

ÜNİTE 5 - STRATEJİLERİN UYGULANMASI: KAYNAK DAĞILIMI

STRATEJİ UYGULAMA

Strateji uygulaması: örgütsel ve stratejik planların geliştirilmesi, desteklenmesi ve uygulamaya dönüştürülmesidir. İyi bir uygulama stratejik başarı için çok önemlidir.

STRATEJİK DEĞİŞİMİN KAPSAMI VE ÖLÇÜSÜ

İşletmelerde yöneticiler yapılması gereken değişiklikleri etkin bir şekilde yönetmek için amaçlarını ve ölçütlerini değerlendirme ihtiyacı duyarlar. Anahtar ise; neyin değiştirilmesi gerektiğini ve ne tür değişikliklerin istendiğini belirlemektir.

Büyük ölçekli örgüt değişimi zor ve zaman alan bir süreçtir. Stratejik değişimde anahtar olan noktalar zaman ve üst yönetimin ilgisiyle beraber mali ve insan kaynakları yatırımı yapmaya hazırlıklı olmalıdır.

STRATEJİ UYGULAMA MODELİ VE DEĞİŞKENLERİ

Strateji uygulama değişkenleri;

- Kaynak dağılımı,
- Yapılar ve sistemler,
- Yeterlilik ve personel,
- Liderlik ve kültür,
- Performans değerlendirmesi ve ödül sistemleridir.

Stratejik performans;

- Mali performans,
- Pazar performansı ve
- İşletmenin stratejik hedeflerine doğru giden süreç üzerinden ölçülebilir.

STRATEJİ UYGULAMASI KAYNAK DAĞILIMI

Kaynak dağılımı örgütte,

- Mali,
- İnsan,
- Teknoloji ve
- Üst yönetim

İle ilgili her türlü kaynakla ilgilidir.

Kaynak dağılımı işlemleri;

- Faaliyet bütçesi,
- Sermaye bütçesi
- Proje finansmanı
- İnsan kaynakları atamaları

Mali kaynaklar çoğunlukla kaynak dağılım değerlendirmesini ve dağılımını kısıtlar. Çoğu finansal kaynaklara ek olarak uzmanlaşmış insan, teknolojik ve yönetsel yeterlilikler gerektirdiğinden dolayı, sınırlı değerlendirme yapılmasına ve stratejik başarısızlıklara sebep olmaktadır. Bu nedenle örgütler içlerinde değerlendirme yapmalı ve bu yeni yeterliliklerinin kullanılabilirliğini hesaplamalıdır.

Kaynak yönetimine dair önemli bir sorun uzun dönemli programlar üzerindeki enflasyon etkisidir.

Tasarruf stratejilerinin izlenmesi söz konusuyas kaynak dağılımı, yine özel bir öneme sahiptir. Uzun dönemde rekabet avantajları sağlayan bazı ürün hatları dikkatle korunurlarken diğerlerine ayrılan fonlar, dengeli biçimde azaltılmaya çalışılacaktır. Bu durumda, uzun dönemde devreden çıkarılacak biçimde kaynak dağıtımının azaltılmasına, kısa vadede gelir getirme durumları göz önünde bulundurularak devam edilir.

Kâr payı dağıtım politikaları amaçlarla ilişkili olarak önemlidir ve firmaya uzun dönemde sermaye kaynakları çekme kabiliyeti kazandırır. Beklenen kârın yatırımcılar, yönetim ve çalışanlar arasında nasıl dağıtılacağı ya da uzun dönemli stratejik kaynak dağılım seçimlerini birleştirerek işletme faaliyetlerini yeniden elde etme önemlidir. Bu durum, kuşkusuz işletme amaçlarının ve stratejilerinin oluşturulmasında da etkili olduğu gibi, kaynak dağılımında potansiyel kaynak oluşumunda ve dağıtım miktarlarının artması açısından da önem taşımaktadır. Kaynak dağılımında dışsal (çevresel) faktörler önemli rol oynar.

Hissedarların etkisi, daha fazla kâr payı ödemeye sebep olabilir. Böyle bir stratejik karar, kısmi olarak amaç belirlemeyi etkileyen

faktörlerden biridir ve bu durum kaynak dağılımı olarak ifade ettiğimiz strateji uygulamaları için gerekli kaynakları sınırlandırır. Stratejik seçimler de bu durumdan etkilenilir. Şu hâlde, dağılım stratejik avantajların gelişmesiyle yakından ilgilidir.

STRATEJİ UYGULAMASINDAKİ YAPININ VE SİSTEMLERİN ROLÜ

Örgütsel yapı bir örgüt içerisinde mevcut olan yetki alanını ve sorumluluk ilişkilerini ifade eder. Yapısal gelişim, görevlerin farklılaştırılması veya bölünmesi, benzer görevlerin gruplanması ve örgütsel hedefleri başaracak görevlerin koordine edilmesinden meydana gelir.

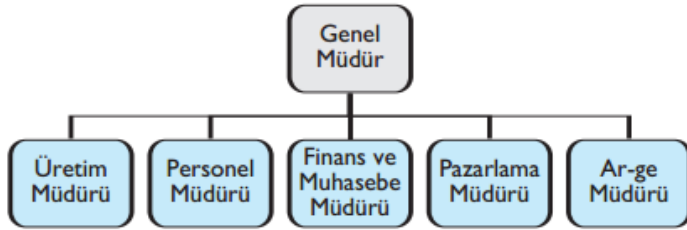
Örgütsel görevlerin sorumluluklarının paylaşılmasını örgütsel yapılar belirler. Örgütsel görevler uzmanlık veya özel beceri gereksinimleri esas alınarak bölünür.

Örgütsel yapı örgüt içerisindeki bilgi akışını ve merkezden yönetim kapsamını veya karar alma sürecindeki görev dağılımını belirler. Stratejik görevlerin uygulanmasında kimlerin yetkili ve sorumlu olacağına karar verilir.

Örgütsel Yapılar

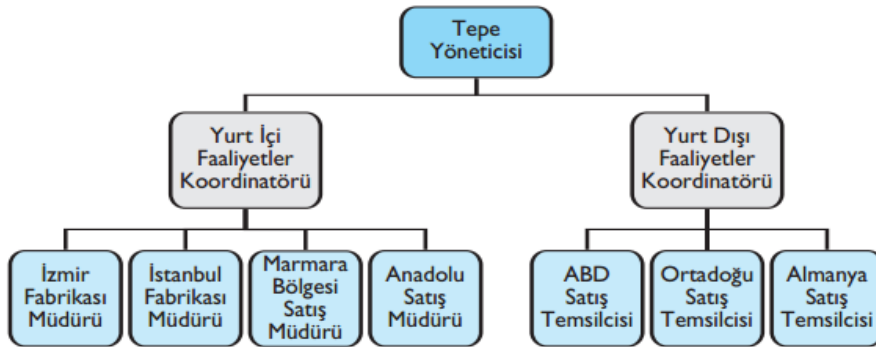
- Basit Yapı:** Az sayıda personele sahip, küçük, sahibi tarafından yönetilen ve çoğunlukla herkesin sahibine bildirimde bulunduğu küçük bir işletmedir. Bu yapı sınırlı sayıda çalışan olduğunda etkin bir şekilde çalışabilir.
- Fonksiyonel Yapı:** Küçük işletmeler geleneksel olarak fonksiyonel yapılar etrafında örgütlenmişlerdir. Burada görev ve sorumluluklar, üretim, finans, pazarlama ve yönetim gibi fonksiyonel alanlar tarafından gruplandırılır. Her bir fonksiyonel alan bir yönetici tarafından yönetilebilir ve başkan veya üst yönetim (çoğunlukla sahibi) fonksiyonlar arası koordinasyonu gerçekleştirir.

Fonksiyonlara göre bölümlendirme şeması:



- Stratejik İşletme Birimi (Bölgesel veya SBU Yapıları):** Çeşitli ürünleri olan ve pazarlarda faaliyet gösteren büyük örgütler çoğunlukla bölgesel veya sbu yapıları kullanırlar.

Stratejik işletme/bölgesel yapıları şeması:



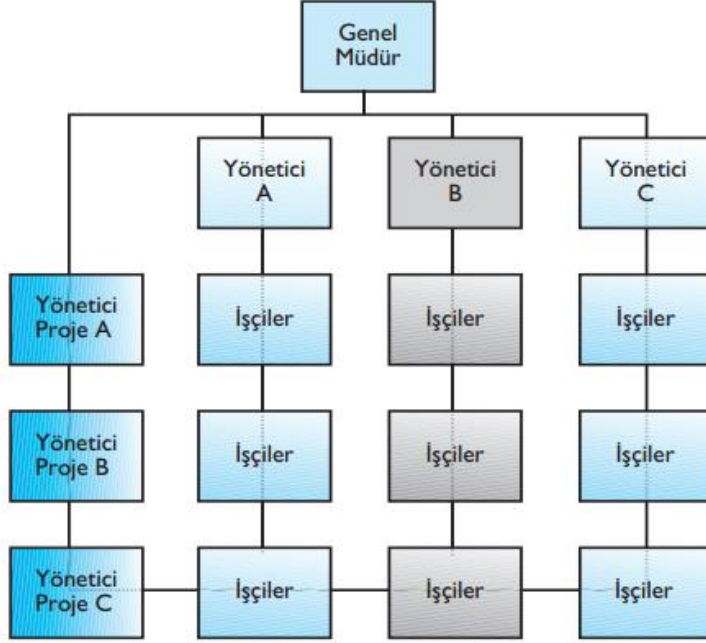
4. Matris Yapılar:

- Bu yapıda işletmede faaliyet gösteren bölümde, ürün, bölgesel ve tamamlayıcı hatları kesen ikili veya bazen üçlü raporlama düzenlemeleri bulunmaktadır.
- Yöneticiler fonksiyonel görevler için fonksiyonel alan yöneticisine, ürün performansı için iş birimi yöneticisine ve belki de bölgesel performans için bölgesel alan yöneticisine rapor verebilirler.
- Matris yapıları faaliyetler üzerinde daha kapsamlı kontrol ve ikili gözetim sağlar.
- Büyük, karmaşık, çok ürünlü, çoklu pazar, küresel işletmeler için gerçekten önemli ve büyük oranda kullanılan bir yapıdır.
- İkili bağlılıktan doğan anlaşmazlıklara karşı hassastır.
- Bazı işletmeler çatışmaları en aza indirmek için biçimsel olmayan veya "noktalanmış hat" kurarken bazıları sadece tek biçimsel raporlama ilişkisi kurar.
- Matris yapı diğer örgütsel yapıların eksiklikleri için, özellikle de bölümler arasındaki iletişimi geliştirmek ve yüksek derecede uzmanlığı olan çalışanların verimliliğini artırmak açısından bir çözüm sunar.
- Matris yapı koordinasyonu arttırırken aynı zamanda da esnekliği ve uyum sağlamayı geliştirir.

Küresel matriks yapı iki temel eksiklik içermektedir:

- Birincisi, matriks yapının doğası gereği karmaşık oluşudur. Birçok bölüm yöneticisinin birçok toplantı faaliyetlerini koordine etmesini gerekir. Karmaşık koordinasyon ihtiyacı karar alma süreciyle zaman kaybedilmesine ve şirketin tepki süresinin artmasına neden olur.
- İkincisi ise bireysel sorumluluk matriks şirket yapısında belirginliğini yitirebilir. Sorumluluk paylaşıldığı için, yöneticiler diğer yöneticilerin performanslarını olumsuz olarak nitelendirebilirler. Bunun yanı sıra, matriks yapısındaki sorunların kaynağının tespit edilmesi zor olabilir, bu da doğru olan eylemin gerçekleştirilmesini zorlaştırır.

Matriks Örgüt Yapısı



Örgütsel ve Yönetimsel Sistemler

Örgütsel faaliyetler:

- Yönetim bilgi sistemleri,
- Karar destek sistemleri,
- Üst yönetim sistemleri.

Yönetim Bilgi Sistemleri: Bunlar yönetime çeşitli pazarlama, üretim, finans ve muhasebe bilgisi temin eden bilgisayar tabanlı bilgi sistemleridir.

Yönetim bilgi sistemleri; karar verme, planlama, kontrol ve diğer fonksiyonlar için gerekli bilgilere doğru ve zamanın da ulaşmak için kurulan sistemlerdir.

Bilgi sistemi; verileri toplar, bilgi hâline dönüştürür, bilginin depolanmasını sağlar. Toplanan bu bilgileri de gerektiğinde yöneticiye rapor olarak sunar.

Karar Destek Sistemleri: Karar destek sistemleri, yönetimin faaliyetlerinde karar alma işlevine yardımcı olmak üzere geliştirilmiştir. Ayrıca veri tabanına ve karar modellerine dayalı etkileşimli bir sistem olarak da tanımlanabilir. Bu sistemler yöneticinin problemi gidermek için uygun kararı vermesini desteklemekle birlikte, yöneticiye karar vermesi için birçok seçenek sunmak amacıyla geliştirilmiş sistemlerdir.

Karar destek sistemlerinde, karar vericinin deneyim, sezgi, muhakeme, bilgi sahibi olma gibi katkılarıyla güncel bilgi teknolojisinin üstünlükleri birleşmekte ve işletmeye birçok yararlar sağlamaktadır. Bilgi teknolojileri; hız, bilgi hacmi ve süreç kapasitesi açısından karar almaya destek sağlayan bilgi tabanlı araçlardır.

Karar destek sistemlerinin başlıca amacı, karar verilecek konuyla ilgili karar vericinin anlayış, kavrayış ve etkinliğini artırmaktır.

Karar destek sistemleri, karar vericinin deneyim, sezgi, muhakeme ve bilgi birikimleri ile güncel bilgi teknolojisini birleştirerek, işletmenin pazardaki değişimlere daha hızlı cevap verebilmesini sağlar. Ayrıca daha etkili ve verimli yollarla kaynakların daha iyi yönetimini sağlayan işletme zekâlarının oluşturmasına yardım eder.

Üst Yönetim Bilgi Sistemleri: Üst yönetimde yer alan kişilerin, işletmenin ve bireylerin başarısını değerlendirmek için, bilgi ve veriye ihtiyaçları vardır.

Bilgi iç, dış ve öznel kaynaklar olmak üzere üç şekilde elde edilir. İç kaynaklar, finans, muhasebe ve insan kaynakları raporlarıdır.

Dış kaynaklar, doğrudan erişimli veri tabanları, gazeteler ve kişisel bağlantılardır. Özel kaynaklar ise, karar vericilerin algılamaları, birikimleri ve deneyimleri olarak nitelendirilir.

Üst yönetim bilgi kaynakları genellikle, raporlar, toplantılar, telefon görüşmeleri ve çeşitli aktivitelerdir. Üst yönetim bilgi kaynaklarının çoğu, bilgisayarsız ortamlardadır.

Üst yönetim bilgi sisteminin amacı, üst yönetime, stratejik hedeflerle doğrudan alakalı bilgiye kolay erişim olanağı sağlamaktır.

Üst yönetim bilgi sisteminin temel görevi, karar vericiler ve karar değişkenleri arasında iletişimi sağlamaktır. Üst yönetim bilgi sistemleri, yöneticilere ihtiyaçları olan güncel bilgiyi sunar. Üst yönetim bilgi sistemi, güncel karar verilerini modellerle birleştirerek gerekli analizleri de yapar ve yöneticilere sunar.

Stratejilerin Yapılar ve Sistemlere Uyarlanması

Örgütsel yapılar, örgütsel bölümlerin veya birimlerin tekrar gruplanmasıyla veya farklı işletme birimlerinin koordinatörü olarak yeni personelin belirlenmesiyle değiştirilebilir.

Yapılar, çoğunlukla pozisyonların değiştirilmesi veya yenilerinin eklenmesiyle değiştirilir.

STRATEJİ UYGULAMASINDA BECERİLER VE PERSONEL

Beceri, çalışanların işletmelerin görevleri ve işlevlerini yerine getirirken başarılı olmasını sağlayan kabiliyetleri ve baskın özellikleri ifade eder. Beceriler işletmelerin stratejik görevleri gerçekleştirmesini sağlar ve işletmelere benzersiz rekabet avantajları sağlar.

Becerilerin Edinilmesi

Beceri edinmenin kalbinde çalışanların edinilmesi, eğitilmesi ve desteklenmesi yatmaktadır.

Stratejilerin Beceriler ve Personele Uyarlanması

Baskın ürün stratejisi ve holdingleşme stratejileri kurumsal seviyede çok farklı becerileri gerektirir.

Baskın ürün stratejisine en iyi şekilde hizmet eden teknolojik olarak etkin ve büyük ölçekli üretim sistemleri, düşük maliyetli kitle dağıtım kanalları ve sektör koşulları hakkında ayrıntılı bilgidir.

Holdingleşme stratejisi ise, işletme alt kuruluşları üzerinde etkin finansal kontroller, büyük bir sermaye havuzu, iş alanı arama ve edinme yeterliliği, değerlerin ve işletmelerin elden çıkarılması veya satılması becerisini ve stratejik planlama kapsamlılığı gerektirir.

Kendimizi sınavalım

1. “Yöneticinin görevlerinin üstesinden gelmesi, gerekli kaynakların stratejik programlara dağılımı ve stratejik planların desteklenmesi için uygun örgütsel sistemler ile yeterliliklerin geliştirilmesini kapsar” tanımı aşağıdaki tanımlardan hangisidir?

- Strateji kontrol
- Strateji değerlendirme
- Strateji uygulama**
- Strateji planlama
- Strateji denetleme

2. Bir işletmede tamamıyla farklı stratejilerin uygulanması işletmede aşağıdaki değişikliklerden hangilerini gerektirir?

- Stratejik liderlik ve kurumun yapısında değişiklikler
- Stratejik liderlik ve kurumun etiğinde değişiklikler
- Stratejik liderlik ve kurumun değerlerinde değişiklikler
- Stratejik liderlik ve kurum kültüründe değişiklikler**
- Stratejik liderlik ve kurumun sorumluluklarında değişiklikler

3. Aşağıdakilerden hangisi stratejik değişimde anahtar olan noktalardan biri değildir?

- Zaman
- Üst yönetimin ilgisi
- Mali yatırım
- Sosyal sorumluluk**
- İnsan kaynakları yatırımı

4. Stratejide, beklenen performanstan uzaklaşmalar erken fark edilir ve böylece planlanan stratejinin hızla düzeltilmesine yardım edilmesi aşağıdaki unsurlardan hangisiyle olur?

- Stratejinin değerlendirilmesiyle
- Stratejinin kontrol altına alınmasıyla**
- Stratejinin uygulanmasıyla
- Stratejinin planlanmasıyla
- Stratejik liderlikle

5. Herhangi bir dağılım yapmadan önce yapılması gereken önemli unsur aşağıdakilerden hangisidir?

- Sosyal sorumluluk
- Dağılım değerlendirmesinin yapılması**
- Yapılar
- Yeterlilik
- Liderlik

6. Stratejik programların uygulanması için bir süre gereklidir. Aşağıdakilerden hangisi bu programlar için gerekli süredir?

- 2-4 yıl
- 4-6 yıl
- 3-5 yıl**
- 2-6 yıl
- 3-6 yıl

7. Kaynak dağılımı kararları stratejik uygulamada aşağıdakilerden hangisiyle ilişkilidir?

- Uygulanmakta olan stratejiler ve amaçlarla**
- Uygulanmakta olan stratejiler ve yeterliliklerle
- Uygulanmakta olan stratejiler ve yapılarla
- Uygulanmakta olan stratejiler ve kültürle
- Uygulanmakta olan stratejiler ve liderlikle

8. “Görevlerin farklılaştırılması veya bölünmesi, benzer görevlerin gruplanması ve örgütsel hedefleri başaracak görevlerin koordine edilmesinden meydana gelen gelişim” tanımı aşağıdakilerden hangisidir?

- Sosyal sorumluluk gelişimi
- Liderlik gelişimi
- Kültürel gelişim
- Yeterlilik gelişimi
- Yapısal gelişim**

9. Az sayıda personele sahip, küçük, sahibi tarafından yönetilen ve çoğunlukla herkesin sahibine bildirimde bulunduğu küçük bir iş yapısı aşağıdakilerden hangisidir?

- Fonksiyonel yapı
- Matriks yapı
- Bölgesel yapı
- Stratejik yapı
- Basit yapı**

10. Çeşitli pazarlama, üretim finans ve muhasebe bilgisi temin eden bilgisayar tabanlı bilgi sistemler aşağıdaki sistemlerden hangisidir?

- Yönetim bilgi sistemi**
- Karar destek sistemi
- Uzman sistemler
- Akıllı sistemler
- Üst yönetim bilgi sistemleri