

STRATEJİK YÖNETİM

ÜNİTE 5

İÇ ÇEVRE ANALİZİ

TEMEL YETENEKLER ANALİZİ

İşletmeleri diğer işletmelerden ayıran rekabet üstünlüğü sağlayan yetenekleri o işletmenin " temel yetenekleri" oluşturmaktadır.

Koçeli'in tanımına göre;

Temel yetenek bir işletmeyi başka işletmelerden ayıran, işletmenin vizyonu gerçekleştirmesinde rol oynayan rakipler tarafından kolayca taklit edilemeyen bilgi beceri ve yeteneği ifade etmektedir.

Günümüzde yönetim uygulamalarını etkileyen bir gelişme olarak temel yetenek şunu ifade etmektedir;

- Her işletme kendine has bir temel yetenek geliştirmelidir. İşletmeye rekabet gücü verecek olan temel bu yetenektir
- İşletmelerde bu temel yetenek ile doğrudan ilgili iş ve faaliyetler işletme bünyesinde yürütülmeli, diğer tüm işler dış kaynak kullanımına tabi tutulmalıdır.
- Bu şekilde hem organizasyon yapısı yalınlaşacak hem organizasyon kademeleri azalacak hemde üst yönetime stratejik konularda düşünmeye daha fazla vakit bulacaktır.

*** Temel yetenekler tüm işletmelerin sahip olabileceği sıradan yeteneklerden farklı olmak zorundadır.

İşletmelerin yeteneklerinin temel olup olmadığını analiz etmek için Jay J. Barney geliştirdiği VRIN analizi kullanılmaktadır.

İşletmelerdeki yetenekler belirlendikten sonra aşağıdaki kriterlere uygunluğu ölçülerek analizi yapılır.

- 1) Değerli olması :** İşletmenin sahip olduğu yeteneklerin değerli olup olmadığı, işletmeye rekabet avantajı sağlayıp sağlamadığı ile ilgilidir.
- 2) Nadir olması :** İşletmenin sahip olduğu yeteneklerin sektördeki diğer işletmeler yani rakip tarafından sahip olunup olunmadığının analiz edilmesidir.
- 3) Taklit edilemez olması :** Temel yeteneğin diğer işletmeler tarafından taklit edilmemesini veya taklit edilmesinin çok

maliyetli olmasını ifade etmektedir.

4) İkame edilemez olması : İşletmelerin sahip oldukları temel yetenekler başka alternatif yetenekler kullanılarak gerçekleştirilmememlidir.

Temel yeteneklerin kullanılmasındaki diğer önemli husus ise işletmenin organize olabilmesi ve bu temel yetenekleri gerektiği gibi kullanabilmesidir.

Yetenekler değerli, nadir, taklit edilemez ve ikame edilemez olsa dahi gerekli organizasyonu sağlayamamış işletmeler tarafından kullanılmayacak ve temel yetenek olma özelliğini kaybedecektir

Hamek'e göre temel yetenekler

1) Pazara giriş yetenekleri; marka geliştirme, satış ve pazarlama, dağıtım ve lojistik, teknik destek vb. gibi işletmenin müşteriye yakınlığını sağlayacak beceriler.

2) Bütünleşme ile ilgili yetenekler; kalite , döngü, zaman yönetimi , tam zamanında envanter yönetimi vs. gibi işletmenin daha hızlı, esnek duruma gelmesini ve rakiplerine göre daha güvenilir olmasını sağlayan becerileri

3) Fonksiyonellik ile ilişkili yetenekler; İşletmelerin ürün ve hizmetlerine özgün fonksiyonellikler koyabilme ürünlere müşterileri için ayrıca nitelikler katabilme becerilerini kapsar.

DEĞER ZİNCİR ANALİZİ

İşletmelerin kurulmasındaki en temel amaç KÂR elde etmektir. Değer zinciri analizi, Michael Porter tarafından geliştirilmiş içsel analiz sürecinde kullanılan bir yöntemdir

Porter'a göre değer zinciri, İşletmenin yaptığı tüm aktivitelerin ve bunların nasıl etkileşim içinde aldıklarının sistematik bir şekilde açıklanma biçimidir.

Değerler zinciri analizi, işletmenin rekabet üstünlüğü sağlamak ve müşteriler açısından değer yaratmak amacıyla kullandıkları, işletme faaliyetlerini temel ve destekleyici faaliyetler olarak ayırarak analiz etmeye yarayan bir içsel analiz modelidir.

Değer zinciri işletmelerde bir takım faydalar sağlamaktadır;

- İşletmeler temel destekleyici faaliyetlerini uyum içinde bir araya getirerek ürün veya hizmetlerin değerlerini arttırmaktadırlar.
- İşletmeler bulundukları sektörde rekabet alanlarını belirleyerek hedeflerini geliştirebilmektedirler.
- Değerler zinciri analizi sonucunda işletmeler en etkin rekabet stratejisini belirleyebilmektedirler.
- İşletmelerde analiz sonucunda temel ve destekleyici faaliyetler arasında sinerji oluşmaktadır.

DEĞER YARATAN FAALİYETLER

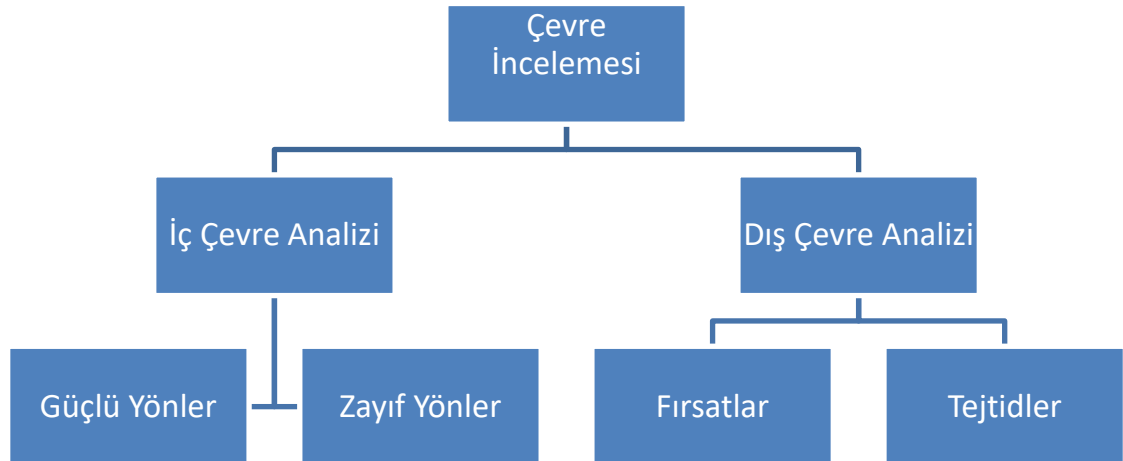
Porter'a göre; değer yaratan faaliyetler temel ve destekleyici faaliyetler olmak üzere iki ana gruptan oluşur.

TEMEL FAALİYETLER: Materyal alma ve depolama aktiviteleri gibi içe yönelik lojistik; makinayla işleme, montaj, test etme ve paketleme gibi aktiviteleri gerçekleştirerek girdilerin son ürün haline getirildiği üretim bitmiş ürünü müşterilere dağıtmayı içeren dışa yönelik lojistik, alıcılara ürünü almalarını teşvik eden pazarlama ve satış ; onarma ,üründe ayarlamalar eğitim ve parçaların tedariki gibi ürünün değerini arttıran veya sürdüren satış sonrası hizmetler/servis.

DESTEKLEYİCİ FAALİYETLER: Genel yönetim, planlama, finans, muhasebe, hukuk, devlet ilişkileri ve kalite yönetimi alanlarından oluşan işletmenin yönetim alt yapısı ; seçim işe yerleştirme, değerlendirme, yükseltme, eğitim ve işletme personelinin geliştirilmesinden oluşan insan kaynakları yönetimi ; bilgi, ar-ge, daha iyi ürün ve hizmet üretmeye yol açacak prosedürler biçimindeki teknoloji geliştirme; ham materyalin satın alınması, tedarikçiler ve benzer ürünleri içeren satın alma.

SWOT ANALİZİ

Swot analizi tekniği, işletmenin iç çevre analizini yaparken uygulaması gereken, işletmenin geleceği açısından önem taşıyan bir tekniktir. Swot analizi ile işletme güçlü ve zayıf yönlerini belirlerken gelecekte karşısına çıkabilecek fırsat ve tehlikelerin önceden fark edilmesini sağlamaktadır.



Güçlü Yönler: İşletmenin yada çalışma biriminin iyi performans göstermesine olanak tanıyan yetkinlikleri.

Zayıf Yönler: İşletmenin yada çalışma biriminin iyi performans göstermesini engelleyen özellikleri.

Fırsatlar: İşletmenin sermayeye dönüştürebileceği eğilimlerin güçleri, olayları ve düşünceleri.

Tehditler: İşletmenin kontrolü dışında güçleri ve gelişen olayları ifade etmektedir.

Güçlü Yönler: İşletmenin güçlü yönleri iç çevre analizi sonucunda belirlenen diğer işletmemelere nazaran daha üstün olunan yetenek ve varlıklardan oluşmaktadır. Bunlar;

- Patent
- Ticari markalar
- Tescilli know – howlar
- Pazar ve rakip bilgisi
- Yaratıcı ürün ve hizmet
- Farklılaştırılmış ürün / hizmet
- Dağıtım kanallarındaki etkinlik

Güçlü yönleri bulabilmek için şu sorular cevaplandırılabilir:

- İşletmenin avantajları nelerdir?
- İşletmenin en iyi yaptığı şey nedir?
- İşletme hangi kaynaklara sahiptir?
- İşletme dışındaki bireyler işletmenin güçlü yanları olarak neleri görmektedir?

Zayıf yönler: İşletmenin mevcut varlık ve yetenek kapasitelerinin rakiplerine oranla güçsüz ve düşük olduğu durumları belirtmektedir.

Zayıf yönleri;

- Kötü itibar
- Eskimiş olan bina, araç ve gereç
- Ham madde kaynağına veya pazara olan uzaklık
- Dağıtım kanallarına ve yeni pazarlara giriş engelleri
- Ar-ge deki yetersizlik veya güçlü marka veya patentlere sahip olamama
- Sahip olunan teknolojinin eskimesi

İşletmenin zayıf yönlerinin belirlenmesine yönelik sorulacak sorular;

- İşletme ne geliştirebilir?
- İşletmede kötü yapılan şeyler nelerdir?
- İşletme nelerden kaçınmalıdır?

Fırsat: Fırsatlar dış çevre unsurlarına bağlı olarak gelişen bir takım olaylardır. İşletmeler ortaya çıkacak fırsatları kendileri oluşturamazlar fakat önceden tahmin edebilirler.

Fırsatlar, tamamen çevre ve piyasa koşullarına bağlı olarak ve hatta beklide rakiplerinin hatalı davranışlarından kaynaklanan, işletmeye fayda sağlayan çeşitli durumlardır. Bunlar;

- Karşılammamış tüketici ihtiyaçları
- Yeni bir niş pazara girme imkanı
- Yeni teknolojik gelişmeye uyum sağlayabilme
- Stratejik iş ortaklığı
- Hükümet politikası değişikliği
- Devlet tarafından verilen yeni yatırım teşvik primleri
- KDV oranının azaltılması
- İşletmenin hedef kitlesinde oluşan artış
- İşletme ürünlerine yönelik toplumda oluşan beğeni ve talep artışı

Tehditler: Beklenmeyen ve olumsuz sonuçlar oluşturan işletme dışı etmenlerden oluşan durumlardır.

Bunlar;

- Tüketici beğenilerinde değişim
- Yeni rakipler
- Fiyat rekabetlerinin yapılması
- Pazarda talebin artması
- Hükümet müdahaleleri

İşletmeler karşılaşılabilecekleri tehditleri tespit etmek amacı ile şu soruları cevaplandırabilirler;

- İşletmenin karşılaştığı engeller nelerdir?
- İşletme nasıl rekabet etmektedir?
- İşletmenin sahip olduğu ürün yada hizmete yönelik ayrıntılar değişmekte midir?
- Değişen teknoloji işletmenin pozisyonunu tehdit etmekte midir?
- İşletmede nakit akışına ilişkin problemler yaşanmaktadırmı?
- İşletmenin sahip olduğu her hangi bir zayıf yön, işletmeyi tehdit etmekte midir?

Swot analizi yaparken bir takım kurallar vardır;

- İşletmenin güçlü ve zayıf yönlerine ilişkin gerçekçi olunmalıdır.
- Analiz işletmenin bugün nerede olduğunu ve gelecekte nerede olacağını ayırt etmelidir.
- Açık olunmalıdır.
- Her zaman karşılaştırmalar yapılmalıdır.
- Swot kısa ve basit tutulmalıdır. Karmaşıklıktan kaçınılmalıdır.

SWOT MATRİS

Swot analizi olasılıkları

İç Çevre	Güçlü Yönler (s)	Zayıf Yönler (w)
Dış Çevre		
Fırsatlar (o)	S-O Stratejileri	W-O Stratejileri
Tehtitler (t)	s-t Stratejileri	W-T Stratejileri

- S-O Stratejileri işletmeler için en iyi konumadaki strateji olmaktadır. İşletme, iç çevresinde bir takım üstünlüklere sahiptir, ve bu üstünlüklerini fırsatlara yönlendirebilmektedir.
- W-O Stratejisinden işletmenin iç çevresinde bir takım zayıflıkları olmasına karşın işletmenin önünde değerlendirebileceği fırsatlar bulunmaktadır. Bu durumda bulunan işletmeler, fırsatları değerlendirebilecek üstün konumlara gelmeye çalışmaktadır.
- S-T Stratejisi ise işletme dış çevrede bulunan tehditlere karşı güçlü yönlerini kullanarak tehdit ve tehlikeleri ortadan kaldırmayı amaçlar
- W-T Stratejileri, işletmeler için en kökölü konumdaki stratejiler olmaktadır. Çünkü bu durumda, olan bir işletmenin hem iç çevresinden bir takım zayıflıklar bulunmaktadır hemde dış çevresinde işletmeyi olumsuz etkileyecek tehditler bulunmaktadır. İşletme bu durumda tehditlerin zayıf yönlerini etkilememesi için koruyucu planlar geliştirmelidir.

DENGELİ BAŞARI GÖSTERGESİ

1990 yılında Robert KAPLAN ve David NORTON işletmelerin uyguladıkları denetim sistemlerini yetersiz olduğunu işletmelerin yalnızca finansal ölçütlere göre değerlendirilmesinin eksik olacağını düşünmüşlerdir. Bunun üzerine finansal ölçümlere dayalı performans sistemlerinin eksikliklerini kapatmak ve işletmelerde performansı farklı açılardan arttırmak amacı ile “ dengeli başarı göstergesi ” yaklaşımını geliştirmişlerdir.

Dengeli başarı göstergesi işletmelerin stratejilerini uygulamasının önündeki engelleri kavraması, stratejilerini hedeflerle ilişkilendirmesi ve stratejilerin beklenen sonuçlara ulaşp ulaşmadığının kontrolünü sağlar.

Dengeli başarı göstergesi en genel anlamda işletmelerin vizyon, misyon ve stratejilerinin fiziksel ölçüler haline dönüştürülerek ifade edilmesidir.

Dengeli başarı göstergesi, işletmelerin geçmişte finansal olarak elde ettiği performansa ait ölçütlerin gelecekteki performanslarını sağlayacak koşullarla bütünleşmesini sağlayan sistemdir.

Dengeli başarı göstergesi, işletmelerin geçmişte nerede olduklarını, şu an ki durumunu, ve gelecekte nereye gideceklerini görmelerine olanak tanır. Ayrıca geçmişe ait fiziksel verileri görmenin yanında geleceğe yönelik tüketici algılaması, çalışan motivasyonu ve süreç performansı gibi finansal olmayan göstergelerle ilgilidir.

R. KAPLAN ve D. NORTON stratejilerinin etkin olarak uygulanabilmesinin önünde dört engel bulunur.

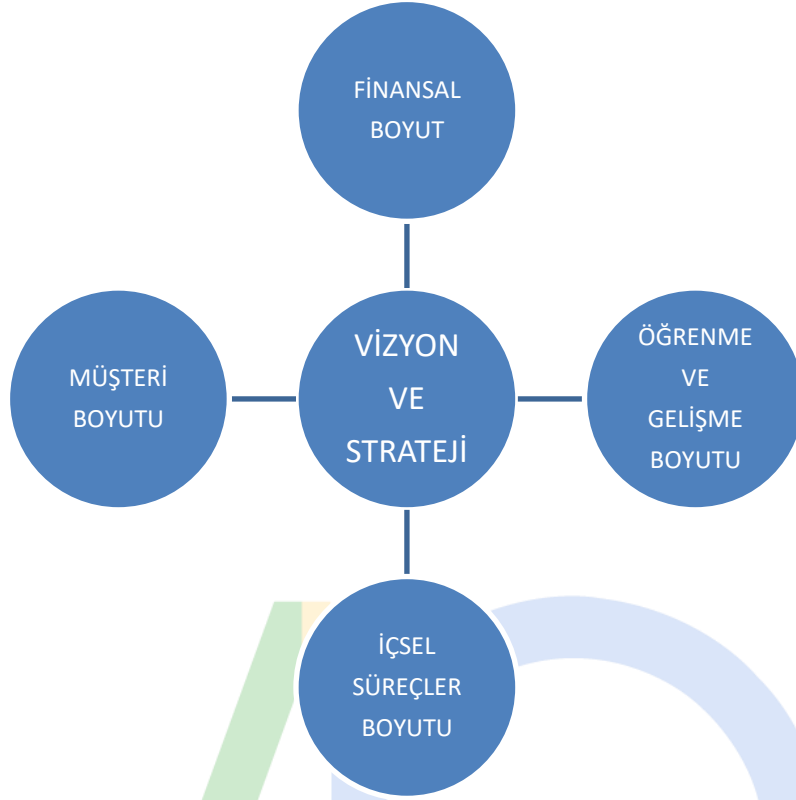
1- Vizyon Engeli : Kurum hedefinin ve stratejisinin onları uygulamakla sorumlu çalışanlar tarafından yeterince anlaşılmamış olması.

2- Operasyone Engeli: Bütçeleme, yatırım planlaması gibi yönetim sitemlerinin uzun vadeli stratejik yaklaşımlar ve öğrenme odaklı olmaması

3- Yönetim Engeli: Üst yönetimin zamanlarını günlük sorunları çözmek için kullanıp stratejik düşünceye yeterince eğilmemesi.

4 - İnsan Engeli : İnsan kaynakları yönetim ve teşvik sitemlerinin strateji ile bağlantısının kurulmamış olması.

R. KAPLAN ve D. NORTON şirket performans ölçütlerinin en az dört boyutta dengeli olarak ortaya konulması gerektiğini vurgulamıştır.



Dengeli Başarı Göstergesinin Boyutları

1) **Finansal Boyut:** İşletmenin hissedarlara ve sahiplere nasıl görüldüğünü gösterir.

Satış gelirlerindeki büyüme

- Yeni müşteriler ve pazarlar
- Yeni ürünler
- Satış tutarı ve Pazar payı

Maliyet Yöntemi

- Çalışan başına maliyetler
- Birinin maliyetlerdeki düşüşler
- Aktivite temelli maliyetleme esasına göre ölçümlenen masraf dağılımları

Varlıkların Kullanımı

- Stoklardaki azalma, devir hızı
- Nakit akışı
- Sermaye getirisi
- Verimlilik oranları

2) Müşteri Boyutu: Hedef pazarın koşullarına göre gelecek kârı en yükseğe çıkarmak hedefi ile ilgilidir.

Yeni Müşteriler

- Yeni müşterileri adeti ve yeni müşterilere yapılan satışlar
- Müşteri başına ortalama satış ve sipariş miktarı

Mevcut Müşteriler

- Bizden ayrılan müşteri sayısı
- Mevcut müşterilere yapılan satışlardaki artış oranları
- Mevcut müşterilerle ortalama işlem sayısı, sipariş sıklığı

Müşteri Kârlılığı

- Müşteri başına toplam karlılık
- Müşteri veya işlem başına maliyet

3) İçsel süreçler boyutu: İçsel süreçler boyutu işletmenin hem uzun dönemde hem de kısa dönemdeki kaynakları kullanımı ve verimlilikleri ile ilgilidir.

Tasarım ile ilgili olarak

- Yeni ürünler
- Yeni ürünleri pazara ulaştırma süresi
- Başa baş durumu

Üretim ile ilgili olarak

- Hata oranı
- Üretim (süreç) süresi
- Üretim maliyeti

Teslimat

- Zamanında teslimat yüzdesi
- Satılacak ürünün olmaması

Satış Sonrası

- Üç aylık bir süre içinde yeniden sipariş veren müşterilerin oranı
- Bir yıl içinde yeniden sipariş veren müşterilerin yüzdesi
- Müşteri tatmini

4) Öğrenme ve Gelişme Boyutu

Çalışma Yetenekleri

- Çalışanların mutluluğu
- Personel devir oranı
- Çalışan başına verimlilik, çalışan başına kâr

Bilgi teknolojileri ile ilgili olarak

- Yeni ürünler
- Müşteri ile doğrudan ilişki halindekilerin sahip olduğu müşteri ile ilgili bilgi yüzdesi
- Müşterilerle ilgili bilgilerin sağlığı

Motivasyon

- Çalışanların yaptıkları öneriler ve sayısı
- Uygulanan önerilerin sayısı
- Personele verilen ödüller, sayısı ve miktarı
- Temek nitelikteki işleri geliştirmek için gerekli süre

Başarı göstergesi ölçütlerinden şu yönetim faaliyetlerini yerine getirmek için yararlanmak mümkündür.

- İşletmenin vizyon ve stratejisinin belirlenmesi ve tanımlanması
- Stratejik hedefler ve ölçütlerin yaygın bir şekilde iletişiminin ve oradaki bağlantıların kurulmasının sağlanması

- Stratejik girişimlerin planlanması, hedeflerin belirlenmesi ve uyumlu duruma getirilmesi
- Stratejik geri bildirim ve öğrenmenin artırılması (Ortak vizyon oluşturulması, stratejik geri bildirim sağlanması ve stratejinin denetlenmesi ve öğrenmeyi kolaylaştırma)

Dengeli başarı göstergesinin işletmelere yararları;

- Stratejinin, bir vizyondan somut adımlara indirgenmesini sağlayan düşünce sürecinin yaşanması
- Kurumun stratejik yönetime ilişkin yönetim sürecinde planladığı projelerin birbirleri ile tutarlı olması ve önemli bir boşluğun kalmaması
- Stratejinin kurum içinde iletişiminin sağlanmasını ve yürütülen projelerle strateji arasındaki sebep - sonuç ilişkilerine ait varsayımların paylaşılması
- Takım ve kişi hedeflerinin strateji ile tutarlı ve bütün olarak kapsayıcı olması
- Yetkinlik geliştirme programlarının belirlenmesi ve önceliklendirilmesi
- Performans yönetimi ve ödüllendirme sistemlerinin strateji ile ilişkilendirilmesi
- Kurumsal öğrenme süreçlerinin ve stratejinin geliştirilmesi için bilgi toplama sistemlerinin geliştirilmesi

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Örgüt Kültürü: Örgüt üyelerinin paylaştıkları sosyal değerler, standartlar, normlar, inançlar, hikayeler, semboller ve anlayışlar topluluğudur.

Örgüt kültürünü oluşturan unsurlar;

- Örgütsel değerler
- Semboller
- Mitler
- Hikayeler
- Efsaneler
- Masallar

Örgütsel Değerler: İşletme üyeleri tarafından paylaşılan, nelerin iyi ve nelerin kötü olarak benimsendiğini belirleyen değerlerdir. Gülyüzlülük vb.

Semboller: İşletme binası, firma logosu, çalışanların giyimi, işletme iç dizaynı gibi işletmenin kimliğini simgeleyen ve çalışanlarında örgütün parçasını olduğunu belirleyen unsurlardır.

Mitler, hikayeleri, masallar; ise çalışanları motive etmeye ve güldürmeye yönelik olarak işletme eski çalışanları tarafından nesilden nesile aktarılan örgütün kuruluşu, tarihi ve başarıları ile ilgili öykülerdir.

Örgüt kültürü ile ilgili olarak

- **Baskın ve alt kültür**
- **Güçlü ve zayıf kültür** kavramları önemlidir.

Baskın kültür: İşletme üyelerinin çoğu tarafından paylaşılan temel değerlerdir.

Alt Kültür: İşletmede her bölümde farklı kişisel özelliklere ve gruplara bağlı olarak ortaya çıkan ve gruplara özgü olan kültürdür.

Güçlü Kültür: İşletme çalışanları tarafından benimsenen ve kabul edilmiş örgütün temel değerleridir.

Zayıf Kültür: Çalışanlar tarafından benimsenmemiş temel değerleri ifade etmektedir.

Örgüt Kültürünün nitelikleri;

- işletmelerde değişen koşullar altında ve yapı değişikliğinde dahi hedeflerin korunmasını sağlayan kontrol mekanizmasıdır. İşletmelere yol gösterir.
- Çalışanlar arasında paylaşılan değerleri artırır ve çalışanlar arasındaki bağı güçlendirir.
- Çalışanların basıl davranması gerektiğini belirler.
- Çalışanlara ne için çaba göstermeleri gerektiğini açıklar.
- İşletme içi kimliğin oluşmasını sağlar.
- Çalışanlara işletmeye ait oldukları hissini kazandırır.

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ MODELLERİ

- Parsons'ın AGIL modeli
- Ouchi modeli
- Peters ve Waterman modeli
- Hofstede modeli

Parsons'ın AGIL modeli : Parsons'a göre işletmelerde dört temel unsur olması gerekmektedir.

- 1- **Uyum:** İşletme sisteminin değişen çevreye uyum sağlayabilmesini ifade eder.
- 2- **Amaca Ulaşma:** İşletme sistemlerinin işletme amacına ulaşmada ne kadar etkili olduğunu ifade eder.
- 3- **Bütünleşme:** İşletme içi sistemin parçalarını bir araya getirme yeteneğini ifade etmektedir.
- 4- **Yasallık :** Sistemin yaşamda kalabilme hakkı ve kabulüdür.

Tüm bunların yanında Parsons modeline göre en önemli unsur kültürdür.

OUCHİ MODELİ: William G. Ouchi örgüt kültürünü üç ayrı grup işletme üzerinde çalışarak analiz etmiştir.

- Tipik Amerikan şirketleri
- Tipik Japon şirketleri
- Z tipi Amerikan Şirketleri

**** Ouchi'ye göre tipik Japon şirketlerinin ve Amerikan Z tipi şirketlerinin kültürel yapısı tipik Amerikan şirketlerinden büyük farklılık göstermektedir. Z Tipi Amerikan şirketleri, güdüleme, kalite, verimlilik ve iş gücü açısından Japon şirketlerine benzer Amerika şirketlerini ifade etmektedir.

OUCHİ MODELİNDE YEDİ TEMEL NOKTA

- 1- **İş görene bağlılık:** Tipik Japon işletmelerinde çalışanlar işten çıkarılmama garantisi işe çalışırken, Amerikan Z tipi şirketlerde yöneticiler ve ya işçiler ancak başarılı olmadıkları veya yeterince iyi performans göstermediklerinde işten çıkarılırlar. Buna karşın tipik Amerikan şirketlerinde çalışanlar her an işten çıkarılacakları düşüncesi ile çalışırlar.
- 2- **Değerlendirme:** Tipik Japon şirketlerinde ve Amerikan Z tipi şirketlerde çalışanlar devamlı ve uzun süreler boyunca değerlendirmeye alınırlar ve terfi daha yavaştır. Tipik Amerikan işletmelerinde ise değerlendirme kısa sürede yapılır ve hızlı terfi vardır.
- 3- **Kariyer gelişimi:** Tipik Japon ve Z Tipi Amerikan şirketlerinde kariyer gelişimi en önemli değerlerken, Tipik Amerikan şirketlerinde kariyer gelişimi fazla değer taşımaz.
- 4- **Denetim:** Tipik Japon ve Amerikan Z tipi işletmelerde kontrol üretici tarafından gizli olarak, Tipik Amerikan işletmelerinde ise kontrol açık olarak yapılır.
- 5- **Karar verme:** Tipik Japon ve Z tipi Amerikan işletmelerinde karar verme fikir birliğine dayanırken, Tipik Amerikan işletmelerinde karar sorumluluğu tek bir kişindir.
- 6- **Sorumluluk :** Tipik Japon şirketlerinde karar almada bireyden çok gruplar sorumludur. Z tipi ve Amerikan şirketlerinde karar almada birey sorumludur.

- 7- **Çalışanlara ilgi:** Tipik Japon şirketlerinde ve Z tipi Amerikan şirketlerinde temel değer yöneticilere ve çalışanlara iş yaşamı ve özel yaşamda ilgi göstermek ve samimiyet kurmaktır. Buna karşın Tipik Amerikan şirketlerinde ilgi daha dardır

Peters ve Waterman Modeli : Tom Peters ve Robert Waterman araştırmalarında işletmeleri başarıya ulaştıran temel kültür değerlerini sekiz faktör olarak belirlemiştir.

- 1- **Peşin hükümle eylemden yana olma:** İşletmelerde yöneticiler hızlı karar vermelidir. Geç alınan kararlar işletmeye zarar verebilir.
- 2- **Müşterilerle yakın ilişki:** Müşterilerine yakın olan işletme diğerlerine göre daha başarılıdır. Çünkü; müşterilerin ürünler hakkındaki düşünceleri işletmenin faaliyetlerini düzenler.
- 3- **Özgür düşünce ve girişimciliği destekleme:** İşletmelerin başarılı olması için yaratıcılığı desteklemeleri ve bürokrasiyi azaltmaları gerekir.
- 4- **Üretimi insan faktörünü kullanarak aktarma:** İnsan faktörünün en iyi biçimde kullanılması; işletmelerde başarıyı arttırmaktadır.
- 5- **Yöneticilerin işin yapılışıyla bölümlere yakın ilişkisi:** Üst yöneticiler şirketin diğer bölümleri ile ilişki içinde olmalıdır.
- 6- **Sadece en iyi yapılan işe bağlı kalıp onunla ilgilenmek**
- 7- **Yalın biçim Az kurmay:** İşletmede çalışan kişi sayısından çok gösterdiği performans önemlidir.
- 8- **Hem gevşek hem de birbirine bağlı sıkı bir organizasyon**

Hofstede Modeli : 1980 de 40 ülkede IBM firmasında çalışanlara yaptığı anketten 4 kültürel değerler ögesi bulmuştur.

- 1- **Bireyci / Toplulukçu:** Bireyci toplumlarda kendilerini diğerlerinde bağımsız birimler olarak tanımlamışlardır. Toplulukçu kültürde birey, kendilerini o ailenin ya da diğer önemli topluluğun bir parçası olarak görürler (Türkiye)
- 2- **Erkeksi / Kadınsı davranış:** Erkeksi davranış modelinde; rekabeti, başarı, güç öne çıkarken, Kadınsı davranış modelinde; huzur, mutluluk, saadet kavramları ön plana çıkar. (Türkiye kadınsı modele sahiptir.)

- 3- **Güç aralığı:** Bazı kültürlerde güç dağılımındaki eşitsizlik doğal olarak algılanır. Bu kültürel değerlerde güç aralığı geniştir. Güç aralığı dar olan kültürlerde güç, mevki sahibi kişilere yaklaşmak kolaydır. (Türkiyede güç aralığı geniştir.)
- 4- **Belirsizlikten kaçınma:** Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu toplumlarda bireyler belirsizlik karşısında güvensizlik duyar. Değişim ve farklılıktan hoşlanmazlar. Yenilikler tehdit olarak algılanır. Belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu toplumlarda yenilik anlayışla karşılanır. (Türkiye belirsizlikten kaçınma yüksektir.)

GLOBE ARAŞTIRMASI

GLOBE; 1993 yılında Robert J. House tarafından başlatıldı. 61 ülkeyi inceleyerek benzer kültür özelliğine göre 10 farklı kümeye bölmüştür.

Türkiye bu kümeler arasından Türkiye – Arap kümesi olarak adlandırılan, Katar, Fas, Mısır, Kuveyt gibi ülkelerin bulunduğu grupta yer alır. Bu kümede yer alan ülkeler ortadoğuda yer alır.

Bu kümenin oluşturulmasındaki etkili faktör ; Ülkelerin sahip olduğu dini, ekonomik, sosyal ve tarihi yapılarındaki benzerliklerdir.

- 1- **GÜÇ MESAFESİ:** Bir toplumun ve kurumun üyelerinin otorite ve gücün ne kadar eşit biçimde dağılmasını bekledikleri veya eşitsizliğin ne ölçüde kabul gördüğü ile ilgilidir. Türkiye'nin bu kültür boyutunda puanı yüksektir. Ast – üst ilişkisi vardır.
- 2- **BELİRSİZLİKTEN KAÇINMA:** Toplum üyelerini belirsizliği azaltmak amacı ile gelenekleri, töreleri ve bürokratik uygulamalara ne ölçüde dayandıkları ile ilgilidir. Türkiye'deki yöneticiler diğerlerine göre belirsizliği azaltmak amacı ile töre, gelenek, bürokratik uygulamalara dayanma oranı azdır.
- 3- **İNSANİ YAKLAŞIM:** Bir toplumda bireyler arasında ne ölçüde yardımlaşma, dostluk, cömertlik gibi kavramların destek gördüğü ile ilgilidir. Türkiye'nin puanı düşüktür.
- 4- **TOPLULUKÇULUK 1 (Toplumsal toplulukçuluk) :** Toplumsal alandaki uygulamalarda takım çalışmasının ne kadar yaygın olduğunun ve ödüllerin toplu olarak dağıtımının ne kadar kabul gördüğünü belirtir. (Türkiye'nin puanı düşüktür.)
- 5- **TOPLULUKÇULUK 2 (Yakınlar arasında toplulukçuluk) :** Aile üyeleri veya yakın çalışma arkadaşları arasında bağlılık, aidiyet ve gururun ne ölçüde bulunduğunun göstergesidir. Türkiye'de bağlılık ve sadakatin olması gerektiği düşünülmektedir.

- 6- **KENDİ BAKIŞ AÇISINI ÖNE ÇIKARMA:** Bir toplumda bireylerin kendi bakış açılarını ön plana çıkarmada ne ölçüde ısrarcı, çatışmacı ve ya saldırgan davrandıklarını gösterir. Türkiye kendi kümesi içinde yüksek puana sahiptir. Ama dünya genelinde puanı düşüktür.
- 7- **CİNSİYETLER ARASI EŞİTLİK:** Bir toplumda cinsiyetler arası farklılaşma ve ayrımcılığın ne derecede azalttığını gösterir. Türkiye'nin puanı orta derecededir. Ama dünyada düşük puanlıdır.
- 8- **GELECEĞE YÖNELİK OLMA:** Bir toplumda üyelerin ne derece planlama ve geleceğe yatırım yapmak gibi uzun vadeli bakış açısına sahip olduklarını gösterir.
- 9- **PERFORMANSA YÖNELİK OLMA:** Bireylerin performanslarını arttırmayı ve mükemmeliyete yaklaşmayı ne derecede teşvik ettiğini belirleyen boyuttur.

Hofstede ve GLOBE araştırması gibi farklı ülkelerin kültürlerini karşılaştıran araştırmaların bulguları önemlidir. Özellikle küreselleşmenin etkisi ile çok uluslu işletmeler farklı kültürlerin özelliklerini tanımak isterler. Çünkü; farklı kültürler insanların iş hayatını hem personeli hem de müşterileri olarak etkileyecektir. Bu süreçte küresel düşün yerel davran süreci önem kazanmıştır.

