

STRATEJİK YÖNETİM KISA ÖZET

(ÜNİTE 8-9-10-11-12-13-14)

8.ÜNİTE FONKSİYONEL STRATEJİLER

- Fonksiyonel stratejiler işletme fonksiyonlarından hareketle farklı işlevler açısından söz konusu olan stratejilerdir.
- Üretim stratejisi hangi ürün ve hizmetlerin nasıl, ne kadar ve nerede üretileceğini belirlemektedir.
- Üretimde sürekli iyileştirme stratejisinin benimsenmesi yönetime katılım uygulamalarında artışa yol açmıştır.
- Kitlese özel üretim esnek olması ve çabuk tepki vermeyi kolaylaştırması sebebiyle bugünün çalkantılı koşullarına son derece uygun bir anlayıştır.
- Pazara sunulacak ürün ve hizmetlerin neler olacağı, dağıtım, reklam, tutundurma, fiyat ve satış sonrası hizmet politikaları pazarlama stratejisinin alt başlıklarıdır.
- Dağıtım stratejisi kapsamında işletme, ürünlerini hangi dağıtım kanalları aracılığı ile müşteriye ulaştıracağına karar vermektedir.
- Büyümeyi ve genişlemeyi amaçlayan şirketlerin finansman stratejisinde daha fazla risk almaları gereklidir.
- Finansman stratejisinin oluşturulmasında genel ekonomik koşullar da belirleyici etkiye sahiptir.
- Lojistik stratejisi girdi sağlama ve çıktı dağıtımı ile ilgili tüm faaliyetleri belirlemektedir.
- Yeterli sayı, nitelik ve kapasitede iş gücüne sahip olmak rekabet avantajı elde etmenin temel koşuludur.
- İşletmenin benimsediği stratejilerin uygulanmasını sağlayacak nitelik ve sayıda insan kaynağına sahip olmak insan kaynakları stratejisinin en önemli amacıdır.
- Araştırma ve geliştirme faaliyetleri sadece teknik alanları değil işletmenin tüm faaliyet alanlarını kapsamaktadır.
- Araştırma ve geliştirme faaliyetleri kendi içinde temel araştırma, ticari araştırma ve uygulamalı araştırma şeklinde üçe ayrılmaktadır.
- Araştırma ve geliştirme masraflarının çokluğu işletmelerin bu alanda diğer işletmelerle iş birliği stratejileri uygulamalarına neden olmaktadır.
- Bilgi teknolojileri rekabet avantajı elde etmede bugün önemli bir belirleyici konumundadır.
- • Nasıl ki işletmenin genel olarak bölümlere ayrılması ve bu bölümlerin her biri için ayrı stratejiler oluşturulması söz konusu ise işlevsel bölümler de kendi içinde alt bölümlere sahip6rlr ve bunların her birinin kendine ait bir işlevsel stratejisi vardır. İşlevsel stratejinin yönelimi ana iş yönetim ya da rekabet stratejisi tarafından şekillendirilmektedir.
- • Fonksiyonel bölüm stratejiler yedi temel başlık hâlinde ele alınabilir. Bu başlıklar; üretim, pazarlama, finansman, lojistik, insan kaynakları, araştırma ve geliştirme ile bilgi teknolojisi şeklinde sıralanabilir. • Üretim stratejisi, belirli bir ürün ya da hizmetin nasıl ve nerede üre6leceğini, üretimde dikey entegrasyonun derecesini, fiziksel kaynakların yerleşimini ve tedarikçilerle ilişkileri belirlemektedir. Üretim stratejisi ayrıca işletmenin kullanacağı üretim teknolojisi ile de ilgilenmektedir. Üretim stratejisinde tarihsel gelişim içerisinde üç farklı stratejiden söz edilebilir. Bunlar,

kitlesel üretim stratejisi, sürekli iyileştirme stratejisi ve kitlesel özel üretim ya da bireyselleştirme stratejisi şeklinde sıralanabilir.

- Pazarlama stratejisi bir ürünün fiyatlandırması, satışı ve dağılımı ile ilgilidir. Pazarlama fonksiyonu ile ilgili belirlenebilecek alt stratejileri, ürün ve hizmet sunumuna ilişkin stratejiler, reklam ve tutundurma stratejileri ile dağıtım ve fiyat stratejileri şeklinde ifade etmek mümkündür.
- Finansman stratejisi, kurumsal stratejilerle rekabet stratejileri çerçevesindeki seçeneklerin mali anlamlarını inceler ve en iyi finansal eylemi belirlemeye çalışır. Finansman stratejisi genel olarak şirketin mali değerini en üst seviyeye çıkarma amacını taşır. Şirketin kaynak dağıtım süreci ve bütçeleme faaliyetleri ile yakından ilgili olan finansman stratejisi sermayenin nereden geleceğini, nasıl kullanılacağını ve gereksinimleri nasıl karşılayacağını önceden tespit etmeye yaramaktadır.
- Lojistik, kaynakların ihtiyaç duyulan yerde ve istenen zamanda temin edilmesini sağlayan araç olarak tanımlanabilir. Lojistik stratejisinin uygulanması sırasında üç farklı eğilimin varlığından söz edilebilir. Bunlar; merkezîleşme, dış kaynaklardan yararlanma ve internet kullanımı şeklinde sıralanabilir.
- İnsan kaynakları stratejisi işletmelerdeki en önemli destek faaliyetlerinden biri olan insan kaynakları yönetiminde şirketin nasıl bir yaklaşım benimsediğini ortaya koymaktadır.
- Araştırma ve geliştirme stratejisi, ürün ve süreç yenileme (inovasyon) ve geliştirme konuları üzerinde odaklanmaktadır.
- İşletmelerin bilgi teknolojilerine verdikleri önem ve bu bağlamda kullandıkları farklı teknolojiler de rekabet avantajı yaratabilmektedir.

9.ÜNİTE ULUSLARARASI STRATEJİLER

- Uluslararası stratejilerin uygulanması işletmelerin kârlılıklarını artırıcı yeni fırsatları kullanmalarına imkân sağlamaktadır.
- Küreselleşme dünyanın tek bir mekân olarak algılanacak ölçüde küçülmesi olarak tanımlanabilir.
- Küreselleşme işletmelerin coğrafi açıdan fark gözetmeyen bir biçimde rekabet etmelerini gerektirmektedir.
- Küreselleşen ekonomi içerisindeki şirketler, ulusal düşünce sistemine sahip yöneticilerle başarılı olamayacaklardır.
- Uluslararası düşünce sistemi ulusal düşünce sistemine kıyasla çağdaş işletmecilik anlayışına yakın olsa da küresel iş çevresinin taleplerine ayak uydurmada yetersizdir.
- Çok uluslu işletme, belli bir ülkede merkeze sahip olmasına rağmen, başka ülke ya da ülkelerde çeşitli tesislere sahiptir.
- Küreselleşme daha fazla uluslararası hâle gelme değildir; onun çok ileri ve karmaşık bir durumudur.
- Küresel düşünce sistemi dünyaya karşı bir yöneliş biçimidir; dünyaya ilişkin bir merakı temsil eder.
- Şirketlerin uygulayabilecekleri farklı uluslararası stratejiler küresel katılımın niteliğine göre değişmektedir.
- Doğrudan satış ya da alış stratejisinin önemi, işletmenin küreselleşme sürecinde attığı ilk adım olmasından kaynaklanmaktadır.
- Stratejik ittifak bir anlamda rakiplerle iş birliği yapmak demektir.

- Lisans anlaşmaları daha çok üretici işletmelerle sınırlı iken franchising daha çok hizmet sektöründe yaygındır.
- Uluslararası işletme stratejileri içerisinde en yaygın olan stratejilerden biri ortak yatırımdır.
- Bazı sektörlerde maliyetlerin çok yüksek olması işletmeleri birleşme stratejisine yöneltmektedir.
- Doğrudan dış yatırım ile işletme yabancı bir ülkede kendi sermayesi ile faaliyette bulunmaktadır.
- • Küreselleşme ile birlikte daha çok insan, eski dönemlere oranla, çok yakın bağlan0 içerisinde. İşletmeler açısından bu olguyu değerlendirdiğimizde ise, daha açık, birbiri ile daha fazla ilişkili ve birbirine daha fazla bağımlı ekonomiler ve mega ölçekli işletme olgusuna yönelik artan eğilimin, işletmelerin strateji gelişirne yollarını, kaynaklarını yönetme, yetenek ve becerilerini gelişirne biçimlerini ve yeni çevresel koşullar al0ndaki faaliyet açısından işleyişlerini yeniden tanımlamalarını gerekli kıldığını görmekteyiz. Küreselleşmeyi ve onun stratejiye ve işletme faaliyetlerine ilişkin olarak taşıdığı anlamları kavrayabilmek için onu bir düşünce sistemi ya da bakış açısı, dünyayı farklı bir biçimde değerlendirme şekli olarak algılamak gereklidir.
- • İşletmeler tarihsel gelişim içerisinde, ekonomik gelişme evrelerine bağlı olarak değişik düşünce sistemlerine göre hareket etmişlerdir. Ulusal düşünce sistemi içerisinde tek bir ulusal sınır kapsamında faaliyete bulunmak esas iken uluslararası düşünce sisteminde ise yerel üretimi uluslararası sa0ş ile desteklemek esas0r. Uluslararası ka0lının daha da artmasını temsil eden çok uluslu düşünce sisteminde ise belirli bir bölgedeki farklı ülkelerde üretim faaliyetinde bulunmak ayırt edici nitelik olmaktadır. Uluslararası ka0lının herhangi bir sınır tanımaksızın en üst seviyede gerçekleşği düşünce sistemi ise küresel düşünce sistemidir. Küresel düşünce sistemi içerisinde çok uluslu düşünce sisteminde bile mevcut olan birtakım bölgesel sınırlamalar ortadan kalkmaktadır.
- • Farklı bakış açılarını ve görüşleri baz alarak işletmelerin küreselleşme yolunda değişik stratejilere başvurabileceklerini ifade etmek mümkündür. Yapılması gereken, işletmenin en etkin biçimde uygulayabileceği bir pazara giriş stratejisinin belirlenmesidir. Bu anlamda işletmeler için doğrudan sa0ş ve alış, hisse senedi ya da porl0y ya0rımı, stratejik izfaklar ve doğrudan dış ya0rım gibi seçenekler mevcuttur. Uygulanabilecek birbirinden farklı stratejik izfak türlerini ise lisans anlaşmaları, franchising (imnyaz ya da yetki anlaşması), ortak ya0rım ve birleşme ya da şirket evliliği şeklinde sıralamak mümkündür.

10.ÜNİTE YENİLİK VE STRATEJİK GİRİŞİMCİLİK

- Küresel rekabet ortamında rekabet üstünlüğü elde etmek ve bunu sürdürmek için gerekli olan faktörlerin başında yenilik olgusu gelmektedir. Yenilik, bir bütün olarak işletmeye enerji kazandıran ve girişimci olmaya yönlendiren temel dinamiktir.
- YENİLİK = İCAT + TİCARİLEŞTİRME İcat, yeni fikirler yaratmak ve bunları işler hâle getirmek için ortaya konan tüm çabaları kapsamaktadır. Ticarileştirme; araştırma projelerinin sonuçlarının, araştırmacıların kendileri veya diğer bir geliştirici grup (girişimci, işletme vb.) tarafından pazarlanabilir ürün veya hizmetlere dönüştürüldüğü süreçtir.
- Yenilik Türleri • Ürün yenilikçiliği • Pazar yenilikçiliği • Süreç yenilikçiliği • Davranışsal yenilikçilik • Stratejik yenilikçilik

- Girişimcilerin temel faaliyetleri, yeni ürün yaratmak, ürün farklılaştırmak ve ürünlerin değerini artırmaktır. Girişimciler bir değişim elemanı olarak faaliyet göstererek değişimi yönlendirirler.
- Stratejik girişimcilik, stratejik düşünce perspektifinin ve girişimcilik faaliyetlerinin bir arada düşünülmesidir. Stratejik girişimciliğin, işletmeler için yeni zenginlikler elde etmeye dönük, eşsiz ve ayırt edici bir yapı olduğu söylenebilir.
- • İşletmelerin, kaotik çevresel ortamda stratejik girişimci ve yenilikçi olmaları bir zorunluluk hâline gelmiştir. Yenilik yapan işletmelerin ürünleri, yarattıkları farklılıktan dolayı, müşteriler tarafından rakip konumundaki diğer işletmelerin ürünlerine tercih edilirler. Dolayısıyla söz konusu işletmeler, daha çok ürün satıp, daha çok gelir elde ederek rekabet avantajı elde ederler. Bununla birlikte ülkelerin geleceği ve küresel rekabet gücü, işletmelerin ve çalışanlarının yenilik yetenekleri ile doğru orantılıdır. İşletmeler, yenilik yeteneklerini geliştirme konusunu, öncelikle ele almalı ve yeni fırsatlardan en önce kendileri yararlanmayı hedef edinmelidir. Güçlü, istikrarlı ve kâr marjı yüksek işletmelerin ülke ekonomileri için en önemli itici güç olduğu unutulmamalıdır. • Stratejik girişimcilik işletme içerisinde yeni düşüncelerin ortaya çıkarılmasını, yayılmasını ve uygulanmasını hızlandırır, yeni endüstrilerin doğmasını sağlar ve hem ekonomik hem de sosyal gelişmede önemli bir aktör olarak görev yapar. Bu önemli görevleri üstlenen girişimcilerin; azim ve kararlılık, yenilik, yaratıcılık, kendine güven, hesaplı risk alma, başarı ihtiyacı, fırsat yönelimi ve problem çözme yeteneği gibi özellikleri mevcuttur. Bu özelliklerin yanı sıra, stratejik girişimciliği etkileyen ve belirleyen birtakım faktörler ve stratejik girişimcilikte başarıyı getirecek çeşitli unsurlar söz konusudur. Bütün bu unsurların incelenmesi, hem ekonomik hem de sosyal anlamda birçok katkısı olan stratejik girişimciliğin daha iyi anlaşılmasını ve geliştirilmesini sağlayacaktır.

■ 11.ÜNİTE STRATEJİLERİN UYGULANMASI: YAPI VE KÜLTÜR

- Seçilen stratejilere uygun bir örgütsel yapılanma, başarı açısından son derece önemli bir gerekliliktir.
- Girişimci yapı özellikle yeni kurulmuş küçük işletmeler için uygun bir yapıdır.
- Fonksiyonel yapı işletmenin küçük boyuttan orta ölçeğe geçmesi durumunda tercih edilecek bir örgütlenme biçimidir.
- Fonksiyonel yapı orta ölçekli ve bir veya birkaç stratejik iş birimine sahip işletmeler için uygun bir yapıdır.
- Çok bölümlü yapıda bölümler benzer sanayi sektörleri ve faaliyetleri açısından ya da coğrafi konuma dayalı olarak gruplandırılmaktadır.
- Çok bölümlü yapı karar verme otoritesinin tabana doğru yayılması ilkesine dayalıdır.
- Holding şirket yapısı, çeşitlendirme stratejisi uygulayan büyük ölçekli işletmeler için uygun bir yapıdır.
- Matriks yapı çok ürüne sahip büyük ve de küresel işletmeler için uygun bir yapıdır.
- Matriks yapı yatay ilişkileri vurgulayan ve geliştiren bir yapılanma şeklidir.
- Örgütsel yapıyı geliştirme konusu iş uzmanlaşması, kontrol alanı, merkezîleşme ve formelleşme durumu gibi unsurlarla yakından ilişkilidir.
- Yetki hiyerarşisi yetki zincirini ifade ederken kontrol alanı bir üste kaç sayıda ast bağlanacağını belirler.
- Örgütün amaç ve stratejileri onu diğer örgütlerden ayıran hedef ve rekabetçi teknikleri belirler.

- Örgüt kültürü ile örgütsel tasarım arasındaki uyum stratejilerin başarılı olabilmesi için son derece önemlidir.
- Örgüt kültürü stratejik karar sürecinde iç faktörlerin önemine atıf yapan bir kavramdır.
- Örgüt kültürünün stratejik yönetim açısından en olumsuz etkisi değişime engel olabilmesidir.
- • Örgütsel yapılanmalar, çalışanların belirli yöneticilerin rehberliğinde ve sürekli bir şekilde iş birliği içerisinde işlerini gerçekleştirmelerini sağlayacak şekilde faaliyet ve kişileri bir araya getirme amacı taşımaktadır. Stratejilerin uygulanmasını sağlayacak farklı örgütsel yapı türlerini şu şekilde sıralayabiliriz: Girişimci yapı (küçük örgüt yapısı), fonksiyonel yapı, çok bölümlü yapı, holding yapısı ve matriks yapı.
- • Girişimci / yöneticinin etrafında örgütlenen girişimci yapı gelişim aşamalarının başlangıcında olan küçük işletmelerle özdeşleşmektedir. Fonksiyonel yapı girişimci yapıyı aşan küçük işletmeler ile yalnızca sınırlı sayıda ve birbiriyle ilişkili ürün ve hizmet üreten nispeten daha büyük işletmeler tarafından kullanılan bir yapı türüdür. Fonksiyonel yapılanmada yapı, fonksiyonel açıdan uzmanlaşma temelinde yapılması gereken işler etrafında şekillenmektedir.
- • Çok bölümlü yapıda ürün grupları ya da coğrafi bölge, bölümlendirmede ölçüt olarak kullanılmaktadır. Dikey bütünleşmeye giden işletmeler üretim, montaj ve dağıtım şeklinde bölümlere ayırma uygulayabilirler.
- • Holding yapısı, çeşitlendirmeye sahip ve iş kolları arasında çok az bağ bulunan işletme kümeleri için oldukça uygun bir yapıdır. Bu yapıda küçük merkez ofis bir tür ya da birim merkezi gibi çalışmakta iştirakler ise belirlenen stratejiler ekseninde bağımsız çalışmaktadır.
- • Matriks yapı, büyük ancak faaliyet kolları birbiriyle yakından ilişkili işletmelerin farklı bölümleri arasındaki iş birliğini daha etkin bir şekilde sağlamaya dönük oluşumlardan biridir. Böyle bir durumda hem ürün hem de coğrafi bölge açısından sorumluluğa sahip bir örgütlenme gerçekleştirmek mantıklı olacaktır. İşte matriks yapı karar vermede bu ikili sorumluluğu öne çıkarmak için kullanılan bir yapılanmadır.
- • Dinamik bir sistem olan örgütü anlama yolunu, örgütsel tasarımın temel niteliklerini tanımlamaktan ve ortaya koymaktan geçer. Bu temel yönler, yapısal ve içeriksel ya da örgütsel çevreye ilişkin yönler şeklinde iki ana unsura ayrılabilir. Yapısal yönler, örgütün iç niteliklerinin tanımlanmasına yardımcı olur ve örgütleri değerlendirmede temel teşkil eder. Yapısal yönlerin yanında, yapısal yönleri etkileyen ve şekillendiren çevresel yönler ise, daha karmaşıktır. Örgütün büyüklüğünü, teknolojisini, çevresini ve amaçlarını ortaya koyan bu yönler, örgütü etkiler. Bir örgütü anlayabilmenin en iyi yolu, bu iki yönü tanımlayıp bunların arasındaki ilişkiyi belirlemekten geçer.
- • Kurumsal stratejiler, rekabet stratejileri ve fonksiyonel stratejilerle örgüt kültürünün bütünleştirilmesi bu stratejilerin başarı ile uygulanabilmesi için önemli bir gerekliliktir. Örgüt kültürü, bir kurumu şekillendiren incelikli, tanımlanması zor ve büyük ölçüde bilinç dışı güçleri çekim alanına almaktadır. Değişime önemli ölçüde dirençli olan kültür, işletme açısından bir üstünlüğü ya da zayıflığı temsil edebilir. Bir başka ifade ile kültür, işletme fonksiyonlarının her birindeki üstünlük ya da zayıflığın altında yatan sebep olabilmektedir.

12. ÜNİTE STRATEJİK LİDERLİK

- İleri görüşlülük ve geniş bir vizyona sahip olmak liderlerin en önemli özelliklerindendir.

- Liderlik, bir grup insanı belirle amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçların gerçekleştirilmesi doğrultusunda davranışları etkileyebilme yeteneğidir.
- Yöneticilik düzeni ve tutarlılığı sağlamakla ilgili bir terimken liderlik daha çok değişim ve geleceğe ışık tutmak gibi olgularla ilgilidir.
- Örgütlerde etkinlik ve verimlilik açısından liderlik ve yöneticilik arasında bir dengenin oluşturulması gereklidir.
- Stratejik liderlik, işletmenin doğasını ve faaliyet biçimini yeniden şekillendirmeye dayalı bir liderlik modelidir.
- Stratejik liderlik, hem işletmenin iç faktörlerine hem de çevresel faktörlere odaklanmayı gerektirmektedir.
- Liderlik için gerekli kabul edilen hemen her özellik stratejik liderlikte de son derece önemli ve gereklidir.
- Stratejik liderlik, kurumun birimlerinden çok birimler arası koordinasyona ve bütüne odaklanmaktadır.
- Stratejik liderlik hem etkili bir vizyon belirlemeyi hem de işletmede bu vizyona inanç oluşturabilmeyi kapsamaktadır.
- Vizyonun en önemli katkılarından biri de değişim ve gelişime kaynak teşkil etmesidir.
- Stratejik değişim sadece vizyonla sınırlı kalmamalı bu vizyonun uygulanabilmesi için yapıda da önemli değişiklikler hayata geçirilmelidir.
- İşletmelerin rekabet avantajı elde etmeleri sahip oldukları insan kaynağının yenilikçi ve yaratıcı projeler üretebilmesi ile mümkündür.
- Çevredeki değişimin yarattığı fırsatların kullanılabilmesi için işletmelerin öğrenen örgüt hâline gelmesi gereklidir.
- Süreç ve birimlerde değişim ancak esnekliğin benimsenmesi ile mümkün olacaktır.
- Stratejik liderlik ,çalışanların kuruma bağlılığını vizyon doğrultusunda değişim için motivasyonel bir kaynak olarak kullanmanın önemini anlamayı içermektedir.
- Örgüt kültürü, işletmenin özünü ve kişiliğini oluşturan inanç, değer ve standartlardır.
- Stratejik liderlik uygulaması rekabetçi çevreye uygun değerlerin paylaşıldığı bir örgüt kültürü ile desteklenmelidir.
- Stratejik liderlik; etkileşimci, dönüştürücü ve vizyoner liderlik biçimlerinde ortaya çıkabilmektedir.
- Etkileşimci liderlik koşullu ödül ve istisnalarla yönetim ilkelerine dayanmaktadır
- Dönüştürücü liderlik, değişim yönünde eylem odaklı bir liderlik modelidir
- Vizyoner lider, izleyenlerin yüreklerine ve beyinlerine hitap eden uzun vadeli amaçlar oluşturabilen kişilerdir.
- • Lider, işletme içerisindeki birey ve grupları etkileyen, amaçların gerçekleştirilmesinde onlara yardımcı olan ya da bu yolda onlara rehberlik eden ve bu şekilde onların etkili olmalarına yardımcı olan kişi biçiminde tanımlanabilir. Bir liderin iki temel sorumluluğu vardır.Bunlar: Sorun çözme ve izleyenlerine mümkün olan her biçimde yardım etmedir.
- • Örgütsel anlamda ikisi de gerekli olmakla birlikte yöneticilik ve liderlik birbirinden farklı iki kavramdır. En önemli farklılık etkileme ilişkisindeki gücün kaynağında yatmaktadır. Yönetici, gücünü biçimsel örgüt yapısından alırken lider, gücünü izleyenleriyle arasındaki ilişki ve bağdan almaktadır.
- • Stratejik liderlik, liderin olayları diğerlerinden önce tahmin etme yeteneğine, işletmeye rehberlik etmek için gerekli esneklik ve uzun dönemli bakış açısına sahip olmasıdır. Mevcut durumu değiştirmek amacıyla bir vizyon oluşturma, işletmeyi mevcut durumdan istenen duruma getirme amacına odaklanma ve yeni vizyonu gerçekleştirmek amacıyla çeşitli faaliyetleri uygulama stratejik liderlikteki en önemli yetenek ve becerilerdir

- Etkili bir stratejik liderde bulunması gereken özellikleri şu şekilde özetleyebiliriz: Geleceği görebilmek, vizyon yaratabilmek, bir görev duygusu yaratabilmek, deneyimlerden öğrenmek ve uyum sağlama kabiliyet ve isteği sergilemek, esnek olabilmek, belirsizliklerle baş edebilmek, çalışanları güçlendirebilmek, başkalarının duygu, düşünce ve davranışlarını anlamlı ve olumlu bir şekilde etkileyebilmek, insan kaynaklarını etkili yönetebilmek, paydaşlarla iyi ilişkiler kurabilmek, kendi bakış açısını ve yeteneklerini sürekli sorgulamak ve geliştirmek, çevresel koşullara uygun cesur kararlar alabilmek, strateji oluşturma ve uygulamada fikir birliği oluşturmak ve güç mücadelelerini kontrol altında tutmak, stratejilerin uygulanmasına öncülük etmek.
- Stratejik kurgu, stratejik konum, stratejik kontrol, stratejik kadro ve stratejik kültür ise stratejik liderliğin temel fonksiyonları olarak ifade edilmektedir. Bu bağlamda başarılı stratejik liderler şu kritik liderlik faaliyetlerine odaklanmaktadır: Vizyonu oluşturma ve hayata geçirme, vizyonu uygulamayı sağlayacak yapıyı kurma, insan kaynağına yatırım yapma ve işletmeyi öğrenen örgüt hâline getirme, esneklik sağlama, örgütsel bağlılığı oluşturma ve destekleyici bir örgüt kültürü yerleştirme.
- Stratejik liderlikle ilgili olarak liderin yaşamın sürdürülmesi ve rekabet üstünlüğü elde edilmesine yönelik faaliyetlerinde izlemesi muhtemel üç farklı yol olduğu ifade edilebilir. Bunlar; Etkileşimci (geleneksel) stratejik liderlik, dönüştürücü stratejik liderlik ve vizyoner stratejik liderliktir.

13. ÜNİTE KURUMSAL YÖNETİŞİM, SOSYAL SORUMLULUK VE YÖNETSEL AHLAK

- Kurumsal yönetim çağdaş işletmeciliğin en çok önem atfedilen boyutlarından biridir.
- “İyi kurumsal yönetim”, hissedar ve şirket değerini artıran önemli bir araç olarak değerlendirilmektedir.
- Kurumsal yönetim sayesinde üst yönetimin davranışını düzenleyip kontrol edecek tüm faaliyetler yapılabilir
- Paydaş bakış açısında yöneticilerin yetkileri hissedar bakış açısına göre daha geniştir.
- Karma yön hem hissedar değerini artırma hem de tüm paydaşların çıkarlarını gözönünde bulundurmaya eşit derecede önem vermektedir.
- Kurumsal yönetim standartları geniş kapsamlı bir konudur.
- Paydaş grupları kurumsal yönetimin üç işlevi yoluyla işletmede egemenlik kurmaya çalışırlar.
- Hem dış hem de iç kurumsal yönetim mekanizmaları etkili bir kurumsal yönetim işleyişi için gereklidir.
- Yönetim kurulu bir anlamda yöneticilerin “oynayacağı oyun”un kurallarını koymakla görevlidir.
- Kurumsal yönetimde tek aşamalı, iki aşamalı ve modern kurul modelleri mevcuttur.
- İki aşamalı kurul modeli, tek aşamalı kurul modeliyle çalışanların çıkarlarının öncelikli olduğu Japon modelinin sentezidir.
- Örgütlerin karar vericilerinin almış olduğu stratejik kararlar sadece hissedarlarını değil bir bütün olarak toplumu da etkiler.
- Ahlâki ve gönüllü sorumluluk işletmenin sosyal sorumluluğu iken, ekonomik ve yasal sorumluluk genel sorumluluğudur.
- Ahlâkın bir bireyi belirli bir davranışa yönlendirmede temel ve zorlayıcı güç etkisi yaptığı söylenebilir.
- Önceden beri var olan ahlâki davranışın niteliği değişmiş ve gerekliliği çok daha belirgin bir şekilde ortaya çıkmıştır.

- Çıkar çatışmalarına engel olmak için bugün pek çok şirket satış temsilcilerinin tedarikçilerden hediye kabul etmesini yasaklama gibi tedbirler almaktadır.
- İşletmelerin ahlaki davranışı yalnızca çalışanlarına değil müşterilere ve rakiplere de yöneliktir.
- İşletmede ahlaki davranışın yaygınlaşması ahlaki standartları yüksek bireylerle mümkündür.
- Bir işletmede ahlaki davranışı teşvik etmek için ahlaki davranış yasası oluşturmak ve ahlaki davranış ilkeleri belirlemek son derece önemlidir.
- Ahlaki davranışa rehber olma niteliği taşıyan ahlak yasaları düzenli aralıklarla gözden geçirilmelidirler. Kurumsal yönetim ve yönetsel ahlak birbiriyle olumlu ilişkiye sahip olgulardır.
- • Kurumsal yönetim, işletmenin stratejik yönetimi ve yönlendirilmesi ile görevli ve sorumlu olanların bu görev ve sorumluluklarını yerine getirirken işletme üzerinde kendilerini belirli nedenlerle hak sahibi olarak gören pay sahipleri, çalışanlar, tedarikçiler, müşteriler ve diğer toplumsal kurumlarla olan ilişkileri kapsamaktadır. Başka bir ifadeyle kurumsal yönetim, işletmenin üst yönetiminin yönetilmesidir.
- • Kurumsal yönetimin üç yönü; hissedar yönü, paydaş yönü ve karma yönüdür. Hissedar yönünde şirketin birincil amacı hissedar varlığını en üst seviyeye çıkarmaktır. Böylece, kurumsal yönetimin rolü hissedar varlık artışını sağlamak ve hissedar olanlarla yönetimin çıkarlarını sıralamaktır. Paydaş boyutunda işletme yalnızca hissedarları için refah yaratan ve bütünüyle onlar tarafından kontrol edilmesi gereken bir yapı değil, farklı paydaş gruplarının çıkarlarını gözetip dengeleyebilecek ölçüde nitelikli yöneticiler tarafından yönlendirilmesi gereken bir oluşumdur. Modern kurumsal yönetim ise hem artan hissedar değerinin mali yönlerini hem de tüm paydaşların hak ve çıkarlarını düşünen entegre bir yaklaşımı vurgular.
- • Kurumsal yönetim yapısı, kurumsal yönetimin üç bileşenine dayanır. Bu bileşenler; prensipler, işlevler ve mekanizmalar şeklinde sıralanabilir. Kurumsal yönetim prensiplerini dürüstlük, esneklik, isteklilik ve denetime açık olma ve şeffaflık şeklinde ifade etmek mümkündür. Kurumsal yönetimin üç temel işlevi ise oluşum (yapılandırma) işlevi, performans işlevi ve uyum işlevi olarak ifade edilebilir. Yönetim kurulu, özellikle bağımsız yöneticiler; denetim komitesi; yönetim; iç kontroller ve iç denetim fonksiyonları iç mekanizmalara örnek olarak verilebilirken mevzuat ve düzenlemeleri içeren politik müdahaleler de dış kurumsal yönetim mekanizmalarıdır.
- • Yönetim kurulu şirketin kurumsal yönetim yapısının en temel yapısıdır ve öncelikli hedefi hissedarların ve diğer paydaşların çıkarlarını korumaktır. Hissedarlarla yönetim kurulu ve üst yönetim arasındaki ilişkilerin etkinliği hem kurumsal yönetimin hem de gelişmenin en önemli püf noktalarından biridir. Kurumsal yönetim yazınında birçok değişik kurul modeli ortaya konmuştur. Bunlar; tek aşamalı, iki aşamalı ve modern kurul modelleridir.
- • Sosyal sorumluluk en genel anlamı ile bir örgütün faaliyetlerinde kendi çıkarlarının yanı sıra bir bütün olarak toplumun da çıkarlarını göz önünde bulundurmasıdır. Ahlak, yönetsel uğraşı çok çeşitli biçimlerde etkilere de, yöneticiler için bu konuda üç özel alan belirlemek mümkündür : Örgütün iş görenlerine davranış biçimi, iş görenlerin örgüte karşı davranış biçimleri ve örgütün diğer ekonomik kuruluşlara karşı davranış biçimi. Bir işletmede ahlaki davranışı teşvik etmek için ahlaki davranış yasası oluşturmak ve ahlaki davranış ilkeleri belirlemek son derece önemlidir.