri; ABD, Avrupa, Arap ve Asya şirketlerinde incelenmiştir. Üçüncü bölümde ise, Azerbaycan sektöründe faaliyet gösteren Koroğlu MMC firmasının uyguladığı stratejiler, politikaları analiz edilmiştir.

Çalışmanın ortaya koyduğu bulgulardan da görüleceği üzere stratejik yönetim süreci, işletmelerde profesyonelce ve kapsamlı olarak uygulanamamaktadır. Bu çalışmadan beklenen, stratejik yönetim sürecinin aşamalarını ortaya koyarak, işletmeler ve ilgililer için

stratejik yönetim uygulamalarının yeniden yapılandırılmasında bir yol haritası olmasıdır.

GİRİŞ

Stratejik yönetim; bir örgütün uzun vadede kalıcı ve hedeflerine ulaşmada iç ve dış analizleri ile yapacağı planlardan en verimli şekilde sonuç alınabilmesi amacıyla, her çeşit araştırma, inceleme, uygulama, değerlendirme, denetim ve eşgüdüm basamaklarını sistemli bir biçimde hazırlama ve uygulama sürecidir.

Bu süreç kamu kurumlarının vizyon sahibi olmaları ve bu vizyon ile misyonun belirlenerek stratejilerin uygulamaya konmasıyla mümkündür. Stratejisi olmayan bir kurum, önünü göremeyen ve yönü olmayan kurumdur. Çünkü günlük rutin çalışmalar, uygun ve ahenkli bir sonuç oluşturamaz. Stratejik yönetim amaca ulaşmada bir araçtır. Amaç, şeffaf hesap verebilir, etkin ve etkili yönetime ulaşmaktır. Başarılı bir stratejik planlama ve stratejik yönetim uygulaması; stratejilerin oluşturulması, stratejilerin uygulanabilmesi için bu stratejilerin yıllık program ve faaliyetlere dönüştürülmesi ve uygulanması ile realize edilir.

Bu bağlamda çalışmanın birinci bölümünde yönetim, strateji ve özellikleri ve unsurları detaylı bir şekilde incelenmiş ve stratejik yönetim süreci değerlendirilmiştir. Ayrıca, stratejik yönetimde liderliğin ve etik kavramının önemine vurgu yapılarak liderliğin temel özellikleri incelenmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde; Uluslararası şirketlerde (ABD,Avrupa, Arap ve Asya bölgelerinde) uygulanan stratejik yönetim analizleri yapılmıştır. Bu çalışma ile şirketlerin hangi stratejileri kullandıkları araştırılarak tapılmıştır. Şirketlerin bu stratejileri ne amaçla kullandıkları

ve bu stratejilerin şirkete sağladıkları faydalar ve bu faydaların hangileri oldukları ve en sonda stratejinin bir işletme için ne kadar vacib olduğu bilinmiştir.

Çalışmanın son bölümü olan üçüncü bölümde ise; Azerbaycanda stratejinin genel durumu, sonra ise ülke iç pazarında uzun süreli etkinliği ile seçilen, aynı zamanda yerli ve yabancı üretim ürünlerini etkili biçimde paylaşarak, müşterilerinin, meslektaşlarının saygı ve güvenini kazanan "Koroğlu" MMC, bugün bölgede şekerleme ürünleri alanında ürünlerin çeşit sayısı üzere ön sıralarda olduğundan araştırma merkezi olarak seçilmiştir. Koroğlu MMC şirketinin hangi gelecek için vizyonu, hal hazırdaki misyonu, hangi stratejilerdeden, politikalarından ve en axırda şirket için oldukça önemli olan hangi ilkelerden istifade etmeyi gibi konular uzerinde araştırma edilerek incelenmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

YÖNETİM, STRATEJİ VE STRATEJİK YÖNETİM

KAVRAMI

1.1. YÖNETİM KAVRAMININ TANIM VE KAPSAMI

Yönetim kavramı, insanlara iş yaptırarak, yaptıkları bu işde işbirliğini gerçekleştirmek ve koordinasyonu sağlayarak belirli bir amaçta ulaşmasına getirib çıkarır. Yönetim bir faaliyet ve işdir. Öte bir taraftan organizasyondaki ilişkiler, sorumluluk ve görev bütünüdür. Bunun amacı örgütlerde verimlilik ve etkinliği arttırmaktır (Gözübüyük, 1996: 1).

Yönetim, insanların toplu olarak yaşamaya başlamaları ile bir ihtiyaç amacıyla doğmuştur. Toplu yaşama sonucunda hayatı biçimlendiren, yönlendiren bazı kurallar ortaya çıkmış ve toplumdaki değişmelere göre bu ihtiyaçlar da farklılaşmıştır. Bu kurallar toplumun ihtiyaçlarına uygun bir düzenin oluşması için zaman zaman bireyin ihtiyaçlarının üstüne bile çıkmıştır. Bu kavram bu toplumsal kuralların hayata geçirilmesi olarak doğmuştur. Bu kavramın birbirinden farklı anlamları bulunmaktadır. (Koçel 2003: 15).

Yönetim hem bir bilim, hem de bir sanattır. Yönetim bilimi; bir toplumu meydana getiren insan ve maddi unsurlarından amaca ulaşmak ve en yüksek verimi elde etmenin, maddi kazanç ve insanlara mutluluk sağlamanın yöntemlerinin araştıran bir bilim dalıdır. Uygulamada yöneticiler yönetimin fonksiyonlarını yerine getiren kişilerdir. Sonuç olarak, yönetim bir grup faaliyeti ve sosyal bir olgudur. Dolayısıyla her türlü grup ve örgüt içinde geçerlidir. Diğer bir deyişle, yönetim en küçüğünden

(aile) en büyüğüne (devlete) kadar bütün ötgütlerin işlevidir. (Sözen, 2003: 3).

1.2.YÖNETİM FONKSİYONLARI

1.2.1. Planlama

Planlama, birden çok amaç tespit edilerek bu amaçlara ulaşmak için gerekli yöntem ve araçların önceden tespit edilmesi olarak ifade edilmektedir. Planlama, bir işe başlamadan önce ne yapılacağına, ne zaman yapılacağına, nasıl yapılacağına, neden yapılacağına ve bunların kimin tarafından yapılacağına karar vermeyi kapsamaktadır. Planlar kısa ve uzun süreli amaçlara bağlı olarak yapıla bilir. Süresi ne olursa olsun, bir örgütün planları, amaçları ne derecede gerçekleştirebileceğini kestşrmek için bir temel oluşturur. Planlama faaliyetleri işletme için amaçları geliştirme, farklı seçeneklerin değerlendirilmesi vasıtasıyla amaçlarına ulaşması süreçleri kapsayır (Budak ve Budak, 2004: 79).

1.2.2. Örgütlenme

Düzenlenen planların heyata keçirilmesi için yönetim ne çeşit bir yapı gerektiğini saptamak zorundadır. Örgütün gerçekleştirebileceği amaçlara göre, örgütlenme çeşitli biçimlerde ortaya çıkacaktır. İyi bir örgütlenme, planların başarılı bir biçimde uygulanmasını sağlar.

Örgütlenme işlevi planlamadan sonra örgütlerdeki en önemli fonksiyondur. Örgütlenmenin başarısı, bireyleri bir araya toplayan neden ve amaçları elde etme düzeyiyle ölçülür, yani hedefe ulaşmak için oluşan amaçların yerine ne qeder yetirildiğini ölçer. Örgütlenme (Budak ve Budak, 2004: 324);

- Planlanan amaçlara ulaşmak için gereken faaliyetlerin saptanması,
- Bu faaliyetlerin bir mantık kapsamında gruplanması
- Faaliyetlerin özel pozisyon ve kişilere tayinidir
- Fiziki bakımdan kimlerin nerede, ne zaman ve nasıl çalışacaklarının belirlenmesidir.

Planlamadan sonra olan organizasyon (örgütlenme), üretim unsurlarını toplayan, planlanan amaçları yerine getirmek için kişileri örgütleyen, ortak birbiriyle koordineli çalışmalarını için, belirli amaçlara ulaşmak için bireylerin etkili ve doğru bir şekilde, birlikte ve tam bir uyumla çalışmalarını sağlamaya yönelik bir süreci kapsayır (Ülgen ve Mirze 2004: 24).

1.2.3. Yürütme

Yönetimde planlama ve örgütlenmeden sonra kurulan düzenin işletilmesine, bir diğer ifadeyle örgütün harekete geçirilmesine sıra gelmektedir. Yani yönetici planını yaparak örgütünü oluşturduktan sonra, harekete geçmeye hazır duruma gelir. Bu işi yerine getirecek olan yönetim fonksiyonu, yöneltmedir. Emir-kumanda, emir-komuta adlarında verilen bu fonksiyonda yönetici ilk defa, planı uygulamak için örgütün çeşitli basamaklarına yerleştirdiği personel ile karşı-karşıya gelmektedir. Bu nedendir ki yöneltme fonksiyonu, planlama ve örgütlenmenin yanında daha dinamik bir süreç biçimindedir. Diğerlerinde yönetici, yöneltme fonksiyonunda olduğu gibi çalışkan personelle ilişki kurmadığından, söz konusu olan iki fonksiyon, planlama ve örgütlenme, statik bir özellik taşımaktadır(Akatvd.,1994:248).

Yönelme fonksiyonu, planlara göre bir örgütü yürüten, bir yönetim faaliyetidir. Fakat yolculuk planının çizilmesi, yön ve yolumuzun tespit edilmesi yeterli değildir. İşletmelerin yönetimi de bu örneğe çok benzemektedir. Planda belirlenen genel yönü takip etmek yeterli değildir. İşletme yöneticisi ise örgütte yer alan ve psiko-sosyal yapıları ayrı olan çeşitli insanları yönetmek durumundadır. Yönelme fonksiyonun özellik ve önemi konunun insan olmasından ileri gelmektedir. Yönetici sadece plan yapmakla kalmaz, aynı zamanda birlikte çalıştığı insanlara işleri dağıtır ve yapılacak olan işlerin kimler tarafından yapılacağını belirler (Güney, 2001: 67).

1.2.4. Koordinasyon

Yönetimin ya da örgütün amacını gerçekleştirebilmesi için ilgili tüm birimler ve kişilerin uyum içinde hareket etmesidir. Yönetim birimlerinin “belirli bir amacı gerçekleştirmek için aynı konuda çalışan diğer kuruluşlarla ve birimlerle işbirliği yapmaları”. Örgütlerde iş ve eylem birliği gereklidir. Koordinasyon sadece örgüt içi değil diğer kurum ve kuruluşlarla da gereklidir. Koordinasyonun 3 unsuru şunlardır: (Tortop vd., 2007:115):

- Ahenkli birleştirme
- İşbirliği
- Teşvik (özendirme)

Koordinasyon değişik kişi ve birimlerce sağlanır:

- Yöneticiler tarafından,
- Tüm birimlerin kendi arasında işbirliği yapmasıyla,
- Temel görevi koordinasyon yapmak olan birim aracılığıyla.

Koordinasyon Kurulları bu amaçla kurulmuştur.

Örgütlerde kullanılan 5 farklı koordinasyon yöntemleri şunlardır (Ertürk, 2000: 185);

- Yetki; Yöneticilerin sahip oldukları dikey yetkiyi kullanarak, işin nasıl, ne zaman yapılacağı ve nasıl bitirileceği konusunda astları arasında işbirliği gerçekleşmesi şeklinde meydana gelen bir koordinasyon yöntemidir.
- Komiteler; Örgütlerde farklı bölümlerde görevli olan kişilerin bir komitede bir araya gelerek bir takım işleri örgütün hedefleri için sonuçlandırılması şeklinde oluşan bir koordinasyon yöntemidir.
- Amaçlar, Politikalar, Prosedürler; Amaçlar, politika ve prosedürler bir önceki örgütün eylemlerine düzen sağlama niteliklerinin olması sebebiyle, aynı zamanda koordinasyon fonksiyonunu da üstlenirler.
- İletişim; İletişimin anlaşılması ve doğru iletişim kanalları koordinasyonu kolaylaştırmaktadır. İletişimde geri besleme koordinasyonda önemlidir.
- Ödül sistemi; ödüllendirme koordinasyonda etkili olmaktadır

1.2.5. Kontrol

Belirlenen amaçlar, prosedürler, politikalar ve kurallar ile gerçekleşen sonuçlar ve bunlar arasındaki farkın izlenmesi olarak tanınır. Stratejiler, fonksiyonel politikada, örgütün mevcut yapısı ve kültürü ile ilgili bir takım çalışmalar, örgütte yapılması gerekli eylemlerin kapsamını ve sınırlarını belirlemektedir. Stratejik ve uygulama planları, ayrıntılı olarak yöntem, iş süreçleri ve uygulama programlarının meydana getirilmesi ile

uygulama başlatılır. Örgüt içerisinde teknolojinin desteğini alarak etkin bir kontrol sisteminin kurulması meydana gelebilecek söz konusu sapmaların erken fark edilip karşısının alınmasıdır. Kontrol süreci, planlamayla daha yakın bir bağımlılık içerisinde olmaktadır. Çünkü kontrol sürecinin temel odağı, uygulama neticelerinin planlanan duruma uygun olup-olmadığının belirlenmesidir ve planlar hem stratejik hem de uygulamaya yönelik olsun kontrol için temel oluşturulmaktadır (Ertürk, 2000: 190). Kontrol süresinde izlenmesi gereken bazı aşamalar vardır:

- Amaçların belirlenmesi,
- Standartların belirlenmesi,
- Standartlardan sorumlu olanların belirlenmesi,
- Kontrol yapılacak noktaların belirlenmesi,

1.3. STRATEJİ KAVRAMININ TANIM VE KAPSAMI

1.3.1. Strateji Kavramı ve Kapsamı

Strateji kelimesinin kökeni Eski Yunancaya dayandığı görülmektedir. Strateji, Eski Yunanca'da "stratos" (ordu) ve "ago" (yönetmek, yön vermek) kelimelerinin bir araya gelmesiyle oluşur. Bazı yazarlar ise kelimenin etimolojik bakımdan Latince "stratum" kelimesinden türetilmiş olduğunu ifade etmişlerdir. Latince stratum; "yol, çizgi, nehir yatağı" anlamları taşımaktadır (Barca, 2002: 13). Sözlük anlamı bakımından strateji ise; "bir alanda istenilen neticeye ulaşmak amacıyla uygulanabilecek temel yönetim usulleri ve takip edilecek yolların tümü" olarak ifade edilmektedir (Doğan, 2003: 1202).

Strateji kelimesinin çeşitli ifadelerinden de anlaşılacağı üzere Türkçede tam bir karşılığına rastlanılmaktadır. Genel olarak kabul edilmiş olan ise stratejinin Türkçede “sevk etme, yönetme, gönderme, gütme” anlamları taşımasıdır. Ancak strateji kelimesi, yönetme ve sevk etmeden farklı olarak ortaya çıktığından dolayı ise dinamikliği, geleceğe odaklı olmayı, rekabeti, sezgiyi ve başarıyı da barındıran bir kavram niteliğindedir. Belirlenen hedeflere ulaşmak için temel amaçlar, gayeler ve önemli politikalar bütünüdür. Son yıllarda işletmecilik literatüründe ve özellikle yönetim ve karar teorilerinde strateji kavramı, oldukça önemli bir yere sahip olmaya başlamıştır. Aşağıdaki açıklamalarımızda bu kavramı çeşitli yönlerden incelemeye ve sonunda işletme yönetimi açısından taşıdığı önemi ayrıntılı bir biçimde belirtmeye çalışacağız. Önce, askeri bakımdan stratejinin taşıdığı anlamlar üzerinde duralım (Bozkurt, Ergün ve Sezen 1998: 225).

İlk olarak strateji askeri alanda kullanılmıştır. Askeri anlamda strateji bir savaşta orduların girişecekleri hareketlerin ve operasyonların tasarlanması ve yönetilmesi sanatıdır. Strateji askeri alanda savaşmak aksine bir düzen veya plan yaparak açıkcası düşünsel işlemlerde bulunarak orduyu savaş nizamına sokmaktır. Askeri stratejide amaç genellikle zaferdir.

Strateji iş dünyası sözlüğünde 20. yüzyılın ilk yarısına doğru yer almaya başlamıştır. Bu tarihe kadar bazı eserlerde strateji deyimine rastlanılmışsa da asıl ekonomik anlamıyla ilk defa açık şekilde izahı, iki iktisatçı ve aynı zamanda matematikçi olan Neumann ve Morgenstern tarafından yapılmıştır. O halde ekonomi biliminde strateji,

sonuçlandırılacak bir sorunun verileri tarafından belirlenmiş rasyonel bir davranışla sınırlanmaktadır. Yönetmel anlamda ve işletmenin kar maksimizasyonu yönünden strateji matematik ve istatistik yöntemlerle programlanabilen ve optimal seçimleri sağlayan bir araç olarak tanınmıştır. Günümüzde strateji seçimi işletmenin çevresiyle olan karşılıklı ilişkilerinin, çevreye karşı gösterdiği tepkilerinin, iç organizasyonunun ve personelinin davranışlarıyla ilgili değişkenlerin etkisi dikkate alınarak yapılır (Bozkurt, Ergün ve Sezen 1998: 225).

Strateji bazı benzer kavramlarla karıştırılır. Bu kavramlar politika, taktik, yöntem, program ve plandır. Bu kavramlarla oxşar ve farklı tarafları vardır. r (Akgemci,2007: 4)

Strateji, şirketin bütünsel anlam içindeki iskeletini teşkil eden, uzun vadeli ve kısa vadeli yargılardan meydana gelen bir esnek yapı ve ayrıca geleceğe karşı öngörü sağlayan bir yol haritasıdır. Günümüzde strateji seçimi işletmenin çevresiyle olan karşılıklı ilişkilerinin, çevreye karşı gösterdiği tepkilerinin iç organizasyonunun ve personelinin davranışlarıyla ilgili değişkenlerin etkisi dikkate alınarak yapılır. (Akgemci,2007: 4)

1.3.2. Stratejinin Özellikleri

Stratejinin özelliklerini aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (www.kosgeb.gov.tr).

- Strateji bir analiz etmedir,
- Strateji işletmenin bütün finansal ve beşeri kaynaklarını uygun biçimde yönetmek ve faaliyete keermekdir,
- Strateji amaçlarla ilgili olur,
- Strateji dinamik bir çevrede işletmelerin faaliyet sahalarını belirler,

- Strateji devamlı olarak tekrarlanan işlerin aksine uzak bir geleceğe bağlı bir düzeni ilgilendirir,
- Strateji karmaşık ve dinamik bir organizasyonda çalışanları cesaretlendirme ve harekete geçirme aracıdır,
- Kurumun çevresiyle karşılıklı ilişkilerini düzenlemesi.

1.3.3. Stratejinin Türleri

Gerçekleştirmiş oldukları çalışmalarda stratejileri istenen ve elde edilen olmak üzere aşağıdaki gibi 6 farklı şekilde incelemiştir (Carpenter ve Sanders, 2007: 8):

- **Girişimsel Strateji:** Stratejiler girişimci bir liderin vizyonuna ve kişisel sezgi becerilerine dayalı olarak meydana gelmektedir: Bir liderin denetiminde belli bir işte tutunmuş örgütlerde stratejiler lidere dayalı olarak meydana gelmektedir. Stratejiler genelde doğaçlama ve kısmen planlıdır.
- **İdeolojik Strateji:** Stratejiler tüm uygulama birimlerinin ortaklaşa vizyonlarından, inançlarından ve değerlerinden kaynaklanarak meydana gelmektedir: Kontrol informal kültürel kontrol mekanizması ve kültürleştirme ile sağlanmaktadır. Kuruluş çevre farklılaşımına karşı proaktif bir tavır içerisindedir ve stratejiler oldukça planlıdır.
- **Planlı Strateji:** Stratejiler formel planlar yardımı ile meydana gelmektedir: Burada iyi ifade edilmiş beklenti ve istekler merkez yönetim tarafında formüle edilmiştir. Bunlar formel kontrol

prosedürleri ile uygulamaya geçirilmektedir. Kararlı ve tahmin edilebilir ortamlarda stratejiler planlı olabilmektedir.

- **Süreç Stratejisi:** Stratejiler bir süreç içerisinde meydana gelmektedir. Liderler stratejinin süreç yönleri ile ilgilenmekte ve içerik problemlerini uygulamacılara bırakmaktadırlar. Stratejiler kısmen planlı kısmen doğaçlamadır.
- **Uzlaşma Stratejisi:** Stratejiler uygulamacı aktörlerin görüşlerinin yaklaşması ve birbirlerine uyarlanmasıyla kaynaklanmaktadır. Bu merkez yönetimin strateji oluşturmada esnek davrandığı durumlarda meydana gelmekte ve stratejiler genellikle doğaçlamadır.
- **Zorlanmış Strateji:** Stratejiler çevre değişimlerinin zorlaması ile meydana gelmektedir. Çevre kuruluşa ya direkt olarak mevzuat veya teknolojik standartlar ile strateji zorlar ya da hızlı farklılaşmalar stratejik konum almayı mecbur duruma getirir. Bu durumda stratejiler doğal olarak doğaçlamadır, kuruluş bunları planlı hale getirebilmektedir.

1.3.4. Strateji Önemi

Günümüzde yaşamımızın her alanında yoğun ve hızlı bir değişim süreci yaşanmaktadır. Bu süreç özellikle yönetim alanını sürekli değiştirmekte, her an için de işletme yönetimlerini değişime hazır olmaya zorlamaktadır. Artık değişim tüm dünyada çok hızlanmış ve çok boyutlu hale gelmiştir. Siyasi, toplumsal, kültürel, ekonomik alanlarda hızlı ve etkileşimli yaşadığımız değişim süreci; işletme yönetimlerinde, çabuk hareket etme, hızlı karar alma, yönetime dinamik ve daha esnek bir yapı kazandırma gibi süreçleri gündeme getirmiştir (Hurst, 2000: 50).

Stratejiler esasen geleceğe dayalı olur ve uzundönemli amaçlar ulaşılacak istenilir. Stratejinin ne olduğunu iyi anlayan ve gelecek planlamasını stratejilere dayalı kuran işletmeler, yoğun rekabetin ve hızlı değişimin yaşandığı ortamlarda rakiplerine göre çok daha başarılı olma şansları çoktur (Çoban, 1997: 102).

Strateji eksikliği bütün kurumlar, kuruluşlar ve işletmeler için yaşamsal seviyede tehlikedir. Örgütlerin başarmak istediği, rekabetçi üstünlüğe sahip olarak, uzun vadede bunu başarılı bir biçimde sürdürebilmektir. Rekabetçi üstünlüğün temel dayanaklarının ne olduğunu meydana çıkarmak stratejik yönetim araştırmacılarının temel problem alanını meydana getirmektedir. İşletmeler dünyada yaşanan bir takım gelişmelerden dolayı çevreye uyum sağlamak durumunda kalmışlardır. Bu sebeple işletmelerin çevreye entegre olabilmeleri için yeni yönetim uygulamalarına ihtiyaçları bulunur. Rekabete dayanan ekonomik bir sistem içerisinde strateji, işletmelerin yeniliği, gelişimi ve sürekli olarak çevreye uyumunu ya da çevre ile karşılıklı uyum içerisinde olmasını sağlamağa yardımcı olur (Kenichi, 1999: 201).

1.4. STRATEJİK YÖNETİM KAVRAMI

Geçmiş dönemlerdeki çevre şartları 21. yüzyıldaki ortama göre göreceli bir şekilde daha durağan ve tahmin edilebilir özellikteydi. Değişim birçok endüstri dalı içinde doğrusal bir şekilde algılanıyordu. Başlıca rakipler genel olarak küresel olanlar değil yerli olanlardı. Örgütler hiyerarşik olarak yapılandırma içerisindeydiler ve bu yapı seçim ve terfi uygulamaları ile desteklenmekteydi. Günümüzde ise; üretilen malların kısa süre içinde yenilenme gereksinimi, giderek artış gösteren değişim şekli ve

oranları, verilerin artış göstermesi ve bu verileri kullanılabilir bilgiye dönüştürme gereksinimi ile meydana gelen koşullar, örgütleri zorlu bir rekabetin içerisine sokmaktadır. Söz konusu rekabet yönetim uygulamalarında da sürekli değişimi gerektirmektedir. Son on beş yirmi senedir yönetim ve örgüt teorisi alanında devamlı olarak yeni teknikler üretilmektedir. Mucizevi çözümler beklenmekte olan yeni teknikler bir süre sonra önemini kaybetmekte ve yerine yeni teknikler oluşturulmaktadır (Besler, 2003: 76).

Stratejik yönetim, şirketin amaçlarına ulaşmasını sağlayacak çok taraflı kararların incelenmesi, hazırlanması ve uygulanmasını hedefleyen bilim ve sanattır. Stratejik yönetim, şirketin yönetim, pazarlama, finans, muhasebe, üretim, kontrol, araştırma ve geliştirme ve bilgi işleme sistemlerini uyum içinde çalıştırarak organizasyonun başarılı olmasını amaçlar (Bayraktaroğlu ,2002:49).

Stratejik yönetim bir süreçtir. Şirket ulaşmak istediği hedefleri, amaçları belirler, onlara ne ölçüde ulaşmak istediğini, ne zaman ulaşmak istediğini belirler ve bunu başarmak için kullanması gereken araçları belirler. Nasıl davranması gerektiğine karar verir. Daha sonra ise bu verdiği kararları uygulamaya başlar. Uygulama aşamasından sonra ise kontrol ve geliştirme süreci başlar. Yapılan uygulamaların sonuçları incelenir ve amaçlara ulaşabilmek için yapılması gereken değişiklikler planlanır ve uygulamaya geçilir. Daha sonra bu uygulamalar da kontrole tabii tutulur ve çember bu şekilde dönmeye devam eder (Barutçugil, 2004: 54).

Stratejik yönetim örgütlerde bir süreç şeklinde ele alındığı zaman “işletmenin uzun seneler boyunca yaşamının devam ettirilmesine ve

sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamasına yönelik bilgi toplama, seçim, analiz, karar ve uygulama eylemlerinin tümü” olarak ifade edilmesi mümkündür (Ülgen ve Mirze, 2004: 31). Stratejik Yönetim Bain & Company’nin 1993 senesinden itibaren tepe yöneticileri arasında rutin bir şekilde yaptığı “Management Tools” araştırmasına göre birinci sırada bulunan stratejik planlamanın başka bir isim ile ifade edilmesi değil, stratejik planlamayı da kapsayan ancak çok daha proaktif bir yönetim yaklaşımı olarak ifade edilmektedir (Ünaldı, 2006: 1).

Stratejik yönetim, çevredeki değişiklikler karşısında oluşturulan örgütün güçlü ve zayıf yönlerine ve sahip olduğu kaynakları göz önünde bulundurarak kararlar verilmesidir. Verilen kararlar doğrultusunda, örgütün bilgiye dayanmış olan dinamik ve gelişmelere açık bir yönetim içinde çalışmasını sağlayarak, geleceğin uzun dönemli değişimlerinin sistematik olarak öngörülmesini kolaylaştırmaktadır. Böylelikle, örgütün başarısı ve büyümesi zamana ve dış faktörlere bırakılmadan planlanmış ve kontrol altına alınmış olması beklenmektedir. (Barutçugil, 2004: 54).

Stratejik yönetim üst kademenin ilgilenmiş olduğu özel bir yönetim tarzı olarak ifade edilmektedir. İşletmelerde temel olarak üç yönetim düzeyi öngörülmektedir. Bunlar, stratejik yönetim (tepe yöneticileri), fonksiyonel yönetim (orta kademe yöneticileri) ile program yönetiminden (alt kademe yöneticileri) meydana gelmektedir. Stratejik yönetim, örgütün dış çevresi ile ilgili teşhis ve çözümlenmeleri kapsamaktadır ve örgütün gelecek yıllarda nerede olacağıyla ilgili soruları cevaplar. Bu yaklaşımdan yola çıkılarak stratejik yönetim, işletmenin dış çevresiyle olan davranışlarının düzenlenmesi ve örgütsel yönün belirlenmesi ile buraya ulaşmak amacıyla

yapılacak işlerin planlanması, örgütlenmesi, koordinasyonu ve kontrol edilmesi süreci olarak ifade edilebilir (Dinçer, 1997: 35).

Stratejik yönetimi diğer yönetim yaklaşımlarından ayıran kendine özgü üç özelliği günümüz örgütlerine ve yöneticilerine pratik bakış açıları sunmaktadır: stratejik yönetimin gelecek yönelimli olarak kabul edilmesi, rekabet avantajı yaratmaya odaklanması ve holistik/bütüncül olmasıdır. Zaten yapılan değişik açıdan stratejik yönetim tanımlarından da bu üç niteliği seçilebilmektedir. Fakat bu üç özelliğin bir arada bahsedilmiş olduğu bir stratejik yönetim tanımı literatürde yer almamaktadır (Barca, Balcı 2004: 8).

Stratejik yönetim süreci, genel yönetim süreçlerinden ayrı olarak düşünülmemesi gerekmektedir. Genel olarak işletme yönetimi, bilindiği üzere, işletmenin hedeflerinin gerçekleştirilebilmesi amacıyla, yapılması gereken faaliyetlerin planlanması, örgütlenmesi, koordinasyonu, uygulanması ve kontrol edilmesi sürecini kapsamaktadır. Stratejik yönetim ise, işletmelerin genel yönetim sürecinin bir parçasını oluşturmaktadır. Bu nedenden ötürü stratejik yönetim, işletmenin dış çevresiyle ilgili teşhis ve çözümlenmeleri kapsamakta ve uzun vadede işletmenin ne olacağı ile ilgili sorulan soruları cevaplandırır. Stratejik yönetim dinamik ve devamlı olarak bir gelişme gayreti içindedir. Stratejik yönetim yaklaşımı çevresel tasarımların durmadan devam ettirilmesi gerektiğini ortaya koymuştur (Eren, 2005: 8).

1.4.1. Stratejik Yönetimin Amacı

Stratejik yönetim, işletmelerin ve ya her hansı bir organizasyonun bulunduğu çevresinde baş verecek değişiklikler karşılığında organizasyonun zayıf ve güçlü yönlerine ve ellerinde bulundurdukları kaynaklara bakılarak kararlar verilmesini gerektirmektedir. Alınan bu kararlar doğrultusunda organizasyonun bilgiye dayanan hızlı ve gelişmelere hermişe açık bir yönetim içerisinde çalışmasını sağlayacak geleceğin uzun dönemli değişimlerinin sistematik olarak öngörülmesini kolaylaştırmaktadır. Böylece de zamana ve dış faktörler tesir etmeden organizasyonun başarısı ve büyümesi planlanmış ve kontrol altına alınır (Barutçugil, 2004: 53-54).

Stratejik yönetim süreçlerinde, mevcut kaynaklar hizmet talepleri, talepte meydana gelen değişim ve hizmet önceliklerine uygun bir değerlendirme yapılmak şartıyla sunulacak hizmetlerde etkinlik ve kalitenin artırılması yolları aranmakta ve bir taraftan da mevcut kaynakların geliştirilmesine çalışılmaktadır (Torlak ve Uzkuurt, 1999: 249). Stratejik yönetim süreci ayrı bir özen, dikkat ve kontrollü bir gayret gerektirmektedir. Strateji uygulamalardaki başarı, yöneticinin, yönetim kontrolünü esas alan faaliyetleri uygun olarak yerine getirmesidir. Bu sebeple yöneticilik kriterleri stratejik yönetim için oldukça önem taşımaktadır. Liderliğin, vizyon sahibi olmanın, stratejik yönetimin başarısı içindeki payı uygulama ve personelleri motive etme konusunda kendini göstermektedir. Stratejik yönetim ile yöneticiler ve liderler stratejik düşünme kabiliyeti kazanırlar (Marşap, 2000: 250).

Stratejik yönetim düşüncesinin hedefi evvelki yıllarda elde edilen başarıları tekrar etmek ve zor ve beklenilmeyen hallerin üstesinden gelmek

ve çevre problemlerin hell yollarının tapılmasıdır. Bu yönü ile rekabet ortamında firmanın başarılı olmasını sağlamak amacıyla felsefe ve yaklaşımlar örgütlenme modeli ve araçlar, bir takım analitik kavramlar, yeni etkili düşünceler ve teknikler geliştirme süreçleri, stratejik yönetim fikrinin özünü oluşturur. Örgüt yönetimine etkili olarak yansımış olan stratejik yönetim fikri çevre, kaynak, değer ve kültür arasındaki uyumu sağlanmasına dair faaliyetlere önem veren bir düşünce biçimini yansıtır. Fırsatın temel kaynağı çevre olduğundan dolayı bir örgütün girişimci olarak kabul edilmesi, çevresini sürekli olarak analiz ederek imkanları görmesine ve organizasyon içinde gerekli düzenlemeleri heyata geçirerek, kaynakları imkanlar doğrultusunda yönlendirmesidir (Barutçugil, 2004: 55).

1.4.2. Stratejik Yönetimin Özellikleri

Fonksiyonel yönetim, proje veya program yönetiminden farklı olarak tutularak stratejik yönetimi ayırt etmeye yarayan bu nitelikler aşağıda yer almaktadır (Aktan, 2005:71-72).

- Stratejik yönetim, tepe yönetimin bir fonksiyonudur, tepe yönetim tarafından belirlenen stratejilerin hayata geçirilmesi ve uygulama aşamasında tüm örgüt görev aldığı için tüm örgütün stratejiyi benimsemesi ve uygulamada aynı öz veriyi göstermesi gerekmektedir.
- Stratejik yönetim, işletmenin uzun vadeli amaçları ile ilgilidir, geleceğe yönelik amaç ve hedeflere ulaşmak doğrultusunda vizyona ve misyona hizmet eder. Vizyon ve misyonda tüm çalışanlar tarafından bütünleşik olarak benimsenmeli ve bu doğrultuda hareket edilmelidir.

- Stratejik yönetim, örgütün kendisini rakipleriyle rekabet etme ve kıyaslama imkanı vermesi uygulama sonuçlarına göre performans ölçütü olarak nitelendirilebilir.
- Stratejik yönetim, işletmenin amaçlarıyla toplumun menfaatlerini bir bütünlük içerisinde ele alır, yasa dışı ya da etik olmayan yöntemlerle başarıya ulaşılması strateji içine dahil edilemeyeceği için aynı zamanda bir otokontrol yöntemidir.
- Stratejik yönetim amaçları doğru şekilde tüm örgüt kademelerine benimsetilebilirse örgüt içinde bütünleşik amaç birliği sağlanmış olması yönüyle birleştirici ve motive edici özelliği bulunmaktadır.
- Stratejik yönetim, 5N1K sorularına alınan cevaplar doğrultusunda amaçlara uygun hedeflere odaklanılmasını sağlama yönü de bulunmaktadır. Bu doğrultuda örgüt kaynakları etkin ve amaca uygun olarak dağıtılarak kullanılabilir.
- Stratejik yönetim ekip çalışmasına dayalı olarak örgütün hedeflere ulaşabileceğinin önemi üzerinde durur.
- Stratejik yönetim “stratejik düşünme” ye yardımcı olur.
- Zaman ve emek tasarrufu sağlamaktadır.

1.4.3. Stratejik Yönetim Unsurları

1.4.3.1. Misyon

Fransızca kökenli olan misyon kelimesi anlam olarak; “bir şahıs veya heyete verilen hususi vazife”, “geçici ve belirli bir görev” şeklinde ifade edilmektedir (Doğan, 2003: 923). Sözlük anlamına göre misyon, belirlenmiş ve geçici olunabilen bir görevi ifade edilmektedir. Sözlük

anlamına göre paralel bir şekilde misyonun kullanımı örgütler söz konusu olduğunda, bir örgütün sorumluluklarının ne olduğunu ve neyi başarmak istediğini ifade etmektedir. Bir nevi örgütün kimliği olarak ifade edilmektedir. Misyon örgütün faaliyet alanını tanımlamaya ve “Biz ne iş yapıyoruz?” sorusuna cevaplanmaya çalışılır (Özel ve Yüzbaşıoğlu, 2002: 12).

Bir örgütten beklenmekte olan sorumluluk, misyondur. Oluşturulan hayallere kavuşmak amacıyla meydana getirilen misyon, diğer kavramlar açısından daha özel ve özellikle ulaştırılması gereken bir hedeftir. Misyon somut ve amaç tanımlı olmasından dolayı bu amaç işletme personeline ortak bir değer olarak ifade edilmekte ve personelleri motive edici bir gücü bulunmaktadır. Misyon kısa süre içerisinde organizasyonun hedefine ulaşmasını sağlar ve en önemlisindeki bu kısa süre içinde esas amaç müşteri memnuniyeti önemli rol oynar (Sak, 2002: 40).

1.4.3.2. Vizyon

Stratejilerin oluşmasına temel bölümü oluşturmakta olan vizyon, uzun vadede ulaşılmak istenen amaç noktadır. Bu amacın özellikle açık, anlaşılır olması ve tüm firma çalışanı tarafından kabul edilmesi önem taşımaktadır. Örgütlerin vizyonu, misyondan farklı kavram şeklinde ortaya çıkan, gelecek yıllarda olmasını istedikleri durumun ifadesini oluşturmaktadır. Diğer bir ifade ile örgütün gelecek yıllarda ulaşmayı planlamış olduğu amacı tanımlar, örgütün vizyonu ile misyonu arasındaki farka dikkat edilmesi gerekmekte ve bir biri ile karıştırılmaması gereklidir. Misyon ve vizyonun birbirinden 15 anlamsal bir şekilde farklı oldukları oldukça açıktır. Vizyonun gelecek yıllarda arzu edilen bir durumu ifade

ettiğini ve işletme stratejileri için pusula özelliğinde olduğunu, misyonun ise işletmenin varoluş sebebi olup mevcut hali belirten bir mesaj olduğunu söyleyebilmekteyiz. Vizyon gelecek yıllarda, şimdi var olan konumlarda daha iyi bir konumu anlatırken, misyon şu andaki durumu ifade edilmektedir. Bu sebeple vizyon örgüt hedefleriyle daha ilişkilidir. Misyon ise, davranış biçimi ile ilgilidir. Hedeflerin değerli olması sebebiyle vizyon kavramı daha değerli olmaktadır (Sak, 2002: 40).

Vizyonun oluşturulması bazı zamanlarda yöneticilerin veya liderlerin emellerini gerçekleştirmeleri çok onları açıklamalarına sebep olan bir araç olmaktadır. Bu nedenle vizyon oluşturulmasında personellerin katılımının sağlanması başarılı bir vizyon için kaçınılmaz olmaktadır. Vizyon oluşturma sürecine ne kadar büyük bir katılım sağlanabilmesidir vizyona bağlılık da o kadar yüksek olarak kabul edilmektedir (Dalbay, 1999: 97).

1.4.3.3. Amaçlar

Amaçlar yönetimi yönlendiren, örgütün ulaşmak ve gerçekleştirmek istediği neticelerdir. Hedefler bir yönü ile belirleyicidirler. Bunun nedeni stratejiler, planlar, öncelikler ve kaynakların dağılımında, hedefler hep amaçlara göre belirlenmektedirler (Hatipoğlu, 1995: 103). Amaçlar, kurumun strateji ya da planlarına yol gösteren birer öge oldukları gibi amaçların oluşturulmasını da kaynak oluşturdukları görülmektedir (Eren 2000: 8).

Günümüz şartlarında rekabetin neredeyse olmazsa olmaz şartlarından çağdaş bir yönetim felsefesi, TKY uygulamalarıyla kalite ve verimliliğin artırılması, işletmelerin ana amaçlarından kabul edilmektedir. İşletmedeki

tüm fonksiyonların ve süreçlerin sürekli iyileşmesine yönelik önce farklı görüşler ile çalışan ve müşteri memnuniyetini esas alan bir yönetim anlayışı olan TKY, tam katılım, insan kaynakları yönetimi, sürekli iyileştirme ve geliştirme, müşteri odaklılık, yönetimin liderliği ve toplumsal sorumluluktan oluşan temel öğeleriyle yukarıda bahsedilen ekonomik olmayan hedefler içerisindeki personeller, müşteriler ve toplum çıkarları hedefleri ile doğrudan uyumaktadır (Budak vd., 1999: 394-395).

1.4.3.4. Politikalar

Politikalar yol gösterme ve belirlenmiş hedeflere ulaşmak amacıyla izlenen yol veya genel planlar olarak ifade edilmektedir. Bir kere belirlendikten sonra kolay kolay değişim göstermezler. Örneğin örgütün fazla mesai veya hastalık halinde uygulanan ücret politikası, aşağıdan yukarıya her bireye aynen uygulanır ve her farklı durum açısından özel bir kararı gerekli kılmaz. Buna karşın strateji devamlı değişken olması sebebiyle kontrol altında bulundurulması gerekli, ne yönde değişim göstereceği kesin olarak bilinmeyen bir ortamda alınmaktadır. Politikadan farklı bir şekilde strateji, her özel durum açısından özel bir görüşme ve kararı gerektirmektedir (Eren, 2000: 13).

Politika, belirlenmiş hedeflere ulaşmak amacıyla izlenilen yol veya genel bir plandan oluşmaktadır. Strateji ise politikaya göre daha geniş ve daha genel bir kavramı oluşturmaktadır. Strateji geleceğe hükmetmeyi ve belirsizliği aşmayı amaçlamaktadır; politika ise elde edilen verilerden çıkarılmış olan kuralların oluşturduğu bir kavram özelliğindedir. Politika ile örgütün uyacağı kurallar ortaya çıkarılmaktadır. Strateji ile de bu kuralların uygulanması amacıyla gerekli olan araçlar ve gidilmesi gereken yollar

sunulmaktadır. Strateji gelecekle ilgili olması sebebiyle sürekli değişen bir yapı gösterir ve stratejiye dayanak olan bilgilerin her an değişim göstermesi göz önünde bulundurularak bir bilinmezlik ortamı yönetilmeye çalışılmaktadır. Politikalara dayanak oluşturan bilgiler ve kaynaklar ise doğruluğu kabul edilmiş verilerdir. Politikalar, bu yüzden, kurulu bir yöntem niteliğinde olup uzun süreli olarak değişmeden oldukları gibi tekrar edilebilmektedirler. Politikalar yalnızca birkaç ayarlama ile günlük değişimlere uydurulabilmektedir, bu nedenle politikalar köklü ve yerleşmiş bir yapı niteliğine sahiptirler (Eren, 1990: 11).

Strateji ileride ortaya çıkacak bütün durumların önceden belirlenmesi kısmi belirsizlik şartlarında alınan ve örgütün bütününü ilgilendirmiş olan kararların karar türü iken politika; örgütün bir fonksiyonu ile ilgili ve devamlı kararlardan oluşmaktadır (Eren, 2003: 8). Bir nevi uygulamalar ile ilgili ilkeler dizisini ve kurallar toplamını oluşturur (Erkut, 1997: 23). Politikalar yönetimin her kademesinde yer almaktadır ve genel örgüt politikalarından birim politikalarına, uygulama alanlarına ve en küçük birimlere ve programlara kadar uzanmaktadır. Politika devamlı olarak tekrarlayan kurulmuş bir süreç şeklinde olduğu için uygulaması icra eden kişilere kolay bir şekilde devredilebilir (Eren, 2000: 13). Hâlbuki strateji değişimlerinde veya stratejik yönden sapmalarda yeni kararların alınması oldukça riskli olabilmektedir. Stratejik yönetim sürecinde önemli olarak kabul edilen, görülebilen ya da görülemeyen bu riskleri en aza indirmektedirler. Nitekim bu riskleri önceden fark ederek gerekli tedbirlerin alınması görevi, örgütü bütüncül olarak ele alabilen üst düzey yönetiminindir (Dinçer, 2003: 43).

1.4.3.5. Hedefler

Hedefler, amaçların gerçekleştirilmesi açısından ortaya konan alt amaçlarını oluşturmaktadır. Hedef, spesifik, ölçülebilir özellikte olmalı, sayısal olarak ifade edilmeli, kısa vadeyi kapsamalı, neticeye odaklanmalı ve zaman çerçevesi belli olmalıdır (DPT, 2006: 34).

Hedefler sayısal olarak ifade edilmekte ve bu özellikleriyle uygulamadaki bir takım gelişmelerin izlenmesine ve değerlendirilmesine yardım etmektedirler. Amaçlar, üst düzey yöneticiler ya da strateji geliştirme birimleri tarafından belirlenmiş olan uzun vadeli stratejik kararların gerçekleştirilmesine yönelik belirlenen uygulama adımları ve kısa dönemli aşama durumlarını anlatmaktadır (Erkut, 1997: 22).

1.4.3.6. Stratejik Planlama

Stratejiyi bir yönetim aracı durumuna getirmek planlama ile olabilmektedir (Bircan 2002: 14). Diğer bir deyişle planlama, stratejik hedeflere ulaşmak amacıyla takip edilecek yolu gösterir. Plan daha ziyade hesap edilen, rakamlandırılmış ve daha açık şekilde ifade edecek olursak yazılmış bir öngörü türü olarak ifade edilebilir. Yazılı hale getirilerek kesin bir hüviyet kazandırılmış olan stratejilere stratejik planlama denilmektedir (Eren, 2003: 10). En genel şekilde ifade edersek stratejik planlama; bir örgütün, misyonunun ve gelecek yönelimli uzun ve kısa dönemli performans amaçlarının ve stratejilerinin bir taslağını oluşturmasıdır (Altıntaş, 2005). Stratejik plan, her örgütün yaşantısındaki en temel soruyla alakalıdır: “Nereye gidiyoruz ve oraya nasıl gidebiliriz?”. Bu sorunun yanıtlanması ile stratejik yönetim süreci içinde yer alacak olan stratejik

planlama örgüte bir yol haritası çizmeye yardım edecektir?” (Özel ve Yüzbaşıoğlu, 2002: 24).

Stratejik Planlama bir kurumda görev alan her kademedeki kişinin katılımını ve kurum yöneticisinin tam desteğini içeren sonuç almaya yönelik çabaların bütünüdür. Bu anlamda paydaşların ihtiyaç ve beklentileri, paydaşlar ve politika yapıcıların kurumun misyonu, hedefleri ve performans ölçümünün belirlenmesinde aktif rol oynamasını ifade eder. Bir stratejik plan aşağıda yer alan beş temel soruya verilen yanıtların yer aldığı bir rehber niteliği taşır:

- Şu anda neredeyiz?
- Nerede olmayı istiyoruz?
- Gelişmemizi nasıl ölçebiliriz?
- Olmak istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz?
- Gelişmemize yönelik yol haritamızı nasıl saptayabiliriz ve denetleyebiliriz?

Bu sorulara verilecek yanıtlar ve stratejik planın diğer unsurları stratejik planlama belgesinin içeriğini oluştururlar.

Stratejik planlama, firmayı bir bütün olarak değerlendirerek, firmanın ulaşmayı hedeflediği ana amaçların en yüksek yönetim seviyelerinde sistematik olarak belirlenmesini ve bu hedeflere ulaşmak amacıyla gereken işletme kaynaklarının elde edilmesi ve geliştirilmesini sağlamada kullanılan önemli örgütsel araçtır. Strateji uzun vadeli seçimler ve hedefler ile ilgilidir. Plan kavramı, genellikle strateji, politika, yöntem ve program gibi kavramlarını da kapsamakta, hedeflere ulaşmak amacıyla araçlar ve yolların

kararlaştırılması ve genel olarak neyin nasıl yapılacağının belirlenmesidir. Hedeflere varabilmek amacıyla uygulamamız gerekli planlar bir ya da birkaç olabilir. Planlama ise örgütün hedeflerinin tespiti ve bu hedeflere erişebilmek amacıyla gerekli yol ve araçların belirlenmesi olarak ifade edilmektedir. Dikkat edileceği gibi planlama da bir süreci kapsamakta ve belirli evreleri bulunmaktadır. Sonuç olarak elde edilenler ise, belirlenen hedefler ve bu hedeflere ulaşmayı sağlayacak yollardır (Ülgen ve Mirze, 2004: 32).

1.4.4. Stratejik Yönetim Süreci

Stratejik yönetim sürecini; örgütün uzun dönemde hayatta kalabilmesi ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamasına dair bilgi toplama, analiz, seçim, karar ve uygulama eylemlerinin tümü olarak tanımlanmaktadır. Amaçlanan hedeflere varabilmek, rekabet üstünlüğünü sürdürebilmek amacıyla yapılacak tüm çalışmalar devamlılık ister. Bu sebeple stratejik yönetim süreci bir kereye mahsus bir çalışma olmamaktadır. Çevre faktörlerinin, üretim, bilgi ve iletişim teknolojilerinin inanılmaz boyutlarda gelişim gösterdiği ve değiştiği, ticari sınırların ve sınırlamaların kalkmış olduğu, değişimlerin ve belirsizliklerin kaçınılmaz olduğu dinamik bir iş dünyası çerçevesinde sürekli bir süreç olarak düşünölmeyen stratejik yönetim uygulamalarının başarılı olması pek mümkün olmamaktadır (Ülgen ve Mirze, 2004: 31). Bu durumda bir örgütün dış çevreye bağlı olarak yapılarında form, kalite ve şekil değişimi olarak ifade edilen stratejik değişimin, devamlı uygulanması gereklidir (Koçel, 1999: 282).

Stratejik yönetim süreci, stratejik bilince sahip olmak ile başlamaktadır. Stratejik bilinç; kurumların ve rakiplerinin devamlı olarak çeşitli stratejiler ürettikleri ve uyguladığını, bu stratejilerin nasıl daha etkili olarak geliştirebileceğini ve değişim açısından çevresel fırsat veya tehditlerden nasıl yararlanabileceğini anlayabilme anlamında olduğu belirtilmektedir (Kosgeb, 2004: 57).

Yönetim hiyerarşisinin her bir kademesinde bulunan yöneticilerin sorumluluk alanları ve bakış açıları birbirinden farklılık göstermektedir. Üst kademelere doğru çıkıldıkça yöneticilerin sorumluluk alanları artmakta ve planlama ve kontrol etmeye yönelik gayretler daha da önemli bir hale gelmektedir (Dinçer, 1998: 47).

Stratejik yönetim işletmelerde bir süreç olarak ifade edilmektedir. Stratejik yönetim süreci; işletmenin uzun dönem içinde varlığını koruması ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlaması amacıyla bilgi toplama, analiz, seçim, karar ve uygulama eylemlerin bütünü olarak ifade edilmektedir (Ülgen ve Mirze, 2004: 31). Stratejik yönetim süreci üst kademelerden başlayarak alt kademelere doğru hareket eden süreçten oluşmaktadır. Başka bir ifadeyle, stratejik planlamanın etkinlik seviyesini de belirleyen bir süreçtir (Taştan, 2006, s. 1).

1.4.4.1. Bilgi Toplama Ve Değerlendirme

İşletmelerde sistemli bir şekilde bilgi toplanması, toplanan bilgilerin personellerin kullanımına sunulması öğrenme kültürünün geliştirilmesiyle ilgili hususlar bilgi yönetimi (knowledge management) olarak ifade edilmektedir. Stratejik analiz evresinde gelinen nokta, bilgi toplamanın yanı

sıra mevcut bilgilerin (daha önceden yapılmış araştırmalardan elde edilen veriler), gereksiz olan bölümlerinin ayrıştırılarak, gerekli olanları elde tutmak ve bu bilgiler ışığında analizler gerçekleştirmektir. Bu şletmeler açısından zaman ve maliyet tasarrufu sağlar (Ülgen, Mirze, 2004: 60).

1.4.4.2. Çevre Analizi

Örgütün girdilerini karşıladığı, üretim faaliyetinde bulunarak ürettiği ürün ve hizmetleri müşterilerine sattığı ve bu arada benzer ürün üreten çeşitli rakipleriyle mücadele ettiği çevrede, örgütün sektör/iş çevresi olarak ifade edilmektedir. Michael Porter'in beş güç modelinde bulunan ana faktörler; iş çevresine girebilecek olası rakiplerin meydana getirdiği tehdit, firmanın mal ve hizmetlerine alternatif olacak ikame malların tehdidi, tedarikçilerin pazarlık gücü, pazardaki rakipler arasındaki rekabetin şiddeti, müşterilerin pazarlık gücü dikkate alınması gereken faktörlerdir (Ülgen ve Mirze, 2004: 90- 95).

Her örgütün dış çevresinde etkilemekte olan bir takım genel ve yakın çevre faktörleri bulunmaktadır (Eren 2005: 117). Genel çevre, örgütle doğrudan ilişki içinde bulunmamalarına rağmen örgütün faaliyetini ve geleceğini dolaylı olarak etkileyebilen unsurlardan oluşan en dış tabakadır. Bunlar uluslar arası çevre, politik çevre, ekonomik çevre, sosyo-kültürel çevre ve teknolojik çevre olarak adlandırılır. Yakın çevre ise rakipler, satıcılar, alıcılar, hükümet politikaları, finansal kurumlar ve sendikal kurumlardan oluşmaktadır (Daft 1997: s.73).

Günümüzde çevrenin sürekli değişim içinde olması, hem kaynak ve enerji bağımlılığı hem de çevrenin beklentilerine cevap verme zorunluluğu

nedeniyle, işletmeleri de değişime itmektedir. Çevredeki değişme ve gelişmeler, firmaya bir takım imkânlar sunduğu gibi tehlike ve tehditlerin de kaynağı da olabilmektedir. Bu sebepten dolayı da, işletmelerin hem dış çevrede ne olup bittiğini takip etmeleri hem de gelecek yıllarda neler olabileceği tahmin etmeleri önemlidir. Bunun için dış çevrenin devamlı ve sistematik olarak analiz edilmesi gerekmektedir (Dinçer, 2004: 71).

İşletmeler dış çevre analiziyle birlikte kendi içine dönerek işletme analizini de gerçekleştirirler. İç çevre analizi, firmanın sahip olduğu varlık ve kabiliyetleri ile ilgilidir. İşletmenin iç analizi, çevre olanaklarından yararlanmak ve tehlikelerden korunmak amacıyla bir işletmenin pazar, hammadde, insan ve diğer kaynaklarını incelenerek sahip olduğu gücü belirleme süreçlerini oluşturmaktadır (Akgemci, 2007: 138).

İç çevre analizi, işletmenin dış çevresinden kaynaklanan olanaklarından yararlanabilmesi ve tehlikelerden korunabilmesi amacıyla sahip oldukları iç kaynaklarının (yönetim, örgüt yapısı, fiziksel, parasal ve insan kaynakları gibi) incelenerek güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesidir (Hatipoğlu, 1995: 45). SWOT analizi; bir işletmenin iç çevredeki güçlü ve zayıf yönleri ile dış çevrenin fırsat ve tehditlerinin değerlendirilerek, işletmenin stratejik konumunun hızlı bir şekilde gözden geçirilmesine imkân veren, kullanımı kolay bir analiz tekniğidir (Arthur A. Tomphson, 1992: s.87.)

1.4.4.3. Stratejik Seçeneklerin Belirlenmesi

Dış çevre analizi ve iç kaynak analizi ile ilgili yapılan çalışmalardan sonra, sıra işletmenin ne gibi stratejik seçeneklerinin var olduğunu

araştırılmasını gerektirmektedir, işletmelerin sahip oldukları iç kaynakların belirlenmesi ve dış çevre şartlarının değerlendirilmesi neticesinde birtakım stratejik seçeneklerin gelişmesi söz konusu olmaktadır, işletmelerin geliştirecekleri strateji seçenekleri yönetim seviyelerine göre üç grupta toplanabilmektedir (Hatipoğlu, 1986: 47, 48).

- Şirket Düzeyindeki Stratejiler,
- İşletme Düzeyindeki Stratejiler,
- İşlevsel (Fonksiyonel) Düzeydeki Stratejiler,

1.4.4.4. Uygun Stratejinin Seçimi

Artan rekabet ve belirsizlik ortamı içinde ayakta kalmak isteyen firmaların önlerine çıkacak tehlike ve tehditleri mümkün olduğu kadar erken tespit edip bir takım tedbirler almaları ve karşılaştıkları olanak ve fırsatları fark ederek aralarından optimal bir seçim yapmaları gereği daha da artış göstermiştir. Bu durumda çevrenin, rakiplerin ve bizzat firmalarının kendisinin devamlı izlenmesi ve uzun vadeye dair kararların isabetli inceleme ve gözlemlere dayanan tercihler yolu ile alınması başarı için bir ön koşul olarak görmektedirler. Strateji belirleme süreci ve bu sürecin neticesi olarak meydana gelen işletme stratejileri bir ölçüde çevresel koşulların ve işletme gerçeğinin bir dayatmasıdır. Fakat iç ve dış örgütsel çevrenin her yönetici kişi tarafından aynı şekilde algılanması ve her yöneticinin aynı stratejik tercihlerde bulunmasını beklemek gerçekçi olmamaktadır. Stratejiler iki ana kategoride sınıflandırılmaktadırlar (Alpkan, 2000: 199).

- Temel stratejiler ve alt stratejiler,

- Yönetim düzeylerine göre stratejiler

1.4.4.5. Stratejinin Uygulanması

Bir önceki aşamada belirlenmiş olan stratejiler ve politikalar, hazırlanan programlar, bütçeler ve prosedürler yolu ile uygulamaya konmaktadır. İkinci aşamada üst yönetimin sorumluluğunda stratejilerin uygulanmasına geçilmektedir. Stratejiyi uygulama, stratejik planın yürütülmesi amacıyla gereken etkinlik ve seçimlerin toplamı olarak kabul edilmektedir. Stratejinin uygulanmasıyla stratejik plan örgütün günlük kararlarına yol gösteren ve kararların görünür ve aktif bir parçası olan hareket planına dönüştürülmektedir (Naktiyok, 2004: 106).

1.4.4.6. Uygulama Sonuçlarının Değerlendirilmesi ve Denetimi

Stratejik yönetim dinamik ve devamlı süreçleri oluşturmaktadır. Stratejik kontrol, bu sürecin son evresinde yer almasına karşın, sürecin her evresinde yapılması gereken eylemlerden oluşur. Sürecin her evresinin kontrolü ve gerekiyorsa düzeltilmesi gerekmektedir. Aksi bir durumda zaman ve kaynak israfı söz konusu olmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2004: 72-73).

Stratejik yönetimde kontrol işlevini, uçakları kalkış ve iniş hazırlayan ancak havada iken devamlı kontrol edip, onlara rehberlik eden uçuş kontrol kulelerinin görevlerine benzetebiliriz. Uçuş kontrol merkezleri uçaklara uçuşları esnasında nasıl yardımcı oluyorsa, onlara yön veriyor, yanlış iniş yapmalarını ve yanlış rotada gitmelerini engelliyorsa, stratejik yönetimdeki kontrol anlayışı da stratejilerin uygulanması aşamasından

itibaren onları denetler ve yanlış uygulanmasını, yanlış yöne gidilmesini engellemektedir (Ülgen ve Mirze 2004: 402).

1.5. STRATEJİK YONETİMİN OLUMLU TARAFLARI

Şirketin her düzeyinden yöneticiler, stratejik yönetim yaklaşımını kullanarak planlama ve uygulamada etkileşim içinde olurlar. Sonuç olarak, stratejik yönetimin davranışsal sonuçları katılımcı karar almanın sonuçlarına benzer. Strateji geliştirme nin örgütsel performans üzerindeki etkisinin kesin bir değerlendirmesi yalnızca mali değerlendirme kriterlerini değil aynı zamanda mali olmayan değerlendirme kriterlerini – davranış temelli etki ölçüleri- gerektirir. Ancak stratejik planların karlılığının ötesinde, stratejik yönetimin bazı davranışsal etkileri firmanın refahını etkiler:

- Strateji geliştirme faaliyetleri firmanın sorun önleme becerisini geliştirir.
- Grup temelli stratejik kararlar en iyi mevcut alternatifler arasından seçilebilecektir.
- Çalışanların strateji oluşturulmasına katılmaları, onların her stratejik plandaki üretkenlik-ödül ilişkisine dair anlayışlarını iyileştirir ve motivasyonlarını artırır.
- Strateji oluşturma, roller arasındaki farklılıkları açıklığa kavuşturacağı için bireylerin faaliyetlerindeki boşluklar veya örtüşmeler azalır.
- Değişime direniş azalır.

1.6. STRATEJİK YÖNETİMİN OLUMSUZ TARAFLARI

Stratejik yönetim 3 tür istenmeyen sonuçlar yaratır ve yöneticiler bu sonuçlara karşı uyanık olmalıdır.

İlk olarak, yöneticilerin stratejik yönetim sürecinde harcadıkları zaman onların operasyonel sorumlulukları üzerinde olumsuz bir etkiye sahip olabilir. Yöneticiler, stratejik faaliyetlere gerekli zamanı ayırmalarına imkan verecek şekilde görevlerini düzenleyerek bu olumsuz etkiyi en aza indirecek şekilde eğitilmiş olmalıdır.

İkincisi, eğer stratejiyi geliştirenler onun uygulanmasında yer almazlarsa varılan kararlardaki sorumluluklarını kabul etmeyebilirler.

Üçüncü olarak, stratejik yöneticiler, katılımcı astların gerçekleşmeyen beklentilerden ötürü hayal kırıklıklarını öngörecektir ve bunlara uygun tepki verecek şekilde eğitilmiş olmalıdır.

Yöneticileri bu olumsuz sonuçlara duyarlı kılmak ve onların bu sonuçları en aza indirecek şekilde hazırlamak stratejik planlamanın potansiyelini önemli ölçüde artıracaktır.

İKİNCİ BÖLÜM

ULUSLARARASI ŞİRKETLERDE UYGULANAN STRATEJİK YONETİM ORNEKLERİ

2.1. AMERİKA İŞLETMELERİNDE STRATEJİK YÖNETİM

2.1.1. Apple'ın Etkili Pazarlama Stratejileri:

Kullanıcı görüşlerini dikkate almak

Apple kullanıcıların tecrübelerine başarılı bir biçimde odaklanan ve bunları her aşamada dikkate alan bir şirkettir. Özellikle yeni bir ürün piyasaya süreceği veya test edeceği aşamalarda belli avantajlar, indirim kuponları karşılığında sosyal medya ve web sitesi aracılığıyla kullanıcı fikirlerini ölçüyorlar ayrıca bazı cihazların testleri için güvenilir mecralardan fikir alıyorlar. Bu yöntem Apple'a beklentileri karşılamak için oldukça değerli geri dönüşler ve avantajlar sağlıyor.

Ürünlerin fiyatı yerine değerine odaklanmak

Apple ürünlerini takip edenler de takdir edecektir ki Apple genellikle sabit fiyatlara sahip ürünler üreten bir şirket. Fiyatlarında çok büyük oynamalar yapıp rekabete dahil olmuyorlar. Onlar için ürünün fiyatından ziyade değeri önemi ve ürünün değerini öne çıkaracak kampanyalara odaklanıyorlar. Kendi ürünleri ve anlayışı için bir sınıf yaratmayı başaran ve ürünlerinin değerlerinin fiyatları karşıladığını düşünen firma bu özelliği sayesinde birçok alanda rekabeti diğerlerine bırakarak kendisini ayrı konumlanmış durumda.

Güçlü değerlere dayanmak

Müşteriler için satın aldıkları ürünün bıraktığı iz, dayandığı değerler ve hissettirdikleri oldukça önemlidir. Tüm markaların hikayelerinde önemli her tutan bu etmenin marka hikayesinin önemli etki ettiği Apple için değeri daha büyük tüm ürün ve hizmetleriyle kompleks bir deneyim sunduğunu ve her alanda konforu, hizmet kalitesini öne çıkardığını öne süren Apple güçlü değerlere yaslanan pazarlama stratejilerinin başarısına en güzel örneklerden.

Gizem yaratmak

Apple'ın en temel ve başarılı pazarlama yaklaşımı ürünleriyle ilgili müthiş bir gizem ve merak yaratmaktır. Yaptıkları lansmanlar bu gizemleri zirveye çıkaran ve Jobs'tan beri yeni ürünleri müthiş bir beklenti ve merak eşliğinde tanıtılmalarını sağlayan organizasyonlardır ve pazarlama stratejilerinde önemli yer tutar. Yapılan lansmanlar öncesi yapılan detaylı tahminler, analizler, sürekli müşterilerin tanıtılan ürün için günlerce önceden mağazalardan ön sipariş vermesi, satış günlerinde mağazalar önünde oluşan uzun kuyruklar harika kurgulanmış bir pazarlama stratejisinin göstergesi.

Kaynak:<http://sosyalmedya.co/applein-pazarlama-stratejilerinden-ogrenebileceginiz-10-onemli-nokta/>

2.1.2. Nike'nin Stratejik Yön ve Seçenekleri

Mütevazı bir başlangıçtan başlayarak, Nike, önce ABD pazarında başlayıp, küresel bağlamda genişleyerek, hızlı bir şekilde büyümeyi başardı. Bu bölümde, Nike rekabet yeteneklerinin geliştirilmesi ve küresel pazarlarda genişlemek için kullanılan stratejiler araştırılmaktadır.

Pazar Penetrasyonu. Başlangıçta Nike'ye Blue Ribbon Sports (BRS) adı verildi. BRS, Japonya'dan ithal edilen ayakkabılardan oluşan tek bir üründe başladı. Şirketin ilk başarılı pazar penetrasyonu 1968'de başlamış ve Bowerman tarafından tasarlanan Cortez ayakkabıları büyük bir başarı ile piyasaya sürülmüştür. Bu sonuçta 1972'de Nike markasının tanıtımına yol açtı. 1978'de BRS'nin adı Nike olarak değiştirildi. O günden bu yana Nike saldırgan reklam ve pazarlama vasıtasıyla hizmet verdiği pazarın içine sürekli nüfuz etmiştir. Sporcu atletleri cömertliklidir (Fatsis, 1997). Ürünlerle ilgili araştırma ve geliştirme ile pazardaki kapsamlı araştırmalar zaman zaman gerçekleştirildi (Foster, 2001). Nike için, pazara girmek aslında yönetimin günlük işidir (Kaynak: www.nike.com).

Pazar geliştirme. 1972'de Nike, ilk pazar geliştirme stratejisi ile başladı; şirket ayakkabılarını yabancı bir pazara, yani Kanada'ya tanıtmaya başladı. Böyle bir genişleme stratejisi, Kanada'nın ABD'ye yakın olması ve Kanada'daki kültürün ABD'ye yakın olması nedeniyle, o belirli noktadaki en düşük risklerden biridir. Yakında, pazar geliştirme stratejisi daha büyük bir ölçekte başlatıldı ve Nike International Ltd, 1981'de yurtdışına açılmak için öncü olarak kuruldu. ABD'de şirketin büyümesi yavaşlarken (o zamanlar ABD'deki koşu ayakkabılarının neredeyse% 50'si Nike'tir) (Richards, 1998) şirket böyle bir strateji izlemektedir ve şirket dış pazara konsantre olmak zorunda kalmıştır. Daha fazla büyüme için. ABD'de başarılı bir iş modeli ve ürünleri ile kurulan Nike, başarısını uluslararası bağlamda çoğaltmak için hızlıdır. Agresif pazar geliştirme stratejileri nedeniyle şirket, 1995 yılına kadar Asya, ABD ve Avrupa'da güçlü bir varlık ve popülerite ile kendini kurmuştu. Nike için, pazar geliştirme

stratejileri burada asla durmaz. Yeni pazar alanlarına doğru genişlemek yerine, 1999 yılında Nike, ürünlerini çevrimiçi tüketicilere doğrudan satarak yeni pazar alanlarını genişletti. O zamandan beri geriye kalan sadece tarihtir ve bugün Nike, dünya çapında spor kıyafetleri ve ayakkabı pazarında pazar lideridir (Kaynak: www.nike.com).

Ürün geliştirme. 1979 yılında Nike, genişleme amaçlarıyla esasen bir ürün geliştirme stratejisi olan yeni ürün gamı geliştirdi. Şirket, ürün geliştirme stratejisine giyim eşyaları ve hızlıca yastıklama cihazlarıyla birlikte Nike Air Shoes serisini başlattı. 1988'de Nike, rahat ve elbise ayakkabılarıyla uğraşmak için Cole Haan'ı satın aldı. Nike, ciddi atletler için ayakkabı tasarımı ve pazarlaması üzerine yoğunlaşmış ve 1982 yılına kadar 200'den fazla spor ayakkabı çeşidini başarıyla piyasaya sundu. Ayrıca, o yıl Nike 200'den fazla farklı giyim çeşidi pazarlamayı başardı. Bununla birlikte, 1983'te şirket birinci çeyrekte kazançlarda düşüş yaşadı ve daha sonraki yıl maddi kayıplara uğramaya devam etti (Richards, 1998; Mason, 1992). Kanamayı durdurmak için Nike, operasyonlarını pekiştirdi ve kadınlar, golf ayakkabıları ve tenis ekipmanları için rahat kıyafetler gibi çeşitli yeni hatlara genişletti (Burke, 2008). Böyle bir hareket şirketin canlanmasını sağladı ve 1986 ortasında ilk defa şirketin gelirini 1 milyar doların üzerine çıkardı. Daha sonra ürün geliştirme stratejisi devam etti. 1994 yılında Nike, patenlerin ve hokey ekipmanlarının lider üreticisi Canstar Sports Inc'i satın aldı. Böylece, Nike aslında ürün portföyüne daha fazla ürün ekledi. Çok yakında, 1996'da olduğu gibi, Nike ekipman bölümü kuruldu. Yine, 1998'de Nike aşırı sporu (kaykay, dağ bisikleti ve snowboard gibi) karşı karşıya tutmak için ACG ("all-conditioned gear" in standı) adlı

yeni bir birim kurdu.200 yılında Techlab, çoğunlukla yirmilerinde bu Gen-Yers için spor teknolojisi aksesuarları sunmak üzere kuruldu (Kaynak: www.nike.com).

Yukarıda sunulduğu gibi, Nike'nın başarılarının Ansoffun Matrisi tarafından yakalanan sistematik genişleme stratejilerinden kaynaklandığı açıktır. Nike için hem ürün geliştirme hem de pazar geliştirme stratejileri, gelir bir şişe aşıldığında ya da şirket mevcut işletmelerinden yavaş büyüme yaşıyor olduğunda sürekli takip edilmektedir. Her pazardaki koşullara bağlı olarak, ilgili ürünler mevcut pazara sunulmaktadır ya da mevcut ürünün yeni pazarlara dahil edilmesi uygulanmaktadır (Burke, 2008). Nike için pazar penetrasyon stratejileri günlük olarak uygulanmakta ve böylece yönetim, şirketin hizmet verdiği pazarın her birinde pazar lideri olmayı taahhüt etmektedir. Güncelleme, çeşitlendirme stratejisi hiçbir zaman Nike için bir seçenek değildir. Büyük olasılıkla yönetim, spor endüstrisinde hala büyümek için fazla alan olduğuna inanıyor. İkincisi, çeşitlendirme stratejisi riskli olma eğilimindedir.

Stratejik Seçeneklerin Uygulamaları ve Etkileri

Önceden tanımlanmış veya iyi planlanmış stratejik yönergeleri veya kararları uygulamak için, birçok konu öncelikle çözülmeli veya ele alınmalıdır. Başka bir deyişle, stratejik bir yönün belirlenmesi ve uygulanması birçok sonuç doğurmaktadır. Bu bölümde, çeşitli stratejik kararların yanı sıra ilgili sonuçlar tartışılacaktır. Stratejik kararların her biri ve etkileri aşağıdaki bölümlerde tek bir paragrafta sunulmaktadır.

Yeni bir pazara yayılmak için yönetimin diğer ülkelerin kültürel bağlamlarını daha ayrıntılı olarak anlaması gerekiyor. Örneğin, tüketiciler; Dünyadaki diğer bölgelerdeki davranışlar farklı olabilir. Sosyal ve kültürel bakımdan kabul edilebilir pazarlama karması incelenmeli ve muhtemel müşterilerin bir şirket tarafından değer teklifine yönelik tutumları araştırılmalıdır. Bunun dışında, farklı geçmişe, tecrübeler, beklentilere ve tercihlere sahip oldukları için diğer ülkelerin tüketicilerinin etik akıl yürütmesini anlamak da kritik öneme sahiptir. Bunun dışında, organizasyon yapısı ve raporlama yapısı rafine edilmelidir. Dış ülkelerdeki genişlemeden sorumlu yöneticiler veya dünyanın diğer bölgesindeki operasyonların, pazarlamanın ve insan kaynaklarının yönetimini sağlayacak yöneticiler seçilmelidir. Var olan örgüt kültürünün, yerel kültürel içeriğe uygun ve uygun uyarlamayla uygunluğu araştırılmalı ve uygulanmalıdır. Liderlik, diğer ülkelerdeki operasyonları etkin bir şekilde yönetmek için de önemlidir; Farklı liderlik tarzı seti gerekebilir. Bunun için, yerel işgücünü yönetmek için yerel yeteneklerin seçilmesi, eğitimi ve geliştirilmesi uygun olabilir ve duruma bağlı olarak, yabancı ülkelerin iş gücünü etkili bir şekilde yönetmek için duruma bağlı olarak farklı insan kaynakları uygulamaları, politikaları ve yönergeler gerekebilir.

Benzer bir pazarı karşılayacak yeni ürünler geliştirmek için yenilik çok önemlidir. Bunun için, şirketin muhtemelen piyasa tarafından olumlu şekilde alınacak yeni ve yenilikçi ürünler geliştirmesi için teknolojik açıdan yetkinlik ve kabiliyetler kazanması büyük önem taşıyor. Yeni ürünler sunan Ar-Ge faaliyetleri, biyomekanik, hareket analizi, fizyoloji ve spor

performansları alanlarında bilgi edinmek için Nike gibi ürün geliştirme stratejisinin etkili bir şekilde uygulanması için kritik önem taşıyor. Sadece yeni pazarlama kampanyalarına, piyasaya yeni ürünler tanıtmak, reklam vermek ve tanıtmak için sıklıkla ihtiyaç duyulmaktadır; bu sayede iyi tanımlanmış bir pazarlama karması setinin oluşturulması ve uygulanması, yeni ürünün pazardaki başarısı için şarttır. Yeni yeşil ekonomide, geliştirilen yeni ürünlerin sosyal olarak sorumlu ve çevre dostu olmasını sağlamak ve değerlendirmek de kritik önem taşıyor.

Kaynakça:<http://businesssays.net/strategic-management/strategic-management-in-nike/>

2.2. AVRUPA İŞLETMELERİNDE STRATEJİK YÖNETİM

2.2.1. Adidas stratejik yönetim

Misyonumuz, dünyanın en iyi spor şirketi olmaktır. En iyi, en iyi spor ve fitness ürünlerini dünyanın en iyi hizmeti ve tecrübesi ile tasarlar, üretir ve satmamız demektir. En iyisi, tüketicilerimiz, atletlerimiz, takımlarımız, ortaklarımızın ve medyamızın bizim hakkımızda ne diyecekleri. İnsanlar en iyi olduğumuzu söyledikten sonra pazar payı, liderlik ve karlılık takip edecektir.

Misyonumuzu gerçekleştirmek için aşağıdaki girişimlere odaklanıyoruz:

Yatırımlar, en yüksek potansiyel pazarlara ve kanallara odaklanmıştır : Bir şirket olarak, rekabet ettiğimiz tüm pazarlarda güçlü pazar pozisyonlarını hedefliyoruz. Bununla birlikte, en iyi orta-uzun vadeli büyüme ve kârlılık fırsatlarını sunan pazarlara dayalı yatırımlarımıza

öncelik verdik. Bu bağlamda, Kuzey Amerika ve Latin Amerika'da geniş büyüme fırsatları tespit ettik ve çarpıcı pazar payı kazançları hedefledik. Buna ek olarak, pazar lideri olabilmek için Büyük Çin ve Batı Avrupa'daki faaliyetlerimizi genişletmeye büyük önem veriyoruz.

Yenilik: Şirket içindeki kapsamlı Ar-Ge uzmanlığımızdan ve ayrıca Open Source'ı kilit stratejik bir seçenek olarak tanımlayarak işlevsellik, performans ve tasarımın sınırlarına meydan okumaya devam edeceğiz. Buna ek olarak, müşterilerimiz ve tüketiciler için hizmetleri geliştirmek ve iyileştirilmiş iç süreçler ve sistemleri uygulamak, organizasyonumuzun yenilik yapmaya çalıştığı diğer alanlardır.

Sürdürülebilirliğe odaklanmak: Paydaş çıkarları ile kendi çalışanlarımız, ürünlerimizi üreten insanlar ve çevreyi de içeren birden fazla diğer menfaat sahibinin ihtiyaçları ve endişeleri arasındaki dengeyi daha da artırmaya kararlıyız. Web sitemizde, toplum ve gezegen üzerinde sürdürülebilir olumlu bir etki yaratmak için attığımız adımlarla ilgili ayrıntılı bilgi veriyoruz.

Stratejik iş planı: İlk yeni süpürlük markalarını oluşturmak

Mart 2015'te, 2020 yılına kadar 'Yeni Oluşturma' adlı yeni stratejik iş planımızı sunduk. Yeni Oluşturma'nın merkez üssünde, marka arzusunu önemli ölçüde artırarak büyümemizi daha da hızlandırmak istiyoruz. Bu nedenle Yeni'yi yaratmak, markalarımızı tüketicilerimize bağladıklarında ve bizi etkileşime geçirdikçe yoğunlaşıyor. Tüketici merkezli yaklaşımı, markalarımızın istenen özelliklerinde önemli gelişmeler sağlamış ve tüketicilerle olan ilgisini her geçen gün arttırmıştır. Şirketimiz için

gelecekteki büyüme sürücülerini olarak belirlediğimiz kategorilerde, şehirlerde ve pazarlarda pazar payları elde ediyoruz.

Stratejik Seçenekler

Kültür

Adidas'ta, kurumsal kültürünün güvenin, yaratıcılığın ve işbirliğinin yeni bir ürün yaratmamız için anahtar olduğuna inanıyoruz. Halkımızın performansı, esenliği ve bilgisinin marka arzusu, tüketici memnuniyeti ve sonuç olarak finansal performansım üzerinde önemli bir etkisi olduğu gibi bu kültür, İnsan Kaynakları Stratejimiz tarafından tanımlanır ve esinlenir. Dünyadaki tüketicilerimizin ihtiyaçlarını ve çok yönlü taleplerini daha iyi yerine getirmemize yardımcı olduğundan, farklı faktörleri, güçlü yönleri, menfaatleri ve kültürel geçmişleri teşvik ederek işgücümüzde güçlü çeşitlilikten gurur duyuyoruz. Gelecekte, İnsan Kaynakları Stratejimiz, iç yeteneklerimizi geliştirme ve kadının liderlik pozisyonlarında temsilini artırmaya daha fazla odaklanmayı içerecektir.

Hız

Marka arzusunun devam etmesi, tüketicilerimizin her şeyin kalbine koyulması ve onlara en iyi şekilde hizmet etmesiyle başlar. Bu, tüketicilerin her zaman taze ve arzu edilen ürünleri nerede ve ne zaman istediklerini ve rakipsiz bir marka tecrübesi ile bulmasını sağlamayı içerir. Bu, bunun anlamı, tüketicilerin ne istediğini tahmin edebiliyor ve buna göre zamanında tepki vereceğimiz anlamına geliyor. Bu nedenle Speed, bizim için çok kritik ve güçlü bir manivela ve kendimizi 2020 yılına kadar ilk gerçek hızlı spor şirketi olmak için hedef seçtik.

Hızlı olmak bize kesin rekabet avantajı getirecektir. Bunlar arasında şunlar bulunur:

Ürünün kullanılabilirliğini artırın: Ürünün sürekli kullanılabilirliğini sağlayın ve ürünlerin daha hızlı teslim edilmesini sağlayın.

Riski azaltın : Daha alakalı ürün önermeleri oluşturarak aşırı satın alma riskini azaltın ve sezon sonu temizleme işlemini azaltın.

Ek net satışlar yaratın: Daha kısa teslim süresi üretimi ile yüksek talebi yakalayın ve mevsimlik ürün başarılarının stoktan çıkmasını önleyin.

Daha fazla katkıda bulunun: Tam fiyatla satılan hacimlerin payını artırarak satılan ürünlerin fiyatlarındaki düşüşü azaltın.

Hız İçin 2020 hedefimiz : Bugün, satışlarımızın yaklaşık% 15'i Hız programları üzerinden üretilmektedir. Hızımızla etkinleşen ürünlerin payını, 2020 yılına kadar net satışlarımızın en az% 50'sine yükseltmek ve tüm ana kategorilerin bu gelişime katkıda bulunmak için hedefimiz. Bu girişimler bizi çekici ve güncel ürünlerle tüketicilere sunacak bir konuma getireceğinden, bu bölümümüzün normal aralıkla karşılaştırıldığında tam fiyatlı satışlarda% 20 daha fazla paya sahip olmasını bekliyoruz.

Satışımızdan dağıtım stratejimiz: Omni kanalında odak

Global Satış fonksiyonumuz, marka arzusunu karlı ve sürdürülebilir iş büyümesine dönüştürerek şirketin ticari performansını yönlendirir. Hedefimiz tüm tüketicilerin dokunmatik noktalarında spor malzemeleri sektöründe en iyi alışveriş deneyimini sunmaktır.

Kaynak:<http://www.adidas-group.com/en/investors/strategy/group-strategy/#/strategische-saulen/>

2.2.2. Microsoft stratejik yönetim

Bizim yeni misyonumuz

Bizi bir yazılım şirketi olarak tanımlamak genel bir doğrudur. Ancak, aynı zamanda şirket olarak kullanıcıların ve programcılarının, gelişmekte olan yazılım trendlerinden yararlanmalarını sağlamak fikrini de benimsiyoruz. Gelecek için bizim düşündüğümüz platform .NET platformudur. Bu platform, insanların internetten XML standart protokollerini kullanarak çok daha iyi yararlanabilmelerine olanak sağlayacak.

Şu anda bizim kullandığımız ve dünyanın kullanmasını teşvik edeceğimiz platform çerçevesinde birkaç önemli iş olanağı bulunuyor. Masaüstü operasyonu, üretim uygulamaları sağlayan işler bunlardan bazıları... Giderek büyüyen sunucu yazılımı konusu, online tüketici hizmetleri yatırımı, taşınabilir cihazlar, televizyonlara bağlanabilen cihazlar ve şimdi de orta ve küçük ölçekli işletmeler için iş uygulamaları ile de ilgileniyoruz. En azından Amerika'da son derece önemli planlarımız var.

Yeni işlere gireceğiz

Zaman içinde yeni işlere girip girmeyeceğimiz soruluyor. Elbette ki gireceğiz. Yazılım işinin her alanında yer almayacağız tabii. Bu son derece geniş bir alan. Ancak, sadece bu yıl Ar-Ge çalışmalarına 5 milyar doların üzerinde harcama yapmış bir şirket olduğumuz da unutulmamalı. Bu rakamı büyütme devam edeceğiz.

Müşterilerimize yeni değerler yaratma çalışmalarımız sürecektir. Heyecan verici yeni uygulamalar ve senaryolar geliyor. Bunları diğerleriyle paylaşabilmek için bir platform oluşturma çabalarımızı da sürdüreceğiz.

Güvenirlilik önemli

Bence en önemli konu, insanların bizim ürünlerimizden daha fazla yararlanabilmek istemeleri. Güvenilir olmanın pek çok yönü vardır. Kişiyi özel olmayı ve dürüstlüğü korumak gerekir. Bunun yanında, güvenilir ve ulaşılabilir olan iyi iş yapış biçimlerine sahip olmak gerekir.

Bizim sistemlerimiz, güvenilirlik ve kişiyi özellik anlamında oldukça başarılı olmuşlardır. İnsanlar bu sistemlerde verilerini kaybettiklerini ya da bu verilerin başkaları tarafından görüldüğünü söylemiyorlar.

Ancak, biz herkes tarafından ulaşılabilir olmak konusunda bazı sorunlar yaşadık. Hacker'lar iş süreçlerini bozdular. Bu durum bizim yer aldığımız platform açısından rastlanmayan bir durum değil. Ama en popüler platformu sunan şirket olarak aynı zamanda en çok hack edilen unvanını da sunuyoruz şirketlere. Ve burada başarı çizgisi oldukça yüksek. Biz Microsoft olarak tüm takımlarımızın bu konu üzerine odaklanmalarını salamaya çalışıyoruz.

Aldığımız dersler var

Biz Windows takımının tümünü, yeni ürün geliştirmeden alıp potansiyel güvenlik açıklarını araştırmaları için bir ay boyunca başka bir konuya yönlendirdik. Burada bahsettiğimiz açıklar, Code Red (Kırmızı Kod) ve Nimda örneklerinde olduğu gibi, işin operasyon kısmına doğrudan zarar veren açıklardır. Bu son derece önemli bir konu.

NET ürünü olan Visual Studio'da sadece kendimizin değil, müşterilerimizin de güvenli sistemlere sahip olabilmeleri için araçlar yaratmaya çalıştık. Müşterilerimizin sistemlerini yeterli şekilde korumalarına yardımcı olacak sistemler oluşturmamız gerekiyor. Bu sistemlerde pek çok esneklik vardır ve insanlar kazara da olsa herhangi bir açık bırakamazlar.

İnsanların yazılımları kolayca güncelleyebilmeleri için de yardımcı olmaya çalışıyoruz.

Çünkü, bir sorun olduğunda, şirketlerin sistemlerini kolayca toparlayabileceklerinden emin olmamız gerekiyor. Böylelikle büyük zararlara uğramalarını da engellemiş olmayı hedefliyoruz. Sanırım, bu, bizim Kırmızı Kod virüsünden aldığımız bir dersti. Aslında virüs ortaya çıkmadan önce onu yok edebilecek bir program geliştirmiştik. Ancak, hiç kimse bu programı yükleyememişti. Çünkü, bu işlemi kolaylaştıracak gereçleri onlara vermemiştik.

Ayrıca, gerçekten de insanlar virüsün verdiği zararı onarmak için çok çaba sarf ettiler. Dolayısıyla, biz artık tüm bu boyutlara yönelik büyük çabalar sarf ediyoruz.

Net stratejisi ve gelişen pazarlar

Eğer bana .NET'in en hızlı nerede kabul göreceğini soracak olursanız, buna yanıtım gelişmiş ülke pazarları değil, gelişmekte olan ülke pazarları olur. Peki bunu neden söylüyorum? Çünkü, bugüne kadar yeni teknolojilerdeki hızlı gelişmelerin, gelişmekte olan ülke pazarlarında gerçekleştiğini gözlemledik.

Visual Studio .NET, bugün dünyadaki en iyi programlama gerecidir. Eğer bir Windows, HTML ya da XML uygulaması yazmak isterseniz, yine en iyisi odur. Dolayısıyla, gelişmekte olan ülke pazarlarına baktığımızda, insanların Visual Studio'yu zaten kullandıklarını ve Visual Studio .NET ile ilgileneceklerini düşünüyoruz.

Belki hemen XML web hizmeti yazmaya kalkmayacaklar, ancak bu programın ne kadar mkemmел olduğunu da söyleyecekler. Ayrıca, kullanımı son derece kolay olduğu için, bir süre sonra insanlar onunla oynamaya başlayacaklar. Dolayısıyla, gerek ürün, gerek web ve gerekse de destek bizim en önemli ğretilerimiz arasında bulunuyor.

Çeşitli ülkelerde bizim çalışanlarımız bu ürünle ilgili konferanslar düzenliyorlar. Özellikle Güney Afrika'da katılımcı sayımız oldukça fazla. İsrail'de de durumun aynı olduğunu düşünüyorum. İsrail'deki teknoloji eğitimi tamamlandı ve insanlar bilgi transferi için geliyorlar artık.

Kaynak:<http://www.capital.com.tr/sektorler/teknoloji/microsoft%E2%80%99un-yeni-stratejileri-haberdetay-2091>

2.3. ASYA İŞLETMELERİNDE STRATEJİK YÖNETİM

2.3.1. Toyota stratejik yönetim

Toyota'nın Genel Stratejisi ve Yoğun Büyüme Stratejileri

Toyota Motor Corporation'ın genel stratejisi şirketin küresel büyümesini destekliyor. 1937'de kurulan firma şimdi otomobil endüstrisinde küresel bir güç. Bu başarı Toyota'nın genel stratejisinin ve yoğun büyüme stratejilerinin etkili bir şekilde uygulanmasına

dayanmaktadır. Bu genel strateji, Toyota'nın küresel pazarda rekabet edebilmesi için kullandığı genel yaklaşımı temsil ediyor. Öte yandan, yoğun büyüme stratejileri, Toyota'nın büyümenin devam etmesi için kullandığı eylem türlerini tanımlıyor. Şirketin sürekli yeniliği ve başarısı, bu stratejilerin yerine getirilmesinin bir göstergesidir. Toyota, genel stratejisinin ve yoğun büyüme stratejilerinin aynı anda uygulanmasında etkilidir. Toyota'nın genel stratejisi, şirketin global otomotiv endüstrisindeki genel yaklaşımını belirlemektedir. Yoğun büyüme stratejileri, Toyota'nın dünya pazarlarındaki büyümesini sürdürmesini sağlamak için uygulanmaktadır.

Toyota'nın Genel Stratejisi (Porter'ın Modeli)

Toyota Motor Corporation'ın genel stratejisi, maliyet liderliği genel stratejisinin ve geniş türevlendirme genel stratejisinin bir kombinasyonudur. Maliyet liderliği, operasyonların maliyetini ve satış fiyatlarını en aza indirmeyi gerektirir. Öte yandan, geniş farklılaşma jenerik stratejisi, Toyota'nın rekabet avantajını sağlamak için iş ve ürünün eşsizliğini geliştirmeyi gerektiriyor. Bu genel stratejilerin kombinasyonu Toyota'nın tüm pazar segmentlerinde küresel erişimini desteklemektedir.

Toyota'nın genel stratejisine karşılık gelen stratejik bir hedef, maliyet liderliğine ulaşmak için üretim maliyetlerini en aza indirmektir. Şirket, Toyota Üretim Sistemi (TPS) olarak da bilinen just-in-time (JIT) üretim yöntemiyle bunu gerçekleştiriyor. Bu yöntem, atık, stok maliyeti ve tepki süresini en aza indirgeyerek Toyota'nın genel stratejisini ele alır. Sonuç olarak, firma maksimum iş verimliliği elde eder. Öte yandan, Toyota, genel stratejisinin geniş farklılaşma bileşenini ele alan yenilikçi stratejik hedefe

sahiptir. Yenilik, tüm pazar segmentleri için eşsiz ve çekici ürünler sunar. Böylece, Toyota genel stratejisini yerine getiriyor.

Toyota'nın Yoğun Stratejileri (Yoğun Büyüme Stratejileri)

Pazar Penetrasyonu . Toyota'nın yoğun büyüme stratejisi pazardaki penetrasyon. Bu yoğun strateji, firmanın mevcut piyasalarda daha fazla müşteriye ulaşarak ve onları çekerek işletme büyümesini destekliyor. Bu yoğun büyüme stratejisini yerine getirmek için Toyota, her pazar segmenti için ürün sunmasını sağlıyor. Örneğin, şirketin her tip müşteri için sedan, kamyon, SUV, lüks araç ve diğer ürün serileri bulunuyor. Bu yoğun büyüme stratejisi, nispeten düşük satış fiyatlarına rağmen kâr sağlayan satış hacmini en üst düzeye çıkararak Toyota'nın genel stratejisinin maliyet liderliği bileşenini destekliyor.

Ürün Geliştirme . Toyota, ürün geliştirmeyi ikinci yoğun büyüme stratejisi olarak kullanıyor. Bu yoğun strateji, müşterileri yeni ürünlere çekerek Toyota'nın büyümesini destekliyor. Şirket, bu hızlı büyüme stratejisini bu yoğun büyüme stratejisini kullanıyor. Şirket yenilik süreçleri ile tanınıyor. Örneğin, Toyota Prius aracılığıyla bu yoğun büyüme stratejisi firmanın çevre endişe duyan müşterileri cezbetmesini sağlıyor. Bu yoğun büyüme stratejisi, benzersizlik veya gelişmiş özellikler temelinde cazip yenilikçi ürünler kullanarak Toyota'nın kapsamlı ayırma jenerik stratejisini destekliyor.

Pazar Geliştirme . Toyota'nın zaten küresel bir varlığı var. Bu nedenle, pazar geliştirme, yalnızca iş için destekleyici yoğun bir büyüme stratejisidir. Bu yoğun stratejide, Toyota yeni pazarlara girerek ya da yeni

pazar segmentlerine satış yaparak büyür. Bununla birlikte, şirketin dünya genelindeki pek çok pazarda zaten varlığı var. Ayrıca, firma halihazırda ürünlerini her pazar segmentine satmaktadır. Bu yoğun büyüme stratejisi, şirketin küresel pazardaki varlığını en üst düzeye çıkararak Toyota'nın maliyet liderliği genel stratejisini desteklemektedir.

Kaynak:<http://panmore.com/toyota-generic-strategy-intensive-growth-strategies>

2.3.2. Koreli Havayolunun Stratejik Analizi

Operasyonel mükemmellik, hizmet mükemmellik ve yenilikçi mükemmellik sunmak misyonu olan Uçuşta Mükemmellik. Şimdiye kadar, bu, Korean Air'in sloganı ve temel işi, kabin ekipleri eğitim hizmeti ile yolcu, yük ve uçak bakım servisiyle uğraşan hava taşımacılığıdır (1969).

Öncelikle, müşteriye duyduğu güven ve şevk ve en iyi hizmeti sunun. İkincisi, ahlaki yönetim yaparken olduğu gibi varlıklı yaşam değerini ve arzu edilen toplumsal değeri yaratın. Son olarak, sloganı çalışanların yaratıcılığını desteklemek ve yeteneklerin büyümesine yardımcı olmaktır (2013). Kore Hava, En İyi Hizmet, En İyi Güvenilirlik, En İyi Yönetim olan Üç En İyi Teknolojiye Sahip Küresel Havayolu olarak, tüm enerjileri güvenlik ve yenilikçi operasyona adanarak kalmayıp, imajını uluslararası standartlara uygun hale getirerek uluslararasılaşma, Bilgi ve E-ticaret alanlarındaki yeteneklerini yoğunlaştırmaktadır. Evreyi güçlendir (2013). Her ne kadar Koreli Havayolu şirketinin bir iç iş alanına bakmakla birlikte, şu anda insan kaynakları yönetimi veya sisteminin performansına

odaklanıyor ve Kore Hava Yolları organizasyonunun kültürüne derinden yerleşmiş durumda.

Şirket sermayeyle emek arasındaki güven üzerine yoğunlaşıyor ve bu da birbirlerine aile üyeleri olarak yardımcı olmaya ve bunlara güveniyor. Tanıdık topluluk fikri, zorlukların üstesinden gelmelerine yardımcı olmakla kalmaz, aynı zamanda onlara güç kaynağı olmasını sağlar. Felsefeye dayanan bir diğer İnsan Kaynakları sistemi, değişim çağını yönlendirmek için insan kaynakları yetiştirmek ya da seviyelendirmektir. Bunu yapmak için, Korea Air çalışanların yeteneklerini geliştirerek ve çalışanların eğitimini örgütlere bağlılık ve özveri yerleştirerek yoğunlaştırmaktadır (2010). Kore Hava'nın ana amacı, Kore Hava'yı daha iyi hizmet veren bu eğitilmiş çalışanlar tarafından dünyanın en iyi havayollarından biri haline getirmektir.

Bununla birlikte, bu yönetim, çalışanlara çok fazla fedakarlık önermektedir, bu da bir istisna olmaksızın çalışanları sıkmaktadır. Bu kısa bir süre işe yarayabilir, ancak uzun süre çalıştığında çalışanlar yorgun düşecek ve şikayet edecektir. Daha fazla bilgi ekleyerek, çoğu Asya ülkesi iş yapısı ya da iş sistemleri, sahibinin, sıkıştırma yönetimi gibi güçlü inancıyla halen devam etmektedir ve başarının anahtarıdır (2010). Bunun nedeni, organizasyonun yalnızca çalışanlar göz önüne alınmadan kendini düşünmesidir ve çalışanların enerjilerini şarj etmek için zaman yoktur ve fikirlerini veya düşüncelerini ifade etmesini sağlayan bir sistemi yoktur. Bu, iletişimin iyi çalışmadığını kanıtlıyor. Sermaye ve emek arasında pay paylaşılmadığından bazı sorunlar yaşanmaktadır.

Mevcut Korean Air'in İş Yapısı, Dikey Yapısı'nın içerisiyle ilgili endişe, yetersiz İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) sisteminin (2013) eksikliğine sahip. Bu tür işletme yapısı, her departman arasındaki hatalı bağlantıyı ve diğerlerinden birisini yanlış anlama şeklinde ortaya çıkabilir. Özellikle bu da, Kore Hava çalışanları birliği ile iletişim eksikliği olan ana gerçeğe bağlanabilir.

Diğer şirketler gibi, Korean Air'in de işçi sendikaları var. Dünyadaki hemen hemen her şirketin, çalışanın haklarını savunmasının yanı sıra çalışanların görüşlerini de koruyan bir işçi sendikası var. Fakat şimdi bu sorun Kore Hava'da çok ciddi bir sorunla karşı karşıya kaldı. Çalışanlar, sendikalaşmaya çağırır demokrasiye karşı bir temsilci seçme yöntemidir. Birlik başkanlığına seçilmek için aday, bireysel çalışanlar değil, yönetim kurulundaki diğer temsilcilerle iyi ilişkiler kurmalıdır. Araştırmadan, temsilci temsilcinin vaktinin 3 yıl boyunca (2013) çok para kazanıyor. Bu nedenle, bu, kara bir kalbe sahip birçok insan için çok çekici bir iş olarak görülebilir.

Sonuç olarak, eşit seçim yapılmadığı için şirket ile çalışanlar arasında bir kopukluk yaşayarak doğrudan etkilenebilir. Kore Hava Yolları İşçi Sendikası haberine atıfta bulunan, demokratik olmayan seçimler meselesiyle değişen bir esinti var. Bu noktada söylemek istediğim, karşılıklı anlayışlardan herhangi bir anlaşmazlık olmadan faydalı anlaşmalar yapabilecekleri için sendikaların sayısının ve belirli bir sendikal iş birliğinin ilişkilerinden daha önemli bir şey olmadığıdır.

Çözümleri detaylı olarak önermek; Öncelikle, Korean Air'in endüstri alanında havayolu şirketlerine bir NO.1 pazar payı alması için emek ve

sermaye arasında sağlam ilişkiler kurmanın başlıca rolü vardır. Bu sorun için önerdiğim, bu sorunu çözmek için İşçi Sendikaları'ndaki yeni bakış açısının gerekliliği. İhtiyacınız olan şey, çalışanların ve şirket arasındaki çatışmalara saygılı davranılmasına yardımcı olan orta yöneticidir.

Örneğin, havayolu endüstrisinde en başarılı iş olan Southwest Airline, 10'dan daha az underlings'i yöneten belirli bir orta yöneticiye sahiptir. İKY perspektifindeki rolü, orta yöneticilerin şikayetleri en üst yöneticiye teslim etmeleri ve alt işçilere danışmanlık hizmeti sunması anlamına gelen bir köprüdür. Bu tür hizmetleri iç müşterilerine sunmak için, orta yöneticilerin liderlik eğitimini yılda bir kez (2010) almaları gerekir.

Öte yandan, IBM durumunda, şikayetlerin doğrudan yöneticilere gönderildiğini ve daha sonra yöneticilerin, şikayetlerin asıl şahsına verilecek tepkiyi içeren mesajı geri verdiğine dair sağlam bir şirket kültürünün var. Dahası, resmi ve gayriresmi kuruluşları pratik yapmak yararlıdır. Örneğin, başka bir partinin neyi istediğini anlamak için, emek ve yönetim ile ortak bir emek yönetimi arasında yuvarlak masa toplantısı yapmak gerekiyor. Bu işlevler çok iyi çalıştığı zaman, taraflar sorumluluk ve mülkiyeti türetebilir (2013).

Bu nedenle, yönetimin performansı, Korean Air'in itibarını ve popülarlığını artıracaktır. Ayrıca, bu strateji yönetimi beni Koreli Hava'dan muazzam bir beklentiye yöneltti ve yakın gelecekte kendi sloganlarında "Mükemmellik Yönetimi" de olmasını bekliyorum.

Koreli Havayolu SWOT Analizi

kuvvet

Koreli Havayolu Mukavemeti, Sky ekibi çağrısı yapan küresel bir ilişki kurdu. Rus Havayolları, Aero Meksika, Air France, KLM, Alitalia, Continental havayolları, Çek Havayolları ve Delta gibi uluslararası havayollarıyla ittifak yapıyor. Farklı uçaklara sahip olmak, uçuş sırasında yolculara çeşitli hizmetler sunmak için yararlar sağlayabilir. Kore Hava Yolları'nın 2013'te 180 uçaklık bir havayolu var. Buna ek olarak, Kore Havayolları 2004'den bugüne kadar Kargo Birinciliğini temsil ediyor. İtibarı artırdıkça giderek daha fazla kişi Kore Havayolları'nda (2008) hizmet kullanmaya başladı.

zayıflık

1997'de Guam kazasından kaynaklanan felaket nedeniyle, Korean Air bir kaza havayolu olarak olumsuz imaja sahiptir. Bazı insanlar Kore Hava'lı uçaktan hâlâ korkuyorlar. Kore'de rakip havayolu şirketi olan Asiana Airline, Korean Air ile benzer uçuş rotalarına sahiptir. Sonuç olarak, Kore Hava'nın işlerini yürütmek için düşük gelir ve gelir getirebilir. Herhangi bir büyük havayolu için, her zaman eksiklik ve karmaşıklık sistemi vardır (2008).

fırsat

Küreselleşmenin artmasıyla birlikte, Korean Air'in işlerini yerelden küreselleşmeye genişletme olanakları bulunmaktadır. Korean Air, dünyadaki bir numaralı Incheon Uluslararası Havaalanı'ndan biri olan Kore'de, bu havalimanı (2013) üzerinden işini geliştirmek için bir

pazarlama sistemi olarak kullanabilir. Bundan da marka gücü ile daha fazla itibar kazanma şansına sahip. Ayrıca Sky ekibi ile farklı türde uçaklar kullanarak daha çeşitli hizmetler sağlayabilirler.

Tehdit

Korece'nin yakıt kaynağı yok. Ekonomik durumun değişmesiyle birlikte, Korean Air'in iş faaliyetini etkileyebilecek daha fazla yakıt fiyat ödemesi gerekebilir. Buna ek olarak, işçi sendikası, çalışanlarla farklı bir fikri olduğunda engeldir (2013). Özellikle Pilot birliktelik örnek teşkil edebilir. Çalışmamaya karar verirlerse Koreli işlerini sürdüremeyecek.

Kaynak:<https://www.ukessays.com/essays/management/business-strategic-analysis-of-korean-airline-management-essay.php>

2.4. ARAP İŞLETMELERİNDE STRATEJİK YÖNETİM

2.4.1. Katar Havayolları Pazarlama Stratejileri

Genel bakış

Katar bayrağını taşıyan Katar Havayolları dünyanın en iyi hava yolları arasında sayılıyor. Afrika'da, Orta Asya'da, Güney Asya'da, Uzak Doğu'da, Ortadoğu'da, Güney Amerika'da, Kuzey Amerika'da, Okyanusya'da ve dünyanın başka yerlerinde olduğu gibi Katar'da da etkili bir şekilde hizmet vermektedir. 89 Her yıl milyonlarca insanı işlemektedir. Dünyanın en iyi servis sağlayıcılarından dolayı uçuşlar için bağımsız bir izleme ajansı olan "SKYRAX" tarafından önerilen "Beş Yıldızlı" arasında yer almaktadır.

Hedef Stratejileri

- Qatar Airways, dünya çapında 119'dan fazla destinasyonda hizmet vermekte ve gelecekteki sadakati yaratmak için yolcuların memnuniyetini sağlamaktadır.
- Doha'dan Maldivler'e, Dubai, Bangkok, Dubai, Kolombo, Cape Town, Seyşeller, Dar ESSalaam ve Nairobi'den uçar.

Stratejileri Teşvik Eden Hizmetler

1. Hizmet sunumunu arttırmak ve daha fazla kâr elde etmek için, hizmetlerin çemberini yaymaktadır. Böylece, Katar Havacılık hizmetleri, Katar Havacılık Catering Şirketi, Katar Havayolları Tatilleri, Doha Uluslararası Havaalanı ve Katar Duty Free, bağlı şirketleri olarak kabul edilmektedir.
2. Havacılık pazarındaki zorlu rekabet nedeniyle yolcuların en iyisini ne düşündüklerine karar vermeleri seçeneği vardır. "Qatar Airways", gittikçe artan bir başarıyı ele almak için, yolcularının halihazırda var olan sadakatini korumak için daha güncel ve güncel hizmetler ekledi.
3. Stratejiyi teşvik eden hizmetler için reklamcılıkla ilgili daha yıllık bütçe.
4. Dünyanın nitelikli tedarikçilerinden (örneğin, Boeing ve Airbus vb.) Daha fazla hizmet almak, bunun da hizmetlerinin kalitesini ve maruz kalmasını etkilemektedir.
5. Hizmetlerini promosyonlar ve farklı firmalarla sponsorluk yoluyla teşvik etmek.

6. E-Pazarlama, Web siteleri başlatma, merchandizing, edebiyat ve organizasyon zaman zaman seminerler.

7. Hizmet tanıtımı için diğer araçlar şunlardır: tur rehberleri, servis operatörleri, seyahat acenteleri, çokluortam yoluyla kapsama alanı ve pazara sunmak için zaman zaman sergiler.

Hizmetler Özel

1. "Qatar Airways" in sunduğu yerleşik servisler dünyanın en iyi hizmetlerini sunmaktadır.

2. Uçaktaki kanallar ve güncel Menu öğeleri.

3. Yerfıstığı lezzetli yemek tarifleri ile yemek için mükemmel bir günaha yaratmak için dünya sınıfı şefi.

4. Çanta ve bagaj hizmetleri ile her sınıfa uygun mükemmel paketler.

5. Misafirperver tavırlarıyla hizmet veren nazik ve profesyonel kadro.

Swot (Güçlü Yönler, Zayıf Yönler, Fırsatlar ve Tehditler)

"Qatar Airways" gelecekteki gelişimi için müşteri sadakati yarattı ve halihazırda mevcut standartlarında sabit olmaya çalışıyor. Öte yandan, pazardaki artan rekabete de karşı karşıya kalmalı ve yeni zorluklarla karşı karşıya.

1. Önemli ve standartlaştırılmış hizmetler için birçok dünya ödülü kazandı.

2. Dünya standartlarında hizmet sunmak ve yolcularının güvenini kazanmak.

3. Kaliteli hizmetlere, güvenlik tedbirlerine ve müşteri memnuniyetine odaklanın.
4. Dünyanın en iyi havacılık hizmetlerini sunmaya çalışmak (İngiliz, Kanada, ABD ve diğerleri).
5. Piyasa rekabetinden yoğun talep, ancak büyük sıkı çalışmayla yerine getirilmesi
6. Devletin değişen politikaları, yüksek yakıt fiyatları, rakipleri ile uyuşması gibi tehditler.
7. Diğer yarışmacılara (Emirates, Etihad, British Airways ve diğerleri) göz kulak ol ve kendi içindeki yerlerini kontrol et.

Sonuç

Havacılık pazarında pek çok rakip var, hizmet çeşitliliği, tedarikçilerin kısıtlamaları ve yükselen fiyatları, enflasyon ve hükümet değiştiren poliçeler konusunda yolcuların talebi artmaktadır. Fakat "Katar Havayolları" belirgin ve en iyi şekilde bulunabilmek için değişim için diğer stratejileri benimser.

Kaynak:<https://www.ukessays.com/essays/management/business-strategic-analysis-of-korean-airline-management-essay.php>

2.4.2.Saudi Aramco Petrol ve gaz işletmesi stratejik yönetim

Strateji

Dünyanın ham petrol arzının her sekiz varilinden yaklaşık bir tanesini üretmekten, devrim yaratan enerji teknolojilerini geliştirmeye, enerjinin fırsat olduğuna olan temel inancımızla hareket ediyoruz.

Küresel nüfus büyüdükçe, ekonomiler genişliyor ve yaşam standartları yükseliyor, enerji fırsatın vazgeçilmez bir unsuru olmaya devam edecektir. Bugünün ve yarının gerekli enerjiyi sağlamanın ön saflarında olduğumuzdan emin olabilmek için geniş kapsamlı bir strateji yürütüyoruz.

Stratejik Niyet rehberliğinde, iş stratejimiz beş odak alana sahiptir. Her biri, paydaşlarımız için en iyi fırsatı sağlamaya kararlı olduğumuz bir alandır.

Petrol ve gaz arama ve üretimindeki konumumuzu güçlendirmek

Müşterilerimize ürünlerimizi sunmamızdaki güvenilirliği, dünya petrol piyasalarını istikrarlı bir hale getirmek ve dünyanın her tarafındaki ekonomilerin gelişmesi için ihtiyaç duydukları enerji kaynaklarına sahip olmalarını sağlamada öncü bir rol oynamamızı sağlıyor.

Akış yönündeki operasyonlarımızın her alanında mükemmellik hedefliyoruz. Bu, yeni alanlar keşfetmek ve üretim alanlarındaki iyileşmeyi artırmak için keşif ve rezervuar yönetiminde öncü teknolojileri yenilemek ve uygulamak anlamına geliyor.

Maksimum sürdürülebilir petrol üretim kapasitesi, gaz üretimimizi artırırken 12 milyon bpd'de muhafaza edilmeye devam edecektir. Sıradışı gaz, gaz üretimini artırma planlarımıza önemli katkıda bulunacaktır.

Sürdürülebilir ve istikrarlı tedarik

Petrol ve gaz üretimindeki sermaye yatırım programlarımız, Krallık'taki sürdürülebilir ekonomik büyümeyi, piyasa istikrarını desteklemeyi ve ürünlerimiz üzerindeki yerel ve global çağrıyı karşılamayı taahhüt ettiğimizi göstermektedir.

Etki oluşturmak için işimizi hidrokarbon değer zincirine entegre edin

Büyüme ve çeşitlendirme için en büyük fırsatlarımız, ürettiğimiz her hidrokarbon molekülünden yakalanması ve değer yaratması için attığımız adımlardan gelecektir. Bu, yurtiçi ve yurtdışındaki önde gelen küresel firmalarla organik büyüme ve stratejik ortaklıklar için fırsatlar yaratacak, yerel tedarik zincirlerinde hizmet ve malzeme tedarikçileri için daha fazla iş yaratacak ve yeni istihdam yaratacaktır.

Aşağı akım faaliyetlerimizin genişlemesi, küresel varlığımızı artıracak ve sürdürülebilir rekabet avantajı yaratacak. Riskleri çeşitlendirip, Asya, Avrupa ve Kuzey Amerika arasında coğrafi açıdan en iyi dengeyi sağlayan ham petrol yerleştirme stratejisinden yararlanmak bizi daha iyi konuma gelecektir.

Ek değer yaratmak

Dięer petrol Őirketleri gerilemesine raęmen ek rafine etme kapasitesi inŐa ediyoruz. Aynı zamanda global kimyasallar alanındaki iŐlerimizi ve ticaret ve pazarlama alanlarımızı da bűyűtűyoruz.

Stratejik amacımız:

2020'de Saudi Aramco, geliri en űst dűzeye çıkarmak, Krallık ekonomisinin sűrdűrűlebilir ve çeŐitlendirilmiŐ genişlemesini kolaylaŐtırmak ve global dűzeyde rekabetçi ve canlı bir Suudi enerji sektűrű yaratmak űzerine odaklanan dűnyanın lider entegre enerji ve kimyasalları Őirketidir.

Krallık'ın sűrdűrűlebilir kalkınmasını saęlayın

Saudi Aramco, Suudi ekonomisinin ana sűrűcűsű olmasına raęmen, imkanlarımızı arttırmak için yeteneklerimizi ve yeteneklerini kullanıyoruz. Altyapı ve kamu iŐleri projelerine giriyoruz. İŐ faaliyetlerimizin ve Krallık'ın ihtiyaçlarının kesiŐtięi noktada olanaklar ararız.

Őzel sektűr iŐ yaratma ve eęitimi verme, Krallıęın enerji hizmetleri sektűrűnűn lokalizasyonu için bir katalizűr gűrevi gűrme ya da enerji verimlilięini savunma yoluyla olsun, halkımızın enerjisini, eŐsiz uzmanlıęımızı ve kaynaklarımızı yeni fırsatlar yaratmak için çalıŐmaya koyduk Suudi Arabistan halkı için.

Ekonomiye yakıt ikmali

Şirketimizin potansiyel ölçek, ulaşım ve etkileri konusundaki faaliyetlerini inceledik ve daha sonra iş hedeflerimizin ötesinde ve Suudi ekonomisine fırsatlar yaratmak için bunları kullandık.

Teknoloji geliştirme ve yenilik konusunda lider

Araştırma alanlarındaki atılımlarla insanların yaşamları daha iyi değiştirilebilir. Uygun enerjiye daha güvenilir erişim, karbondioksit emisyonlarının azaltılması, daha az yakıt tüketen araçların hayata geçirilmesi, daha hafif ve daha güçlü tüketici ürünleri üreten ve su kaynaklarının korunması için yeni nesil malzemeler yaratılması gibi fikirlerin gerçeğini üretmek için çalışıyoruz.

Bu tür teknoloji hedefleri, en iyi araştırma laboratuvarını dahi geride bırakır. İşte bu nedenle, dünyadaki yetenekleri, yetenekleri ve fikirleri bütünleştiren açık bir ağ yenilik modelini benimsiyoruz.

Araştırma ittifakları ve global araştırma merkezlerimiz aracılığıyla hem ölçek hem de kapsam olarak büyüeyebilen stratejik merkezler yaratıyoruz.

Potansiyel ile fikir üretin ve besleyin

Yenilik söz konusu olduğunda, iyi bir fikrin her yerden gelebileceğini biliyoruz. Çok sayıda paydaş için uzun vadeli değer sağlamak için fikirleri sürdürülebilir çözümlere dönüştürmek için işbirliği yapın ve ortak olun.

İsteğe bağlı bir işveren olarak konumumuzu güçlendirmek

En çok sayıda kişiye en fazla fırsat veren etüdümüz, çalışanlarımızın küresel ölçekte etki potansiyeline sahip anlamlı projelerde yer almalarını sağlar.

En iyi yeteneği çekme, geliştirme ve elimizde tutma kabiliyetimiz, hedeflerimize ulaşmak için kritik önem taşıyor. Bireyi güçlendiren, işbirliğini teşvik eden, riskleri yöneten, hesap verebilirliği artıran ve yüksek performansı ödüllendiren bir kültürün teşvik ediyoruz. Bu, yüksek işleyen takımlar ve kişiler olarak çalışabilecekleri bir yer arayan profesyonellere hitap eder.

Genç profesyoneller, özellikle iş gücündeki genç yeteneği artıran iç hareket kabiliyetimiz ve sürekli gelişim kültürümüze çekilmektedir. Bugün, çalışanların neredeyse yarısı 35 ya da daha genç.

Saudi Aramco'da (YLAB programı) genç nesillere ilham vermek ve ilham vermek için girişimlerden sadece birisiyle ilgili daha fazla bilgi edinin.

Geleceğin işgücünün etkinleştirilmesi

Dünya çapında hırslar birinci sınıf yetenek gerektirir. Hayatlarının en iyi işi yapma fırsatı bulmaya çalışan insanlar çekiyoruz.

Kaynak: <http://www.saudiaramco.com/en/home/about/strategy.html>

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

AZERBAYCANDA UYGULANAN STRATEJİK

YONETİM (Koroğlu MMC Örneği)

3.1. AZERBAYCANDA STRATEJİNİN GENEL DURUMU

2015 yılı, karmaşık ve çelişkilerle dolu bir süreç oldu. Beklenmedik gelişmelerin etkisi altında, dünya çapında çeşitli alanlarda önceden tahmin edilemeyen olaylar yaşandı. İstatistiklere göre, geçen yıl için verilen öngörülerde uzmanların hatası % 11 civarında teşkil etmiştir. Bu, genellikle, yüksek bir gösterge olarak kabul edilir.

Burada büyük devletlerin çifte standartlar politikasının rolünü ayrıca vurgulamaya ihtiyaç vardır. Adalet ilkesinin ihlali, insanlığı çok sayıda cevapsız sorularla karşı karşıya koymaktadır. Özellikle ülkelerin etkin dış politika hattını belirlemelerinin karşısına hayli fazla sayıda yapay engel çıkarıldı.

Bu, hemen hemen tüm devletlere etkisi olan bir faktöre dönüştü. Özellikle bağımsızlığını yakın geçmişte elde etmiş ülkelerin böylesine kaotik bir manzarada yapıcı dış politika çizgisi seçmesi, oldukça zorlu bir aşamadır. Güney Kafkasya gibi jeopolitik, ekonomik ve askeri gelişmelere duyarlı olan bir coğrafyada, bu, daha da çok hissedildi. Azerbaycan'ın 2015 yılında geçtiği yola bu etkenler düzleminde bakıldığında, oldukça ilginç ve bize gurur veren bazı hususları görebiliriz.

Öncelikle, kısa da olsa, küresel çapta meydana gelen jeopolitik ve ekonomik-mali süreçlere dikkat yöneltelim. Geçen yılın başında da,

dünyanın önde gelen analistleri karmaşık bir döneme ayak basıldığını vurguluyorlardı. Bu tahmin, kendini doğruladı. Çeşitli bölgelerde ihtilaflar derinleşti ve genişledi. Özellikle Ortadoğu’da silahlı çatışmalar şiddetlendi. Bu süreç, bölgede mezhep ayrımının daha da şiddetlenmesi fonunda özel bir içerik arz etmeye başladı. Öyle ki, Müslüman devletler arasında çelişkilerin keskinleşmesi tehlikesi meydana geldi.

Diğer yandan, büyük devletlerin Ortadoğu’ya askeri müdahalesi yeni bir seviyeye geldi. Böylece, bu bölgede istikrarı sağlamak şansı hayli aşağı düştü. 2015 yılının sonları, Ortadoğu’da jeopolitik-askeri durumun daha da ağırlaşması ile karakterize edildi. Bu durum, petrol fiyatlarının hızla düşmesinin fonunda meydana geldi. Göz önünde bulundursak ki, bu bölge devletleri dünya petrol satışında ciddi rol oynuyor, durumun küresel manzaraya büyük etkisini kabul etmiş oluruz.

Bunların yanında, Ortadoğu’dan dünyanın çeşitli ülkelerine olan mülteci akını da Suriye iç savaşının devamı nedeniyle hızlandı. Genel olarak Avrupa, bunu oldukça ağırlı bir süreç olarak kabul etti. “İhtiyar Kıta”, aslında bu meseleyi çözmeye gücü olmadığını göstermiştir. Aynı şekilde, Avrupa Birliği İslamofobi’ye de hemen teslim oldu. Bu da, dünya çapında jeopolitik dinamiğe olumsuz etki göstermektedir.

Dünyanın büyük ekonomik sistemlerinden olan Çin’de ekonomik kriz belirtilerinin kendini göstermesi de, 2015 yılının sorunlarından biri olarak değerlendirilmelidir. Çoğu ulusal para birimlerinin Amerikan dolarına oranda ucuzlamasında bu faktörün rol oynadığını uzmanlar ayrıca belirtiyorlar. Uzmanlar, 2016 yılının başlarında da finans sektöründe

gözlenen olumsuz eğilimlerin kökünde bu hususun durduğunu vurguluyorlar.

Bunlar, 2015 yılında yaşanan bir takım küresel gelişmelerin doğurduğu karmaşık manzara hakkında tasavvurlar elde etmeye olanak sağlar. Her devlette olduğu gibi, Azerbaycan'da da gözlenen süreçleri bu noktaları dikkate almadan geniş şekilde analiz etmek mümkün değil. Onu belirtelim ki, yukarıda belirtilen karmaşıklıklar ve çelişkiler zemininde, Azerbaycan'ın 2015 yılında elde ettiği başarılar bizce yeterince olumludur. Çeşitli alanlardaki olgular da bunu onaylar.

Kaynak. <http://newtimes.az/tr/relations/4130/>

Koroğlu MMC Örneği

3.2. KOROĞLU MMC HAKKINDA

Koroğlu "MMC Azerbaycan Cumhuriyeti arazisinde 1992'den yerli ve yabancı şekerleme ürünlerinin distribütörü olarak faaliyete başladı.

Ülke iç pazarında uzun süreli etkinliği ile seçilen, aynı zamanda yerli ve yabancı üretim ürünlerini etkili biçimde paylaşılarak, müşterilerinin, meslektaşlarının saygı ve güvenini kazanan "Koroğlu" MMC, bugün bölgede şekerleme ürünleri alanında ürünlerin çeşit sayısı üzere ön sıralardadır.

Şirket iç pazarın ve şekerleme endüstrisinin ürünlerine talebi dikkate alarak, yüksek kaliteli şekerleme ürünlerinin çeşitlerini maksimum derecede arttırmaya çalışır. Ekonominin pazarlama politikasının başlıca amacı satış pazarının genişletilmesi, distribütör şebekesinin kapsama

dairesinin büyümesi, ayrıca ürünün tüketiciye maksimum yakınlığını sağlamaktır. Bu hedefler üzere başarılar ise kompaniyanın gelişmiş teknik tabanı, hem de ticaret alanında tecrübeli ve profesyonel çalışanları sayesinde elde edilir.

Dünya ülkelerinin birçok nüfuzlu şirketleri ile "Koroğlu" MMC "Şirin", "Konti", "Akkond", "AVK", "Slavyanka", "Sladko", "Konfeşn", "Şimşek" gibi üretici ürünlerinin satışını düzenliyor. Satışını organize ettikleri ürünler sırasına tatlılar, karamellər, bisküvi, gofret, tatlılar seti, çikolata plitkaları, bisküviler, ruletlər, kekler vb. İçerir (<http://koroglu.az/>).

3.3. KOROĞLU MMC' NİN İNSAN KAYNAKLARI

Koroğlu "MMC insan kaynakları politikasının temelini tüm personelin ortak bir hedefe yönlendirme ve herkesin çıkarlarının adil sağlanması oluşturmaktadır.

"Koroğlu" şirketinin kurumsal çıkarları ile onun her bir üyesinin çıkarlarının tek bir hedefte birleştirilmesi ve her emekdaşın aynı amaçlara yönlendirilmesi insan kaynakları yönetiminin temel prensibidir. <http://koroglu.az/>)

- Kadro seçiminde subyektivlikdən kenar (insan unsurunu bağımsız) yöntemlerden kullanılarak en iyi kadrla şirketimizi sağlamak
- Azerbaycan'da büyük şirketler arasında potansiyelli kadrolar için tercih edilen şirketlerden biri olmak
- Adil, şeffaf ve özdeşlik ilkesine dayanan ücret sistemini kurmak ve bu açıdan bir çok yerli şirketlere örnek olmak

- Şirketteki personel performans değerlendirme sonuçları bazında kariyer planlamaları yapmak ve her bir personel planlı kariyer yükselişini sağlamak
- Tüm emekdaşlarımızın sabah güler yüzle gelebileceği, yüksek motive işyeri olmak.

3.4. KOROĞLU MMC' NİN ORTAKLIK GEÇMİŞİ

3.4.1. "Konfirom" şekerleme fabrikası

Bugünkü güne "Konfirom" - Azerbaycan pazarında büyük potansiyele sahip, modern, dinamik gelişen, şekerleme ürünleri üretim yapan fabrika. Ekim 2014 yılından itibaren "Konfirom" fabrikası profesyonel dış Bilim adamları tarafından hazırlanmış kendisinin benzersiz teknolojisi ile yeni şekerleme ürünlerinin çeşidlerin büyük ölçüde istehsalına başlamıştır. Yakın gelecekte "Konfirom" fabrikası mükemmel düzenlenmiş gelişme strategiyası aracı ile Azerbaycan'ın ve dış şekerleme pazarında önemli bir pay almak niyetindedir.

"Konfirom" fabrikasının felsefesi - kalite ve istehsalışlara bakım. Ürünün yüksek kalitesi - işletmenin en önemli kriterlerinden biridir. Yöntem ve teknolojilerin geliştirilmesi, yeni ürün çeşidlerinin hazırlanması, düzenli modernleşdirilmə ve yeni yüksek teknolojik ekipman alınması pazar eğilimleri ile daima ayaklaşmağa sağlar.

3.4.2. "AKKOND" ASC

"AKKOND" ASC Rusya'nın şekerleme sanayi dinamik olarak gelişen en iyi kurumlarından oluşan onluğa içerir. Satışa bırakılan eşya 400'den fazla çeşitte. Örneğin, tatlılar: çikolata, xırçıldayan, yumuşak; karamellər:

yumuşak, köpüklü, sıvı içlikli, camlı, sütlü; iris, kreker, bisküvi vb. "AKKOND" şekerleme fabrikası "Kapelka" silsilesinden olan yumuşak sakkızvari karamellərinin, "Slimo" xırçıldayan konfetlərinin, "Nüans" yumuşak konfetlərinin ve "snop" konfetlərinin Rusya yalnızca üreticisidir. Fabrikada üretilən yumuşak suflədən hazırlanmış orijinal "Ledi den", "Ledi noç", "Ptitsa divnaya" bonbonları fabrikanın fexridir.

Site linki : www.akkond.ru

3.4.3. "AVK" Şekerleme Şirketi

"AVK" Ukrayna'nın büyük şekerleme şirketlerinden biridir. Şirket 1991 yılında kuruldu. Bugün "AVK" Donetsk, Dnipropetrovsk, Luqansk and Mukaçevo arazilerinde bulunan 4 şekerleme fabrikasına sahip. "AVK" çikolatalı şeker kategorisi için Ukrayna pazarında liderdir. Satışını düzenlediği top marka ürünler: "Parijel", "Domior", "Korolevskiy cazibe", "Kreamo", "Qulliver", "Şokoladnaya noç" vb.

Site linki : www.avk.ua/

3.4.4. "Penza" QSC

"Penza" şekerleme fabrikası QSC-i RF-nin Penza vilayətinin büyük şekerleme fabrikalarından. Fabrikanın temeli 1925 yılında atıldı. 2003 yılından itibaren "Birleşik Qənnadçılar" patronluğuna içerir. Yüksek teknoloji ve modern teknik donanımlı fabrika orta fiyat segmentine uygun şekerleme çeşitleri üretmektedir. Ayrıca fabrikanın uzmanları tüketicilere periyodik orijinal yenilikler sunuyor.

Fabrika Őu anda 130 isimde Őekerleme őrünü: Őeker, iris, hatmi, gofret, pryanik, kurabiye, vafllili kek őrretmektedir. SeĐme elit Őokaladlar arama olan "Tarxanı", "Lermantov" ve "Penza" iŐletmenin ve Penza Őehrinin kartvizit olarak kabul edilir. Fabrika sadece bōlgesel hem de federal dūzeyde markalar őrretmektedir.

Site linki : www.uniconf.ru/factories/pkf/

3.4.5. "Slavyanka" Şekerleme Fabrikası

"Slavyanka" Őekerleme birliĒi 70 yılı aŐkın bir sūredir, ĐalıŐıyor ve tūketicilerine en kaliteli en geniŐ tercihte őrūn sunuyor. "Slavyanka" Őekerleme birliĒinin őrūnlerinin ĐeŐidi 400 isimden fazladır: "Đudo" ticari markalı vafllili tatlılar, "ptica slast" silsilesinden olan eŐya, sakkızvari marmelat, nuka, yumuŐak karamel ve būnyesinde ĐeŐitli eklentileri olan zarif yaĒdan dūzelen benzeri olmayan tatlılar, Đikolatalar, Őeker seti , karamel, biskūvi gofret, vafllili kek, marmelat, hatmi.

Site linki : <http://www.slavjanka.ru>

3.5. KOROĒLU MMC' NİN KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUĒU

Her Őirketin amacı, uzun dōnemli bir karlılık vasıtasıyla Őirketin őrnrūnū sūrdūrebilir kılmaktır. Tūm gelir ve giderler aĐıklanmadıĒı sūrece karlılıktan bahsedilemez. Sōz konusu kurumsal sosyal sorumluluk olduĒunda ise gelir ve giderler, ekonomik ve sosyaldir. Ekonomik gelir ve giderler kolaylıkla ōlĐūlebilirken sosyal gelir ve giderler ōlĐūlemez. Bu nedenle Őirketimiz, sosyal sonuĐlar sōz konusu olduĒunda, daha net

ölçülebilen diğer performans sonuçlarına göre bir risk alırlık.Toplumla katkıda bulunmak en temel görevimizdir!

Bir toplumun gelişiminin temel göstergelerinden biri de eğitimidir. Bunu dikkate alan "Koroğlu" MMC çalışanlarının, müşterilerinin gelişimi için sürekli eğitimler düzenliyor.

Bu şekilde işletmenin topluma, tıpkı hissedarların finansal çıkarlarına hizmet etmek ve toplum fayda verileceği hesap edilerek öğretilerin geçirilmesi sürdürülüyor.

3.6. KOROĞLU MMC' NİN MİSYONU

Müşterilerin direktifleri doğrultusunda ve yanlış yapmamaya özen göstererek hizmet vermeliyiz. Makul fiyatlarımızı sürdürebilmek için, her fırsatta maliyetlerimizi azaltmaya çalışmalıyız. Tedarikçilerimiz ve dağıtıcılarımız, dürüst kar elde etme fırsatını yakalamalıdır.

Tüm çalışanlarımıza karşı sorumluyuk. Herkes bir birey olarak ele alınmalı. Onlara saygı duymalı ve değerlerinin bilincinde olmalıyık. Onlara saygı duyuruk ve değerlerinin bilincindeyiz. Ücretleri adil ve yeterli, çalıştıkları ortamın temiz ve güvenli olması için elimizden gelenin fazlasını yapıyoruz.

Yaşadığımız ve çalıştığımız topluma karşı sorumluyuz. İyi işler sunmalı, hayırsever olmalı ve payımıza düşen vergileri ödemeliyiz. Toplumun sağlığı ve eğitimi bizim için vacibdir.

Son sorumluluğumuz, hissedarlarımızdır. İşletmenin faaliyetlerikar getirmelidir. Yeni donanımlar alınmalı, yeni tesisler sağlanmalı ve yeni

ürünlerin üretimine başlanmalıdır. En son bildirmek istiyorum ki, ürettiğimiz bütün ürünler müşteri memnuniyeti yaratmalıdır.

3.7. KOROĞLU MMC' NİN VİZYONU

Özellikle şekerleme ürünleri mamullerinde, tüketicinin en çok tercih ettiği marka konumunu daha da güçlendirerek sürdürmek, koşulsuz müşteri ve çalışan memnuniyeti felsefesini benimsemiş, sektör lideri ve itibarlı tanınmış bir marka olmak.

3.8. KOROĞLU MMC' NİN STRATEJİSİ

Verimlilik

- Tüm alanlarda sektörün en verimli şirketi haline gelme,
- Operasyonel verimlilik kapsamında ürün kalitesinin artırılması ve üretim maliyetlerinin düşürülmesini sağlama,
- Satış maliyetlerini azaltarak dağıtım kanallarında ve satış noktalarında daha verimli ve etkin olunmasını sağlama.

Marka Yatırımları

- Güçlü markalarımızı makul fiyatlarla tüketicilerimize ulaştırma,
- Marka yatırımlarımızı sürekli kılma,
- Yeni ve kuvvetli ürünlerin tüketicilere sunulması,
- Talebi yaratacak, tüketimi arttıracak inovasyonları başarma.

Stratejilerimiz kapsamında

- Bisküvi, kek ve çikolata faaliyetlerinde daha yüksek satış hacmine ve gelir artışına ulaşmak, operasyonel kârlılığı artırma,

- Bölgesel güç olacak şekilde genişleme,
- Azerbaycanda ve yurtdışında hal hazırda var olan marka bilinirliğini daha çok arttırma,
- Geniş Coğrafyada yeni tüketicilere ulaşma,
- Sinerji çalışmalarını hem sahada hem üretimde uygulama,
- En iyi seviyede kurumsal yönetim uygulamalarını sürdürme,
- Tüm paydaşlarımızı mutlu eden sonuçlara ulaşma
- hedefleriyle çalışıyoruz.

3.9. KOROĞLU MMC' NİN POLİTİKASI

Koroğlu MMC, Faaliyet sahasında; İç ve dış pazarlardaki müşteri beklentilerini, en yüksek tatmin düzeyinde karşılayan ürünleri, daha iyi bir yaşam için keşfeder.

Özenle seçtiği güvenilir hammaddelerden, tüketiciye ulaştırılmasına kadar geçen tüm aşamalarda, çevreye duyarlı, ileri teknoloji ile kaynakları verimli ve etkin kullanarak, faaliyetlerinden kaynaklanan riskleri belirleyip denetim altına alır.

Çalışanlarına, müşterilerine ve yüklenicilerine sağlıklı ve güvenli çalışma ortamı sağlar. Paydaşlarının yönetim sistemleri ile ilgili bilinçlerini arttırarak, Katılımları ve destekleri ile sürekli iyileştirme ilkesini hayata geçirir. Faaliyetlerinden dolayı oluşabilecek yaralanma, sağlık bozulmaları ve meslek hastalıklarını takip edip önlem almak için çalışma yapar.

Yönetim Sistemlerinin şartlarına uyarak, periyodik gözden geçirmelerle etkinliğini sürekli iyileştirir, Yönetim Sistemi performansını en üst seviyede tutar.

Yasalara ve yönetmeliklere, ulusal ve uluslararası standartlara uygun, hijyenik şartlarda, sürekli ve üstün kalitede, lezzetli, sağlıklı ve güvenilir ürünler sunar.

Bilgi Güvenliği Politikamız

- Kendinin ve paydaşlarının bilgi varlıklarına güvenli bir şekilde erişim sağlamayı,
- Bilginin kullanılabilirliğini, bütünlüğünü ve gizliliğini korumayı,
- Kendisinin ve paydaşlarının bilgi varlıkları üzerinde oluşabilecek riskleri değerlendirmeyi ve yönetmeyi,
- Kurumun güvenilirliğini ve marka imajını korumayı,
- Bilgi güvenliğinin ihlali durumunda gerekli görülen yaptırımları uygulamayı,
- İş / Hizmet sürekliliğine bilgi güvenliği tehditlerinin etkisi azaltmayı ve işin sürekliliğini ve sürdürülebilirliğini sağlamayı,
- Kurulan kontrol altyapısı ile bilgi güvenliği seviyesini korumayı ve iyileştirmeyi taahhüt eder.

3.10. KOROĞLU MMC' NİN ETİK İLKELERİ

Etik ilkelere yönelik olarak meydana gelecek aykırılıklarda “Yönetim Kurulu” ve “Disiplin Kurulu” birlikte görev yapacaktır.

İş dünyasında kar amaçlı faaliyet gösteren kurum ve kurum çalışanlarının, kurum içinde veya dışında; diğer çalışanlar, hissedarlar, müşteriler, tedarikçiler, kamu kuruluşları, rakipler ve tüm toplumla ilişkilerinde ve yaptıkları işlerde öncelik verdikleri ilkeler ve üstlendikleri sorumluluklardır.

3.10.1. Çalışma Kültürü

- Koroğlu MMC, mal ve hizmet aldığı firmalara iş ortağı gibi yaklaşır, doğruluk ve dürüstlükten taviz vermez ve yapılan sözleşmelere sadık kalır. Ticari ilişkilerde yükümlülüklerini yapılan sözleşmeler çerçevesinde zamanında ve eksiksiz yerine getirir.
- Koroğlu MMC iş yapma anlayışında 'doğruluk' ilkesi vazgeçilmezdir. Grup şirketlerinin birbirleriyle, çalışanlarıyla, müşterileriyle, tedarikçileriyle, ortaklarıyla, hissedarlarıyla ve toplumla olan ilişkileri açıklık ve dürüstlük temelinde sürdürülür.
- Koroğlu MMC, yasalara ve etik kurallara bağlılığının gereği olan yükümlülükleri her koşulda yerine getirir. Dahası, bunların uygulanmasından kendisini sorumlu tutar. Yasaların, yönetmenliklerin, şirket prensiplerinin, etik kuralların ihlali de dahil olmak üzere, kuşku uyandıran konuların açıklığa kavuşturulmasını sağlar.
- Müşteri odaklı faaliyet göstermek, Koroğlu MMC kültürünün önemli bir parçasıdır. Koroğlu MMC, sahip olduğu müşteri bağlılığının; müşteri ihtiyaçlarına cevap verme yönündeki azminden, etik kurallara bağlılığından ve sunduğu kaliteli ürün ve hizmetlerden kaynaklandığına inanır.

3.10.2. Pozitif İş İlişkileri, Tarafsızlık ve Fırsat Eşitliği

- Koroğlu MMC, çalışanları, müşterileri, tedarikçileri, ortakları, hissedarları ve toplumla olan ilişkilerinde saygılı davranışa önem verir. İlişkide olduğu tüm bireylere hak ettikleri onurlu davranışı gösterir.

- Tüm faaliyet ve işlemlerini yürütürken, kamu kurum ve kuruluşlarına, sivil toplum örgütlerine ve siyasi partilere herhangi bir menfaat beklentisi olmaksızın eşit mesafede durur.
- Azerbaycan Cumhuriyetinin tüm yasa, tüzük ve yönetmeliklerine, insan haklarına saygılı ve bağlıdır.
- Temsilci, avukat, aracı, danışman gibi kişilerin seçimi ve görevlendirilmesinde iş dürüstlüğü, güvenilirliğini, tarafsızlığını ve hukuka bağlılıklarını temel esas olarak alır.
- İş yaparken tarafsız, adilane kararlar verilmesini engelleyecek veya böyle bir görüntü yaratacak her türlü ilişkiden, etkiden ve etkinlikten uzak durur.
- Menfaatleri gereği ve ticari ahlak anlayışı doğrultusunda, satınalmalarında tedarikçi firmalara talep edilen koşulları açık olarak bildirir ve tüm teklifleri eşit koşullarda değerlendirir.

3.10.3. Tedarikçiler ve Rakiplerle İlişkiler

- Rekabetin korunması ile ilgili tüm mevzuata (yasa, tüzük, yönetmelik vb.) ve yetkili mercilerin kararlarına uyar.
- Müşterilerinin veya tedarikçilerinin boykotu amacıyla rakip firmalarla bağlantı kurup anlaşma yapmaz.
- Yeni rakiplerin engellenmesi, ürün fiyatlarında sabitlenmeye gidilmesi, bölge, pazar, müşteri paylaşılması gibi konularda rakip firmalarla bağlantı kurup anlaşma yapmaz.
- Rakip firmada kritik pozisyonda görevli bir çalışanın birinci derece akrabasını (eş, kardeş, çocuk, anne-baba), şirketlerindeki kritik pozisyonlarda görevlendirmez.

3.10.4. Müşteri Memnuniyeti

- Şirketlerinden ya da ürün tüketiciye ulaşana kadar ki kanallardan kaynaklanan, her türlü ürün sorununu hızla giderir, bu konuda ulaşılabilir, tüketici mağduriyetlerini önler.
- Ürün kalitesini, tüketici beklentisinin de ötesine taşımaya çalışır.
- Müşteri memnuniyetini öngören yerel anlayış ile hizmet veren, faaliyet gösterdiği toplumun örf ve adetlerine uyum gösteren bir yapıyı oluşturmaya odaklanır.

3.10.5. Ürün ve Hizmet Kalitesi

- Dünyada gıda teknolojisi hızla gelişmekte ve insan hayatına ‘fayda’ sağlayıcı yeni ürünler ve yeni buluşlar ortaya çıkartmaktadır. Koroğlu MMC etik yaklaşımı, bireylerin hayatına katkı sağlayacak, onların daha iyi yaşamalarını destekleyecek teknolojileri öncü firma olarak kullanmak, bu teknolojilerle fayda sağlayıcı ürünler üretmektir.
- Ürünlerinde insan sağlığına zararlı olduğu bilinen katkı malzemesi kullanmaz, ürünlerinin tüm içeriğini ambalajı üzerinde açıkça belirtir.
- Ürünlerinin üretim ve pazarlama sürecinde, sağlık ve hijyen disiplinine mutlak anlamda özen gösterir.
- Müşteri ve tüketicilerine zarar verecek ve/veya onları yanıltacak ürün veya hizmet sunmaz.

3.10.6. Çalışan Hakları ve İş Güvenliği

- Çalışanlarının özlük haklarının tam/doğru ve zamanında verilmesini sağlar.
- İş hedefleri ve şirketin rekabet gücünün yanı sıra, çalışanlarının kişisel gelişimini önemser ve bu yönde adımlar atar.

- Çalışanlarına dürüstlük, tutarlılık, saygı, güven, sorumluluk gibi değerlerin hakim olduğu; her çalışanın kendini ifade edebileceği ve geliştirebileceği, verimli ve mutlu bir çalışma ortamı sunar.
- Çalışanlarının gönüllü katılım esasına dayalı sosyal faaliyetlerde bulunmalarını destekler.
- İş sağlığı ve güvenliği için gerekli her türlü teçhizat ve prosedür ile önlemler alır.

3.10.7. Yasalara Uyma

- Vergi kaçırma, yolsuzluk, rüşvet teklif etme, mali raporlarda devleti yanıltma vb. faaliyetler içerisinde yer almaz.
- Azerbaycanın hukuk kurallarına, toplumsal değerlerine saygı gösterir ve sosyal sorumluluk bilinciyle çalışır.
- Tedarikçilerden mal ve hizmet satın alırken, ilgili tüm mevzuata (yasa, tüzük, yönetmelik vb.) uygun hareket eder.

3.11. KOROĞLU MMC' NİN SWOT ANALİZİ

SWOT Analizi, bir projede ya da bir ticari girişimde kurumun, tekniğin, sürecin, durumun veya kişinin güçlü (Strengths) ve zayıf (Weaknesses) yönlerini belirlemekte, iç ve dış çevreden kaynaklanan fırsat (Opportunities) ve tehditleri (Threats) saptamak için kullanılan stratejik bir tekniktir. Bu teknik projenin ya da ticari girişimin hedeflerini belirlemeyi ve amaca ulaşmak için olumlu ya da olumsuz olan iç ve dış faktörleri tanımlamayı gerektirir. Bu yöntem 1960' lar da Harvard Üniversitesi'nin profesörleri olan Learned, Christensen, Andrews ve Guth tarafından geliştirilmiştir.

Güçlü yönler:

- Kalite
- Başarı elde etmek için güvenilirli ürünler sunuruk,
- Müşterilere hızlı geri dönüşler yapıyoruz,
- Müşterilerin memnun kala bileceyi düzeyde hizmet sunmaya çalışıyoruz,
- Pazara sunduğumuz ürünün satışları iyi olmasa hızlıca başka bir ürün üreterek pazara suna bilirik,
- Genel maliyetlerimiz düşük ve bu nedenle müşterilerimize iyi fiyatlar verebiliyoruz
- Müşteri ve sektör bilgilerine sahip olmak

Zayıf yönler:

- Firmamızın pazardaki itibarı veya değerinin yüksek olmaması,
- Düşük gramajlı üretime makinelerin imkan vermemesi,
- Rekabet gücü eksikliği,
- Şirket her ne kadar Ar-ge'ye yoğun yatırım yapsa da, yenilikçiliğinin zamanla duraksamasına karşı savunmasızdır,
- Müşterilerin ne istediğinin ve işletmenin hangi ihtiyaçlara cevap vermek durumunda olduğunun çoğu kez gerçekçi ve açık bir şekilde ortaya konulmayışı neden olmaktadır.

Fırsatlar:

- İçinde bulunduğumuz sektörün genişleme imkanın olması,
- Rakiplerimiz yeni teknolojiler elde etmekte zorlanabilirler,

- Rakip firmalara nispet fiyatları indirmek,
- Müşterinin isteyine uygun olarak özel ürün ürete bilmek,
- Çevre bilincinin artması,
- Yaranacak yeni üretim teknolojilerine yatırım yapmak.

Tehditler:

- Teknolojik gelişmeler pazarı adapte olmayacağımız şekilde değiştirebilir,
- Rakip fabrikaların sayca artışı,
- Finansal dalgalanmalar,
- Rakiplerin ölçek ekonomisi için fiyat indirimleri,
- Müşteriler tarafından alışların azalması.

Yaptığımız SWOT analizi firmanın güçlü ve zayıf yönlerinin ve karşılaşılabileceği fırsat ve tehditlerin analizinin yapılmasında kullanışlı ve faydalı araçtır. Güçlü yönlerimize odaklanmamıza, tehditleri minimuma indirmemize ve bizim için uygun olan olumlu fırsatları avantaja dönüştürmemize yardımcı olur.

SONUÇ

Strateji, daha önce de belirtildiği üzere, kökeni asırlar öncesine dayanmakta olan bir kavramdır. İnsanların ya da toplulukların geleceklerini önceden hesaplamaları ve belirlemeye çalışmaları stratejik bir felsefenin benimsenmesiyle mümkün olacaktır. İnsan ve bağlı topluluklar gibi kamu ve özel sektör örgütleri de siyasi ve iktisadi dengelerin farklılaşmasına bağlı olarak kendi ülkesinin menfaatlerini koruması bakımından sergileyeceği tavır ve davranışlarını önceden ayarlaması, çevresindeki fırsat ve tehditleri, kendisinin ve çevresinin zayıf ve güçlü yanlarını tespit edebilmesini mümkün kılmaktadır. Özellikle Koroğlu MMM şirketinin vatandaşlara faydası doğrultusunda hizmet sunma hedefi, var olma sebeplerini göstermekte ve bu var olmayı devamlı hale getirmek için en etkili ve en verimli hizmeti ve ürünü meydana getirmede gerçekleşen bütün farklılıkları izleyebilmeleri gerekmektedir. Bunun için ise şirketin bir strateji kazanması gerekmektedir.

Stratejik yönetim sistemi de örgütlere bir vizyon kazandırma bakımından öne çıkan bir yönetim sistemidir. Bir örgütün vizyon kazanması öncelikle uzun vadeli ve stratejik düşünmeyi örgüte kazandırmaktadır. Ayrıca örgütün görev bilincinin pekiştirilmesiyle bu görevin bir misyon bağlamında benimsemesini sağlamaktadır. Stratejik yönetim süreci ile örgütün amacı açıklığa kavuşmakta, ulaşacağı hedefler belirlenmekte, bu amaçlara ve hedeflere erişmedeki yöntemler belirlenmiş olmaktadır. Stratejik yönetim bütün ilave olarak, girdiden çok çıktıyı göz önüne aldığı için güçlü bir performans değerlendirmesini de beraberinde getirmektedir.

Yapılan çalışmada öncelikli olarak yönetim, strateji ve stratejik yönetim kavramları araştırılmış olup, akabinde uluslararası işletmeler yönetiminde stratejik yönetimin rolü ve uygulanabilirliği incelenmiştir. Daha önce de ifade edildiği gibi, bu çalışmada Koroğlu MMC şirketinin stratejik yönetim kavramını ne derece uygulamaya koyabildikleri ve bunun sonucunda yönetim alanında neleri değiştirebildiklerinin araştırılması amaçlanmıştır.

Elde edilen bilgiler sonucunda Koroğlu MMC şirketinin en önem verdiği noktanın verimli kaynak kullanmak ve bu kullandıkları kaynaklardan kaliteli ürün hazırlarak müşterilere sunmak ve bu ürünlerde müşteri memnuniyeti yaratmaktır. Eger bunları yapmayı başarırlarsa ilk önce bulunduğu sektörde sonra işi Azerbaycanda liderliği ele geçirtmek ve uluslararası pazara çıkış elde etmek istemekleri ve bunun içinde ve onlar için vacib olan stratejiler, politikalar ve en önemlisi SWOT analizleri araştırılarak ulaşılmıştır.

KAYNAKLAR

Adair, John, “**Etkili Stratejik Liderlik**”, (Çev:Salih Fatih Güneş), Babıali Kültür Yayıncılığı,İstanbul, 2004.

Ağyel, Şahnur, “**Türkiye’de Ombudsmanlık Kurumunun Oluşturulma Gerekçeleri ve Kamu Kurumlarında Halkla İlişkiler Faaliyetleri İle İlişkisi**”, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi SBE, 2007.

Akgemci, Tahir, “**Stratejik Yönetim**”, Gazi Kitabevi, Ankara, 2007

Aksan, Gamze ve Çelik, Özlem, “**Gerilim ve Uzlaşma: Demokrasi Ekseninde Bürokrasi Siyaset İlişkisi Üzerine Bir Değerlendirme**”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,

Aktan, Can, “**Değişim Çağında Yönetim**”, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2005.

Altıntaş, F. Ç., 2003, Strateji Geliştirme Süreci İçerisinde Stratejik Başarı Unsurlarının Değerlendirilmesi, Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Dergisi “**İş Güç**”. 5(2).

Arthu A. Tomphson, Jr and A.J.Strickland 3, Stratejik Management: Concept and Cases,6th Edition, Alabama:İrwin, 1992, s.87.

Bircan, İsmail, “**Kamu Kesiminde Stratejik Yönetim ve Vizyon**”, Planlama Dergisi, 42. YılÖzel Sayısı, DPT Yayınları, Ankara, 2002.

Torlak ve Uzkurt, 1999: 249

www.nike.com

<http://sosyalmedya.co/applein-pazarlama-stratejilerinden-ogrenebileceginiz-10-onemli-nokta/>

<http://businessessays.net/strategic-management/strategic-management-in-nike/>

<http://www.adidas-group.com/en/investors/strategy/group-strategy/#/strategische-saulen/>

<http://www.capital.com.tr/sektorler/teknoloji/microsoft%E2%80%99un-yeni-stratejileri-haberdetay-2091>

<http://panmore.com/toyota-generic-strategy-intensive-growth-strategies>

<https://www.ukessays.com/essays/management/business-strategic-analysis-of-korean-airline-management-essay.php>

<https://www.ukessays.com/essays/management/business-strategic-analysis-of-korean-airline-management-essay.php>

<http://www.saudiaramco.com/en/home/about/strategy.html>

Budak, Gülay, “**İşletme Yönetimi**”, Barış Yayınları, İzmir, 2004.

Çevik, Hasan H., “**Organizasyonlarda Stratejik Yönetim**”, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2001.

Dalbay, Özkan, “**Kamu Yönetiminde Müşteri Odaklı Misyon Ve Vizyon**”, Kamu Yönetiminde Kalite 2. Ulusal Kongresi Eylül, TODAİE Yayın No:296, s.95-105, Ankara, 1999

<http://newtimes.az/tr/relations/4130/>

<http://koroglu.az/>

www.akkond.ru

www.avk.ua/

www.uniconf.ru/factories/pkf/

<http://www.slavjanka.ru>